

# Alianzas estratégicas internacionales: conceptos y etapas de formación

## *Alianças estratégicas internacionais: conceitos e etapas de formação*

*C.P. ELIÉCER VARELA BARRIOS\**  
*C.P. MARIANA ZERÓN FÉLIX\*\**  
*LIC. SAÚL VALDEZ OLIVARES\*\*\**

### RESUMEN

Internacionalización ó el proceso de crecimiento que involucre operaciones internacionales a través de las fronteras, es ahora considerado un paso inevitable en la búsqueda de la ventaja competitiva sustentable (PEYREFITTE, FADIL y THOMAS, 2002). Las empresas al dar este paso, buscan estrategias de negocios que les permita lograrlo. Dentro de estas, se encuentra la estrategia intensiva que se refieren a la penetración, desarrollo de mercados y de productos, a través de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes (DAVID, 2003), la cual considera la formación de alianzas estratégicas.

**Palabras clave:** alianzas estratégicas; mercado; internacionalización; riesgo e incertidumbre; ventaja competitiva; cooperación; aprendizaje.

### ABSTRACT

The internationalization, or the process of the growth that involves international operations out of frontiers, is now considered an inevitable stage in the search of the

---

\* Contador, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

\*\* Contadora, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

\*\*\* Lic. en Administración, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

sustainable competitive advantage (PEYREFITTE, FADIL and THOMAS, 2002). The company when passing to this stage, looks for strategies of the management, that allow them to get strategies based on the knowledge. Between these, is the intensive strategy that deals with the penetration and the development the markets and the products, with the intensive efforts to improve the competitive position of a company in relation to the existing products (DAVID, 2003), that considers the formation of strategic alliances .

**Key-words:** strategic alliances; markets; internationalization; risk; competitive advantage; cooperation; learning.

## RESUMO

A internacionalização, ou o processo do crescimento que envolve operações internacionais por meio de fronteiras, são considerados agora uma etapa inevitável na busca da vantagem do competidor sustentável (PEYREFITTE, FADIL e THOMAS, 2002). As companhias ao passar a esta etapa, procuram estratégias de negócios, baseadas no conhecimento, que lhes permitam obter sustentabilidade. Dentre estas, está a estratégia intensiva que trata sobre a penetração e o desenvolvimento dos mercados e os produtos, com os esforços intensivos para melhorar a posição do competidor de uma companhia com relação aos produtos existentes (DAVID, 2003), que considera a formação de alianças estratégicas.

**Palavras-chave:** alianças estratégicas; mercados; internacionalização; risco e incerteza estratégicos; vantagem competitiva; cooperação; aprendizagem.

## INTRODUCCIÓN

Desde la década de los ochenta se comenzó a generalizar en el entorno mundial la apertura de las fronteras nacionales de los países altamente industrializados, buscando comercializar sus productos. A partir de ahí se formaron bloques comerciales para poder competir a nivel mundial en la comercialización, no nada más

de productos, sino también de servicios y el libre tránsito de personas. Esto dio pie a que las grandes corporaciones buscaran mecanismos para adaptarse a las nuevas formas de hacer negocios, creándose las alianzas estratégicas.

En este trabajo se describe el marco teórico que sustenta el estudio de las alianzas estratégicas, así como su concepto. Se tocan los temas de cómo formar una alianza así como las razones para su implementación, los pasos para llevarla a cabo, la creación de valor en las alianzas, los límites e interfases, el surgimiento de dificultades y las implicaciones que estas conllevan.

### MARCO TEÓRICO

Entre las naciones el concepto de las alianzas es muy antiguo, ya que los pueblos, se aliaron para protegerse de otros pueblos que los intentaban conquistar o para lograr mejores condiciones de vida desde el punto de vista social y sobre todo económico, así fue como grandes conflictos bélicos se han terminado con las alianzas entre varias naciones, sin embargo en el aspecto de negocios las empresas están todavía en la etapa de aprendizaje y en ocasiones no se atreven a llevarlas a cabo por lo incierto del resultado, ya que, para lograr el éxito deseado se requiere de un sinnúmero de acuerdos debidamente discutidos y basados en el respeto y la equidad del negocio (OHMAE, 1989). Es notorio que en las empresas, pueden observarse formas de conocimiento arraigadas que guían a las empresas, aun cuando a menudo son archirivales dentro del mismo sector de la industria, para formar alianzas estratégicas en los negocios.

