

# **FACTORES DE ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS: EL CASO DE LAS EMPRESAS INTEGRADORAS MEXICANAS**

**FRANCISCO CAMARGO MIRELES, Ph.D.\***

Docente investigador; Departamento de Administración, Universidad de Sonora, México.  
fcamargo@pitic.uson.mx

Fecha de recepción: 23-08-2010

Fecha de corrección: 11-01-2011

Fecha de aceptación: 06-07-2011

## **RESUMEN**

El propósito de este trabajo fue explorar los factores de desempeño en las empresas integradoras mexicanas (una forma de alianza estratégica), aplicando un modelo teórico integral derivado de una revisión exhaustiva de la literatura del periodo 1985-2010. Los resultados obtenidos muestran que el desempeño de las alianzas está en función de dos actores: el socio y la alianza, y que cada uno de ellos tiene sus propios factores determinantes.

## **PALABRAS CLAVE**

Alianzas estratégicas, acuerdos de colaboración, empresas integradoras, éxito, desempeño.

**Clasificación JEL:** M19, P13

---

\* Dirigir correspondencia a: Cenit 44. Col Real Arcos. Hermosillo, Sonora, México.

## **ABSTRACT**

### ***Success factors of strategic alliances: the case of Mexican integrative companies***

The purpose of this work was to explore the performance factors at Mexican integrative companies (a form of strategic alliance), by applying a comprehensive theoretical model derived from a thorough review of literature published from 1985 to 2010. The results obtained show that the performance of alliances depends on two actors, namely, the partner and the alliance, each of which has its own determining factors.

## **KEYWORDS**

Strategic alliances, cooperation agreements, empresas integradoras, success, performance.

## **RESUMO**

### ***Fatores de êxito das alianças estratégicas: o caso das empresas integradoras mexicanas***

O objetivo desse estudo foi o de explorar os fatores de desempenho das empresas integradoras mexicanas (uma forma de aliança estratégica), aplicando um modelo teórico integral derivado de uma revisão exaustiva da literatura do período de 1985-2010. Os resultados obtidos mostram que o desempenho das alianças está em função de dois atores: o sócio e a aliança, e que cada um deles tem seus próprios fatores determinantes.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Alianças estratégicas, acordos de colaboração, empresas integradoras, êxito, desempenho.

## INTRODUCCIÓN

Las alianzas estratégicas<sup>1</sup> están presentes en todo el mundo y en diferentes estadios de la cadena de valor; ya sea para atender un nuevo mercado o para innovar y/o diversificarse, son una fuente de recursos y de aprendizaje (Van Gils y Zwart, 2009) y por lo tanto de ventaja competitiva (Ahlström-Söderling, 2003). Estas razones, hacen de las alianzas los mecanismos de colaboración entre empresas mayormente utilizados para desarrollar esfuerzos conjuntos de colaboración y se constituyen en una forma primaria para alcanzar objetivos de corto y largo plazo (Gulati, 1998).

Las alianzas son un modelo de colaboración importante de muchas empresas debido a las ventajas de conservar recursos, compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir y mejorar competencias, ganar poder y movilidad de mercado y crear opciones para futuras inversiones (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996); son la tendencia de organización futura debido a la fuerte competencia global, el incremento de riesgos y el crecimiento vertiginoso del cambio tecnológico (Anderson, 1990).

En concordancia con lo anterior, Ahlström-Söderling (2003) sugiere que las figuras de asociación (alianzas estratégicas, redes estratégicas, *joint ventures*, etc.) entre pymes, les ayuda a mejorar la competitividad y superar las debilidades inherentes a su tamaño. En tal sentido, la agrupación entre pymes les permite aprovechar

la flexibilidad del tamaño y responder rápidamente a las condiciones cambiantes de los mercados domésticos y globales.