Actualmente las alianzas estratégicas son un factor en el ambiente de los negocios y se encuentran en los escenarios corporativos cada vez con mas frecuencia, con motivos tales como: disgregación vertical en la reducción de los ciclos de vida de los artículos, el crecimiento de las necesidades de inversión de capital, el deseo de aumentar la competitividad a través del aprendizaje organizacional y la reducción de costos de investigación y desarrollo, entre otras razones (SPEKMAN, LYNN y THOMAS, 1998). Cuando se trate de un acuerdo de colaboración en una relación vertical centro de un canal de distribución, las alianzas estratégicas son con frecuencia

horizontales y comprenden asociaciones de investigación y desarrollo entre empresas que son casi iguales.

Para los administradores de las empresas no les es fácil concebir el compartir y aceptar puntos de vista de extraños a su organización para la toma de decisiones, ya que esto significa ceder una parte del control al que están acostumbrados a ejercer de manera absoluta. En ambientes competitivos estables, esta alergia a perder el control exige penas pequeñas. No así sin embargo, en un mundo cambiante de mercados e industrias globalizándose rápidamente, un mundo donde convergen gustos del consumidor, tecnología extendiéndose rápidamente, incremento de los costos fijos y un mayor proteccionismo (OHMAE, 1989). Es así que Peyrefitte, et al. (2002), proponen que la competencia y el respaldo que tienen los grupos de la alta dirección o de aquellos que toman las decisiones claves en la organización, pueden facilitar o dificultar en una organización la formulación o implementación de la internacionalización.

En este contexto de globalización las alianzas son necesarias si se quiere lograr los objetivos de cualquier negocio, muchas empresas temen establecer alianzas, ya que esto significa que competidores potenciales tendrán acceso a los mercados locales con las consecuentes desventajas, pero las alianzas también proporcionan la oportunidad de entrar de una forma rápida a mercados extranjeros teniendo que ceder en algunas decisiones, situación que asusta a los administradores (OHMAE, 1989). Por ejemplo, el conflicto es inherente en alianzas debido a oportunismo del socio, divergencia de la meta y diferencias culturales, y con mecanismos explícitos para manejar la voluntad del conflicto, ayudará a las firmas a ocuparse de estas dificultades (KALE, SINGH y PERMUTTER, 2000). Los objetivos de una alianza deben ser claros y conocidos a cada nivel administrativo, para que se identifique su relación con los objetivos particulares de la empresa.

Existen un sin número de factores que la administración debe de considerar en el proceso de formación de una alianza, durante el proceso de formación deben identificarse como socios que trabajaran juntos por objetivos en común. Las alianzas requieren concertaciones, tolerancias, respeto y sobre todo equidad; habrá que saber distinguir entre un aliado y una subsidiaria y no esperar resultados

equivalentes, ya que sobre los aliados no se ejerce control, se comparte al igual que las responsabilidades. Es necesario tomar en cuenta los problemas y dificultades que se ahorran los integrantes de una alianza al no tener que efectuar grandes inversiones en otra plaza o país para expandir sus operaciones al lograr nuevos mercados a merced de sus aliados."Las alianzas no son herramientas de conveniencia. Son instrumentos importantes, aún críticos de servicio al cliente en un ambiente globalizado" (OHMAE, 1989).

La globalización hace esenciales a las alianzas, ya que, al unir esfuerzos representan un vehículo de valor en servicios orientados al cliente, puesto que al cliente le interesa el producto o servicio por sus características y calidad sin importarle quien lo diseñe, produzca, distribuya y venda, mucho menos le dará cuidado el país de su procedencia, al cliente le interesa la marca y los detalles sin importar quien los proporcione, así pues las alianzas vienen a proporcionar una forma de hacer negocios con mayores rendimientos al compartir costos que van desde la investigación y desarrollo hasta las entrega del producto o prestación del servicio. Por otro lado Toby E. Stuart (2000) señala como razón de incorporarse a alianzas, es potencial para aprender de sus socios los puntos importantes de lo que son las alianzas, en primer instancia, la relación que se tiene con el socio. Solo los estudiosos de las redes sociales han observado que los lazos sociales proveen un acceso a la información que cada uno tiene. En contraste, se menciona que como premisa fundamental en la formación de la joint venture, es principalmente que las firmas socias pueden ganar un núcleo de habilidades, lo cuál sería muy difícil obtenerlas por ellos mismos (UNGSON y HO PARK, 1997). Los motivos por los que se forman alianzas, señalados por los autores antes mencionados, pueden ser resumidos por Kale, Singh y Perlmutter (2000), en varias razones: ganar ventaja competitiva en los mercados, acceso o análisis de nuevas tecnologías y el Know-How, mas allá de la frontera de las empresas, llegar a economías de escala y su alcance o compartir el riesgo o la incertidumbre con sus socios. Concluimos que la necesidad de hacer alianzas puede fundamentarse en lograr un crecimiento a nivel internacional, a través de cooperaciones con empresas de los países anfitriones, para el intercambio de recursos y facilitar su introducción a dicho mercado.

## COMO FORMAR UNA ALIANZA

Spekman, Linn y Thomas (1998) estudiosos de la mercadotecnia concluyen en los siguientes elementos como los puntos importantes a considerar en la formación de las alianzas: Razones para formar una alianza, La formación de la alianza, La creación de valores, Límites e interfaces, y Orígenes de problemas, haciendo una comparación entre los conceptos presentados por varios autores en relación a dichos elementos (ver tabla 1). Los elementos definidos por Speckman, et al. (1998) tienen una relación estrecha con los estudios sobre el uso de alianzas estratégicas de varios autores.

### *Razones para formar una alianza*

Las alianzas pueden surgir en una firma desde el fortalecer estrategias hasta alcanzar metas, a menudo son vistas como un mecanismo para entender y hacer frente a la incertidumbre de cierto negocio (SPEKMAN, et al., 1998). Lorange y Roos (1993), citados por Spekman, et al. (1998) sugieren que las firmas forman alianzas por razones ofensivas y defensivas. Las alianzas ofensivas son dirigidas a penetración y creación de mercados definiendo o estableciendo estándares de la industria, anticipándose y preparándose para nuevos desarrollos políticos y/o acciones competitivas. Las alianzas defensivas se enfocan sobre la protección (solidificación) en la participación de mercado existente, compartiendo el riesgo financiero de tecnología cara o ganando economías de escala a menudo mediante la combinación de procesos y/o habilidades productivas (SPEKMAN, et al., 1998). Otra razón clara para formar alianzas es la incertidumbre del ambiente, Dickson y Weaver (1997) consideran que la percepción de un ambiente inestable en aspectos como el mercado de determinados productos, cambios con respecto a barreras arancelarias sobre inversión extranjera y un rápido cambio en las economías de escala; así como en el campo de la tecnología, la falta de habilidad de poder predecir sobre las acciones de los competidores o de la demanda de los clientes potenciales; una creciente demanda de la internacionalización y por ultimo la carencia de fe en las habilidades del administrador clave a predecir el acceso a un

mayor crecimiento y utilidades; han sido contribuciones a la incertidumbre y permite que se incremente el comportamiento cooperativo entre empresas.