Sin embargo, a pesar de las ventajas marcadas anteriormente y según la literatura consultada, las tasas de fracasos de las alianzas estratégicas son muy altas (Lambe, Spekman y Hunt, 2002); lo que lleva a pensar que existe un vacío en la comprensión de la gestión de las alianzas. Además, el discurso científico sobre el éxito de las alianzas estratégicas es muy diverso y fragmentado (Grant y Baden-Fuller, 2004), por lo que se hace necesario un replanteamiento del marco de estudio que incluya la interacción necesaria de las teorías y disciplinas del comportamiento organizacional, económicas, estratégicas y sociales; y que permita consolidar la investigación, facilitar el desarrollo de teoría y cubrir espacios no considerados en la literatura, de tal forma que se puedan comprender con mayor precisión las causas subyacentes al desempeño de las alianzas estratégicas, incrementar sus tasas de éxito y además promover la agrupación eficaz entre pequeñas y medianas empresas.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados, este trabajo pretende, en primer lugar, realizar una revisión, con espíritu integrador, de los estudios teóricos y empíricos más importantes sobre el desempeño de las alianzas. En segundo lugar, presentar un modelo donde se identifiquen los factores determinantes del éxito

1 En este trabajo se utilizan indistintamente los términos empresas integradoras, redes interorganizacionales, acuerdos, colaboración, alianzas, cooperación interempresarial y asociaciones para significar las alianzas entre empresas.

de una alianza y establecer la utilidad real de dicho modelo aplicándolo a un tipo concreto de alianza estratégica existente en México: la empresa integradora (EI).<sup>2</sup>

La propuesta anterior lleva a formular las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las corrientes y perspectivas que tratan de explicar el desempeño de las alianzas estratégicas?
- ¿Cuáles son los factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas?

Para alcanzar los objetivos planteados, en la siguiente sección se incluye la revisión de la literatura, lo que permitirá descubrir el discurso científico generado hasta la fecha; en la segunda se describe el marco teórico, que servirá para acotar el fenómeno que se estudia; en la tercera se presenta la metodología de casos que será útil para construir teoría; en la cuarta se muestra la evidencia empírica de los casos de estudio, donde se justifica el modelo teórico que se propone para estudiar los factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas. Al final se ofrecen conclusiones, implicaciones, limitaciones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados de la investigación empírica.

## I. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 1.1. Proceso

En esta sección se describe el proceso seguido para descubrir el discurso científico generado durante el periodo 1985-2010 sobre el fenómeno que se investiga. Se realizó siguiendo la esencia del proceso sugerido por el Centre for Reviews and Dissemination (2008), y se utilizó la síntesis narrativa<sup>3</sup> combinada con la sistematización y la evaluación sugerida por Dixon-Woods, Agarwall, Young, Jones y Sutton (2004) para presentar un resumen del discurso científico y reseñar los conceptos más relevantes sobre desempeño de los acuerdos de colaboración producidos en los últimos veinticinco años.

Se utilizó la revisión sistemática para proveer ideas por medio de la síntesis de la teoría (Tranfield, Denyer y Smart, 2003) y se elaboraron tablas que resumen la literatura con los datos más relevantes de cada trabajo (disponibles a solicitud del lector). La búsqueda bibliográfica cubrió la mayor diversidad posible de estudios del periodo 1985-2010.

La selección de los artículos se hizo mediante un proceso de dos fases, uno objetivo y el otro subjetivo (Ratnatunga y Romano, 1997), y se definieron tres criterios para clasificarlos: los artículos

2 Las empresas integradoras son una figura organizativa creada por decreto del gobierno mexicano publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993. Son un conjunto de pequeñas y medianas empresas (pymes) asociadas que persiguen un fin económico relacionado con la tecnología, la comercialización, el diseño, la subcontratación, el financiamiento, las adquisiciones y los servicios administrativos, legales y fiscales. Las empresas integradoras contienen los elementos básicos de las definiciones de alianzas estratégicas propuestas por el discurso científico.

3 El uso de este enfoque cualitativo permite: i) abordar, resumir y describir eficazmente diferentes aspectos del mismo fenómeno (Denyer y Tranfield, 2006), ii) construir un mosaico integrado por diferentes estudios individuales, y iii) explicitar y reproducir la metodología usada en la construcción del nuevo modelo teórico.

más citados, los trabajos con mayor cantidad de referencias y/o los estudios de mayor actualidad en la producción científica sobre el desempeño de las alianzas estratégicas. Como resultado, se seleccionaron 237 artículos publicados por 63 editores diferentes (disponibles a solicitud del lector).