### *Formación de alianzas*

La literatura de mercadotecnia le da gran importancia a los procedimientos previos a la formación de las alianzas y la investigación de los conceptos de confianza, compromiso, reconocimiento de interdependencia y niveles de comunicación, son de gran utilidad para lograr el éxito en la formación de las alianzas. (SPEKMAN, et al., 1998). Por lo que al referirse a las empresas conjuntas y corporaciones de investigación, de acuerdo a Hagedoom (1983), se trata de las combinaciones de los intereses económicos de por lo menos dos compañías distintas; las ganancias y pérdidas son normalmente compartidas de acuerdo a equidad de la inversión. Ambos autores hablan de intereses mutuos, que deben acordarse durante su formación para mantener una relación basada en el compromiso por ambas empresas, en no solo, el cumplimiento de los objetivos que se tengan como alianza, sino también en el como van a ir logrando los objetivos. Concluyendo que una empresa puede usar sus habilidades innovadoras para formar condiciones medioambientales en su favor, al atraer socios mas competentes, de esta manera de comunicar los benéficos mayores de los productos de la empresa al consumidor, y de esta manera extraer las ganancias mas favorables de las alianzas estratégicas (KOTABLE y SWAN, 1995). Al saber que tipo y el porque se forma una alianza se determina un arreglo contractual desde acuerdos de compras a largo plazo, acuerdos para el uso de licencias y cooperación de mercados, y colaboración como equipo de investigación y desarrollo, hasta la unión como empresas (SPEKMAN, et al., 1998); al establece la forma de organización como cooperación entre socios se pretende lograr una coordinación adecuada en actividades tanto de mercadotecnia, técnicas y administrativas.

### *Creación de valor en las alianzas*

El valor es creado a través de la sinergia de cómo los socios alcanzan mutuamente ganancias que no lograrían individualmente

(TEECE, 1992, citado por SPEKMAN, et al., 1998). Las empresas establecen alianzas por varias razones, una parte sobresaliente es la iniciativa de colaboración con posibilidad de brindar ventajas complementarias de las diferentes organizaciones. Por ejemplo dos compañías pueden establecer una alianza cuando cada una de ellas pose un eslabón dentro de la cadena de valor de producto, una de ellas es experta en manufactura y la otra tiene control de los canales de distribución. Una segunda razón sería el disminuir costos por cada una de las partes o compartir el riesgo cuando se asumen proyectos de costos elevados o una estrategia muy especulativa (STUART, 2000). Al definir los puntos clave en los que cada empresa que integra una alianza va participar dentro de ella, van otorgando el valor que va tener su integración.

Sin embargo con frecuencia los socios integran una alianza con diferentes niveles de habilidades y diferentes expectativas, esto les permite diferenciar la medida de su valor en la integración de la alianza. No es solamente el valor el que contribuye a obtener ganancias importantes, también existe la cuestión del tiempo. La cuestión es un acuerdo justo en el que los socios reciban beneficios proporcionales a sus inversiones y a la duración de la alianza. El equilibrio puede no ser alcanzado puntualmente en tiempo; sin embargo se debe confiar que se llegará a la equidad sobre la marcha (SPEKMAN, et al., 1998). Por lo que es indispensable, que queden acordados expresamente los beneficios tanto económicos como de status, que recibirán cada uno de los socios, lo cual da sentido al valor creado en la alianza para ambas empresas.

### *Límites e interfases*

Por definición una alianza estratégica requiere interacción de cooperación entre dos organizaciones distintas y separadas. Estas interacciones ocurren y son administradas en los límites de cada firma. La definición del límite de la alianza establece el grado de permeabilidad entre dos firmas – ejemplo – la extensión en la cual los miembros de la alianza permiten el flujo de tecnología, información, habilidades de una firma a otra (SPEKMAN, et. al., 1998). Al enfrentar las diferencias entre diversas formas organizacionales de cooperación contra formas arraigadas de gobierno interorga-

nizacional así como joint venture, corporaciones dedicadas a la investigación e inversiones minoritarias así como arreglos contractuales para la unión de actividades de investigación y desarrollo e intercambio de tecnología, es necesario definir claramente las relaciones cliente proveedor y la dirección en que fluye la tecnología socio – socio (HAGEDOOM, 1993). Ambos autores Spekaman y Hagedoom, destacan una necesidad de establecer los límites de cooperación, hasta donde cada socio va a participar en las actividades para el logro de los objetivos de la alianza, referente a los elementos que cada uno va a aportar, sea recursos económicos, investigación y desarrollo, posicionamiento en determinado mercado, no creando una dependencia de un socio sobre otro sino teniendo claro que se trata de una cooperación para lograr el éxito de la alianza (ANDERSON y NARUS, 1990). Teniendo como ejemplo en algunos estudios donde se han concluido que el éxito de las joint venture indica que la estabilidad de negocios entre las partes se basa en el conocimiento de las necesidades de ambos socios sobre el tiempo (PARK y UNGSON, 1997).

### *Surgimiento de dificultades*

Es reconocido que las alianzas no son un suceso natural del fenómeno de negocios. Los administradores simplemente preferirían no compartir sus prerrogativas en la toma de decisiones. Sin embargo el alto nivel en la formación de las alianzas debe sugerir como algo deseado por los participantes; es probablemente más confiable que las alianzas son un resultado de realidades competitivas, altamente impredecibles, y no son una opción preferida por la administración. La simultánea naturaleza competitiva y cooperativa de la relación de la alianza provoca en los socios un conjunto de tensiones (SPEKMAN, et al., 1998). Por lo que algunos académicos han sugerido que promulgar una relación construida en armonía y aprendizaje esta llena de complicaciones debido a las contradicciones inherentes por los objetivos diferentes de las firmas con respecto a la alianza (KALE, SINGH y PELMUTTER, 2000). Las tensiones pueden ser producto de una pobre planeación que ocurre como resultados de una inapropiada selección de socios, incompatibilidad de las metas estratégicas,

diferencias en las expectativas de valor y/o sinergias esperadas que nunca se materializan. Un ejemplo es el stress que puede ser una atadura como los problemas inherentes a la administración en tiempos muy turbulentos (SPEKMAN, et al., 1998).

Por otra parte las joint venture, en estudios de Porter de 33 escogidos al azar, de empresas norteamericanas de distintos giros revelaron una tasa de disolución del 50% durante el periodo de 1950-86. Esta tasa es muy alta para la tasa de fusiones y adquisiciones de nuevas industrias (53.4%), y esta es mas alta que la disolución de filiales internas (44%) y recompra de corporaciones (21.4%). Mas allá de las altas tasas de la disolución de las joint venture, existen otros efectos adversos que han sido notados, entre los cuales son la perdida involuntaria de la rentabilidad, la incompensada transmisión de tecnología, los problemas y dificultades operacionales, desacuerdos y la ansiedad sobre la perdida de la propiedad de la información (PARK y UNGSON, 1997). Se puede concluir que las alianzas deben estar fundamentadas en el compromiso de cada socio en la solución de posibles conflictos derivados de la desconfianza provocada por la diferencias administrativas, ya sean estructurales o de cultura.

### *Implicaciones*

Es notorio que las alianzas son una estrategia para enfrentarse a la demanda de la internacionalización, con la cual se pretende compartir conocimiento de países anfitriones, donde los motivos por los que se tome la decisión de su formación pueden ser diversos como la facilidad de acceso a otros mercados, cooperación en actividades de investigación y desarrollo, transferencia de tecnología, así como el compartir los riesgos en un ambiente de incertidumbre; los objetivos de los socios pueden ser distintos y pueden tratarse de empresas de distintos giros cuya intención sea el de cooperación complementaria, pero la verdadera importancia en la formación y desarrollo de una alianza depende de la actitud de cada uno de los socios y de los administradores responsables de las actividades relacionadas con la alianza; Kale, et al. (2000), en sus estudios concluye que las relaciones entre socios como capital esta basada en la confianza y respeto mutuo para la adopción del