## **1.2. Definición y medición del desempeño de los acuerdos de colaboración**

Como se ha señalado, la variable a explicar en el presente estudio es el desempeño del acuerdo de cooperación. En la literatura, se han utilizado dos tipos de medidas para medir el desempeño: objetivas y subjetivas; sin que se haya logrado un consenso entre los académicos sobre una definición y la forma de medir apropiadamente el desempeño de las alianzas; sin embargo, el método más usado es la medida subjetiva sobre la percepción de logro de los objetivos. Apoyados en la sugerencia de Geringer y Hebert (1991), en cuanto a la validez de las medidas subjetivas versus las objetivas, se utiliza la medida subjetiva que se refiere a la percepción del nivel de satisfacción con los resultados obtenidos, percepción conseguida mediante las entrevistas a los directivos de las mismas.

Por lo tanto, la variable dependiente se definió como el grado de satisfacción de los directivos con el logro de los objetivos de la empresa integradora (Anderson, 1990; Geringer y Hebert, 1991). Mediante las entrevistas con los directivos se obtendrá su percepción del éxito de la organización que preside.

En la Tabla 1 se resumen los resultados de la revisión de la literatura

del periodo 1985-2010 relativos al desempeño de las alianzas. Los resultados están clasificados tal y como lo sugiere el discurso científico, en dos tipos de actores principales que influyen en el desempeño de ellas: el socio y la alianza.

En la Tabla 1 se presentan doce factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas relativos al socio y veintidós factores atinentes a la alianza, donde se advierte que la acumulación de conocimiento es abundante y muy rica en contenido, sin embargo, se encuentra diversa y fragmentada, por lo que se hace necesario el diseño de un modelo integral que facilite el estudio de este fenómeno.

## **2. MARCO TEÓRICO DE DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO DE LAS ALIANZAS**

Conforme a la revisión de los marcos teóricos estudiados, este trabajo propone la integración de la teoría de recursos y capacidades (*Resource Based View*) con la teoría de redes sociales como marco general para explicar el desempeño de las alianzas. De hecho, con este trabajo se intentará demostrar, inicialmente de forma exploratoria, que la consideración de ambas teorías permite disponer de un modelo con poder explicativo suficiente para comprender los factores determinantes del éxito y del fracaso de las alianzas estratégicas.

En tal sentido, la teoría de recursos y capacidades enfatiza la maximización del valor de la organización mediante la agrupación de recursos valiosos. Esto es, las organizaciones optimizan sus límites a través de

**Tabla 1.** Factores determinantes del desempeño de las alianzas estratégicas<sup>4</sup>

<b>Desempeño relacionado con los atributos del socio</b>	<b>Autor</b>
Experiencia previa del socio en alianzas	Gulati y Gargiulo (1999)
Variedad de acuerdos del socio	Faems, Van Looy y Debackere (2005)
Cultura corporativa del socio	Brouthers, Brouthers y Wilkinson (1995)
Confianza previa en el socio antes del acuerdo	Adobor (2005)
Recursos y capacidades aparentes del socio futuro	Beamish (1987)
Análisis del socio previo a la conformación de la alianza	Geringer (1991)
Adquisición de habilidades del socio	Beamish y Berdrow (2003)
Interés hacia el aprendizaje del socio	Emden, Yaprak y Cavusgil (2005)
Capacidad de absorción del socio	Cohen y Levinthal (1990)
Construcción de nuevo conocimiento por parte del socio	Ellinger, Ellinger, Yang y Howton (2002)
Canales de adquisición de conocimiento utilizados por el socio	Makino y Delios (1996)
Capital social del socio	Burt (2004)
Gestión del conflicto en la alianza	Ariño y De la Torre (1998)
Cooperación mutua en la alianza	Brouthers et al. (1995)
Confianza mutua en la alianza	Luo (2008)
Equilibrio de poder en la alianza	Inkpen y Beamish (1997)
Rutinas organizacionales de la alianza	Zollo, Reuer y Singh (2002)
Dependencia mutua en la alianza	Anderson y Narus (1990)
Compromiso mutuo en la alianza	Das y Kumar (2009)
Normas relacionales en la alianza	Deeds y Rothaermel (2003)
Capital relacional y social en la alianza	Burt (2004)
Cantidad de socios en la alianza	Beamish y Kachra (2004)
Edad de la alianza	Deeds y Rothaermel (2003)
Adquisición de habilidades de la alianza	Beamish y Berdrow (2003)
Interés hacia el aprendizaje de la alianza	Emden et al. (2005)
Capacidad de absorción de la alianza	Cohen y Levinthal (1990)
Construcción de nuevo conocimiento en la alianza	Ellinger et al. (2002)
Canales de adquisición de conocimiento en la alianza	Zou y Ghauri (2010)
Existencia de una función administrativa de la alianza	Dyer, Kale y Singh (2001)
Control formal y social en la alianza	Geringer y Hebert (1989)
Estructura de la red social de la alianza	Ahuja (2000)
Cohesión de la red social de la alianza	Gulati (1998)
Lazos sociales de la alianza	Blankenburg, Eriksson y Johanson (1999)
Espacios estructurales de la red de alianza	Zaheer y Bell (2005)