aprendizaje para enfrentar y facilitar cada contacto, confirmando Park y Ungson (1997) que la confianza atenúa el comportamiento oportunista y facilita la resolución de conflictos, la familiaridad realza la transparencia ente los socios y reduce los costos de monitorear las actividades de la alianza. Pero el centrarse solamente en individuos habría conducido a solo concentrarse a las relaciones interpersonales y no hacer caso, o no analizar detalladamente, los contextos organizacionales y estratégicos dentro de los cuales las alianzas se dieron; mientras que el centrarse solamente en contextos estratégicos y de organización habría conducido a divinizar a la organización (DOZ, 1996). Al tener conciencia de la importancia de la sana relación entre socios y que sus estructuras organizacionales, directivos, administradores, responsables de la toma de decisiones; tengan una amplia conciencia en el solucionar y facilitar el proceso de formación y desarrollo de una alianza, permitirá a ambas partes el logro de sus objetivos y metas, que se pretendan. Sin embargo, existen algunos estudios que sugieren que las alianzas puedan ser altamente ventajosas incluso cuando no pueden alcanzar los objetivos estratégicos que ésa condujo a su formación. La razón de esto es que la reputación de una organización focal puede ser aumentada simplemente porque ha sobrevivido la diligencia debida de un socio estratégico prominente, particularmente si la organización focal es joven o pequeña (STUART, 2000). Podemos confirmarlo que de acuerdo a estudios de Park y Ungson (1997) la relación que pueda existir en competidores directos, éstos con traslapos operacionales significativos, y los que impliquen transferencias de tecnología son menos probables de durar. Por ejemplo la rivalidad y la duplicación de actividades dentro de una joint venture, o de una especialización erosionada, pueden ser señales de una disolución prematura. Finalizamos con la idea de que las alianzas deben considerar un proceso de evaluación del socio con el que tienen las mejores expectativas dentro de un ambiente de incertidumbre para lograr una cooperación que cumpla con los objetivos por los que les motive el aliarse.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- DOZ, Y. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17, 1996, p. 55-83.
- BURGERS, W.; HILL, C. Y KIM, W. A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 14/6, 1993, p. 419-432.
- KHANNA, T.; GULATI, R. Y NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19/3, 1998, p. 193-210.
- MADHOK, A. Revisiting multinational firm's tolerance for Joint Venture: A trust – based approach. *Journal of international business studies*. 1994, p. 117-132.
- DICKSON, P.; WEAVER, K. Environmental determinants and individual – level moderators of alliance use. *Academy of Management Journal*. 40/2, 1997 p. 404-425.
- PARK, S.; UNGSON, G. The effect of nacional cultura, organizational complementary, and economic motivation on Joint Ventures dissolution. *Academy of Management Journal*. 40/2, 1997, p. 279-307.
- PEYREFITTE, J.; FADIL, P.; THOMAS, A. The influence of managerial experiences. *International Journal of Management*. 19/3, 2000, p. 495-502.
- KOTABLE, M.; SWAN, K. The role of strategic alliances in high – tecnologia, product development. *Strategic Management Journal*, 16/8, 1995, p. 621.
- OHMAE, K. The global logia strategic alliances. *Harvard Business Review*, 1989, p. 143-1464.
- SPEKMAN, R.; FORBES, T.; LYNN, I.; MACAVOY, T. Alliance Management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management studies*, 1998, 32/6.
- KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 2000, 21/3, p. 217-237.
- STUART, T. Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high – technology industry. *Strategic Management Journal*, 21/8, 2000, p. 791-811.
- HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14, 1993, p. 371-385.

---

Recebido para publicação em: 21/03/06

Aceito em: 22/04/06

**ANEXO A**

| Autor                  | Razones para las alianzas  | Formación de alianzas  | Creación de valor  | Límites e interfaces  | Surgimiento de dificultades   |
|------------------------|--|--|--|---|---|
| Anderson y Narus, 1990 | Mejor coordinación de mercadotecnia y actividades técnicas   |  | Acceso de la firma a resultados satisfactorios en comparación con cambios anteriores   | Relativa dependencia de un socio sobre otro, puede ocasionar descontrol<br>La llave del éxito incluye factores de confianza, cooperación, habilidades para arreglar conflictos  | Relativa dependencia de socios con el cambio de relaciones  |
| Anderson y Weitz, 1992 | La cooperación conduce a más efectivas actividades de mercadotecnia  |  | Las alianzas conjugan Ventajas de una integración vertical y economías de escala que reduce mucho los costos   | Compromiso mutuo y por igual en caso de crisis<br>Creencias son signos de compromiso y propicia la vinculación<br>Comunicación amplia incrementa posibilidad de alcanzar objetivos conjuntos  | Falta de compromisos puede destruir las relaciones entre socios<br>Los conflictos atrasados pueden rápidamente desgastar las relaciones entre socios  |
| Borys y Jemison, 1989  | Expande las capacidades de las compañías<br>Crea estrategias renovadas<br>Obtiene ventajas competitivas en un ambiente determinado | El liderazgo institucional es importante en el inicio de la formación<br>Los consensos sólidos alrededor de los propósitos es un mecanismo de legitimación<br>La estabilidad se aumenta por Normas, grandes metas legitimación y confianza | Las alianzas crea valor para socios no para individuales<br>Acceso a recursos comunes<br>Ajusta las necesidades específicas entre los socios<br>Se tiene reciprocidad interdependencia y aprendizaje | Los límites entre los socios y la alianza es tan crítica como los límites entre socio y socio<br>Es de dominio público y se expande hacia todos los estatus<br>El propósito de la alianza conduce al dominio<br>Los recursos de los socios pueden regularizar los problemas de la alianza | Falta de información compartida<br>Falta de consensos en metas<br>Operaciones heterogéneas entre socios<br>Situaciones de dominio que trascienda<br>Falta de conocimiento sobre las operaciones del socio |

CONTINUAÇÃO DO ANEXO A

| Autor                          | Razones para las alianzas   | Formación de alianzas  | Creación de valor   | Límites e interfaces   | Surgimiento de dificultades   |
|--------------------------------|---|--|---|--|---|
|                                |   | <p><i>Fase de configuración:</i><br/>                     Selección de campo de operación<br/>                     Determinar la intensidad de la cooperación<br/>                     Identificación de otras áreas de cooperación potencial<br/> <i>Fase de selección del socio:</i> Valorar lo mas importante<br/>                     Valorar las estrategias<br/>                     Evaluar la cultura<br/> <i>Fase de la gestión:</i><br/>                     Negociar el contrato<br/>                     Coordinar las interfases<br/>                     Permanente revisión e investigación de la alianza</p> |   | <p>La estructura de la alianza es gobernada por un socio mal entendido</p>   | <p>La creación de valor se puede terminar como resultado de desconfianza y</p>  |
| <p>Bucklin y Sengupta 1993</p> | <p>Acceso a ganancias por clientes nuevos<br/>                     Apalancamiento complementario de habilidades<br/>                     Mayor facilidad en el manejo complejo en el lanzamiento de productos<br/>                     Disminución de riesgos</p> | <p>Evitar desequilibrios en las fortalezas<br/>                     Destinar recursos adecuadamente<br/>                     Observancias de costumbres y culturas similares<br/>                     Dar importancia a las relaciones históricas es una ventaja</p>   | <p>En el éxito se dificulta cuantificar aquellas medidas cualitativas como si la percepción de la efectividad es adecuada</p> | <p>El equilibrio debe crearse para evitar interdependencia entre los socios. Alta capacidad de pagos pueden motivar las relaciones</p> | <p>Competencia simultanea en algunos canales y colaboración en otros<br/>                     Uso de las oportunidades de la alianza para tener acceso al mercado con trampa.<br/>                     Dependencia alta de los recursos<br/>                     No controlar las variables como por ejemplo cambios rápidos en la tecnología</p> |

CONTINUAÇÃO DO ANEXO A

| Autor                    | Razones para las alianzas   | Formación de alianzas   | Creación de valor  | Límites e interfaces  | Surgimiento de dificultades                           |
|--------------------------|---|---|--|---|---|
| Dwyer, Schurr y Oh, 1987 | Necesidad de fijar estrategias en las relaciones mas que en las transacciones fundamentales | Compatibilidad de metas es importante<br>La confianza es esencial | La creación de valor a largo plazo puede crear barreras para el acoplamiento<br>El percibir las relaciones con efectividad constituye una ventajosa estrategia | El seguimiento de las relaciones conduce a prever caídas, exploración, expansión, compromiso y disolución | Ignorancia en los procesos de relaciones entre socios |

Fonte: Spekman, R.; et al. Alliance Management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management studies*, 1998, 32/6.