**Fuente:** Elaboración propia.

4 Por razones de espacio, esta tabla se limitó a sólo uno de los autores. La tabla completa se encuentra disponible a solicitud del lector.

diversas combinaciones de recursos (Barney, 1991).

Sin embargo, la teoría de recursos y capacidades sólo considera lo relativo hacia el interior de las empresas (Barney, 1991), sin incluir los recursos externos disponibles a través de las redes sociales de las mismas (Ahuja, 2000). Esto hace necesaria la consideración de la teoría de redes sociales para la explicación del fenómeno del éxito de las alianzas ya que la posición de la compañía en las redes interorganizacionales tiene influencia en su comportamiento y en sus resultados (Gulati, 1998).

Con el propósito de esclarecer y explicar el desempeño de las alianzas estratégicas a la luz del discurso científico estudiado, se han derivado siete proposiciones desde las dos teorías que constituyen el marco de referencia del presente trabajo, que han sido ordenadas considerando la perspectiva del ciclo evolutivo de las alianzas, ciclo explicado en el trabajo de Das y Teng (2002). Los factores que contienen las siete proposiciones son: recursos y capacidades de los socios, experiencia previa del socio en alianzas, capital social del socio, orientación al aprendizaje de los socios, gestión de la alianza, orientación al aprendizaje de la alianza, y redes sociales de la alianza. A continuación se desarrolla cada uno de ellos y se establecen las proposiciones asociadas.

### **2.1. Recursos y capacidades de los socios**

La selección del socio es un aspecto considerado fundamental en la evolución y el éxito de una alianza. En la formación de la alianza, las empresas buscarán socios que posean

habilidades, recursos, capacidades distintivas o comunales, tanto en sus necesidades como en sus intereses, que les permita complementarse y coordinarse para lograr los objetivos que se proponen (Gulati, 1995). Debido a ello, el establecimiento de criterios de selección y el proceso formal del análisis de socio futuro permite localizar asimetrías y diferencias entre los miembros de la alianza que posibilitan anticipar tanto problemas como soluciones (Geringer, 1991).

Sin embargo, y a pesar de poder disponer de excelentes criterios de selección de un socio, para una colaboración debe existir una confianza previa antes de materializar el acuerdo. Esta confianza, que puede basarse en la experiencia o en la reputación del socio, determina el resultado, puesto que afecta las expectativas iniciales de los socios (Adobor, 2005). Por lo tanto, la primera proposición establece que:

*P1. La calidad y naturaleza de los recursos y capacidades aportados a la asociación por sus socios, y la presencia de confianza previa, tienen un impacto positivo en el desempeño de la alianza.*

### **2.2. Experiencia previa del socio en alianzas**

La predicción de que la experiencia previa en alianzas contribuirá a mejorar los resultados de las alianzas se fundamenta principalmente en la Teoría de los Recursos. Las características y rasgos individuales de los socios condicionan el potencial del éxito de las alianzas que puede favorecer el buen funcionamiento en alianzas futuras (Gulati y Gargiulo, 1999). También, la variedad de acuerdos en los que participa un

socio influirá en los resultados de la alianza (Faems et al., 2005). Las empresas que poseen una red diversa de acuerdos de colaboración alcanzarán mayor eficacia en el desempeño de los acuerdos, puesto que la diversidad de conocimientos adquiridos es más amplia (Baum, Calabrese y Silverman, 2000). En este mismo orden de ideas, otro elemento es la cultura corporativa del socio (Barney, 1986). El hecho de haber participado en más y distintos tipos de alianzas previas puede favorecer una cultura organizativa que valore y prime los valores derivados de la colaboración y, en consecuencia, influirá en la probabilidad de obtener resultados positivos con una nueva alianza (Brouthers et al., 1995). Dado lo anterior, es posible proponer:

*P2. La experiencia previa de los socios en asociaciones, la variedad de acuerdos en los que participa el socio y la cultura corporativa del socio que se deriva de su experiencia, tienen un impacto positivo en el desempeño de la alianza.*

### 2.3. Capital social de los socios

En las alianzas estratégicas participan dos o más socios, cada uno con sus propias características particulares, una de las cuales es el capital social, representado por el valor de las relaciones de los individuos (Burt, 2004). Estas relaciones pueden afectar el crecimiento económico (Pennar, 1997) y facilitar la acción (Adler y Kwon, 2002), ya que son un insumo para la función de producción/utilidad. También, el capital social es un mecanismo que provee información y facilita el aprendizaje que se traduce en resultados (Burt, 2004), tiene el valor potencial de proveer a los individuos la oportunidad para acceder a informa-

ción y recursos en su propia red social (Ahuja, 2000) y es un componente crítico para la creación de valor en las relaciones cooperativas en términos de desempeño económico y capacidad de innovación (Lin, 1999). Además, el impacto de las relaciones sociales del socio contribuye a la mejora de la posición competitiva y al aprovechamiento de las oportunidades de negocio de la asociación, por lo que el desempeño de ella estará en función de los lazos del socio en la red social (Burt, 2004). A la luz de lo anterior, se propone:

*P3. Los lazos directos e indirectos del socio en redes sociales, tienen un impacto positivo en el desempeño de la alianza.*

### 2.4. Orientación al aprendizaje de los socios

Que una colaboración sea considerada exitosa por parte de las empresas participantes está en función de la capacidad de adquisición de habilidades (Beamish y Berdrow, 2003). Sin duda, esta capacidad viene condicionada por el interés hacia el aprendizaje (Emden et al., 2005), por la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990), por los canales de adquisición de conocimiento utilizados (Makino y Delios, 1996) y por la habilidad para construir nuevo conocimiento, todo lo anterior debido a la actuación del socio (Ellinger et al., 2002). Por lo tanto, se propone:

*P4: Una actitud proactiva por parte del socio para aprender de sus colaboradores, tiene un impacto positivo en el desempeño de la alianza.*

### 2.5. Gestión de la alianza

A lo largo de la vida del acuerdo surgen conflictos entre los socios, los que son provocados por las condiciones



cambiantes en las que se desarrolla la alianza. Ello implica que la gestión adecuada del conflicto en la alianza sea un factor importante para conseguir éxito con la colaboración (Ariño y De la Torre, 1998). Esta gestión es más factible si se produce una dependencia mutua en el acuerdo de colaboración (Blankenburg et al., 1999), si se observa cooperación y un compromiso mutuo, si se ha generado confianza mutua entre los socios (Brouthers et al., 1995) y si existe un equilibrio de poder y/o de propiedad entre los socios (Inkpen y Beamish, 1997) que influyen en la forma de control formal y social que operan en la asociación (Geringer y Hebert, 1989).

Sin duda, todos los aspectos mencionados se ven afectados por múltiples factores como: la cantidad de socios que componen la alianza (Beamish y Kachra, 2004) y su participación en la administración de la misma (Dyer et al., 2001); las rutinas organizacionales y las normas relacionales que se crean y emplean en la alianza (Zollo et al., 2002); las rutinas y normas que se ven influidas por la edad de la asociación (Deeds y Rothaermel, 2003); y por el capital relacional y social que se crea en la colaboración (Burt, 2004). Por lo descrito anteriormente, se propone:

*P5. Una mayor comunicación, coordinación, confianza, compromiso y consenso entre los socios, tiene un impacto positivo en el desempeño de la alianza.*

## **2.6. Orientación al aprendizaje de la alianza**

Que una asociación sea percibida como exitosa viene, en parte, determinada por la adquisición de habilidades que se producen en la asociación. Esta ad-

quisición de habilidades se facilita por el interés hacia el aprendizaje que se da en la alianza (Beamish y Berdrow, 2003), por la capacidad de absorción que se posee en la asociación (Cohen y Levinthal, 1990), por la construcción de nuevo conocimiento que se origina en la alianza (Ellinger et al., 2002) y por los canales de adquisición de conocimiento que emplea la alianza (Makino y Delios, 1996). Por lo tanto, se propone:

*P6. Las acciones relativas al aprendizaje y conocimiento que se emprenden en la asociación, tienen un impacto positivo en el desempeño de la propia alianza.*

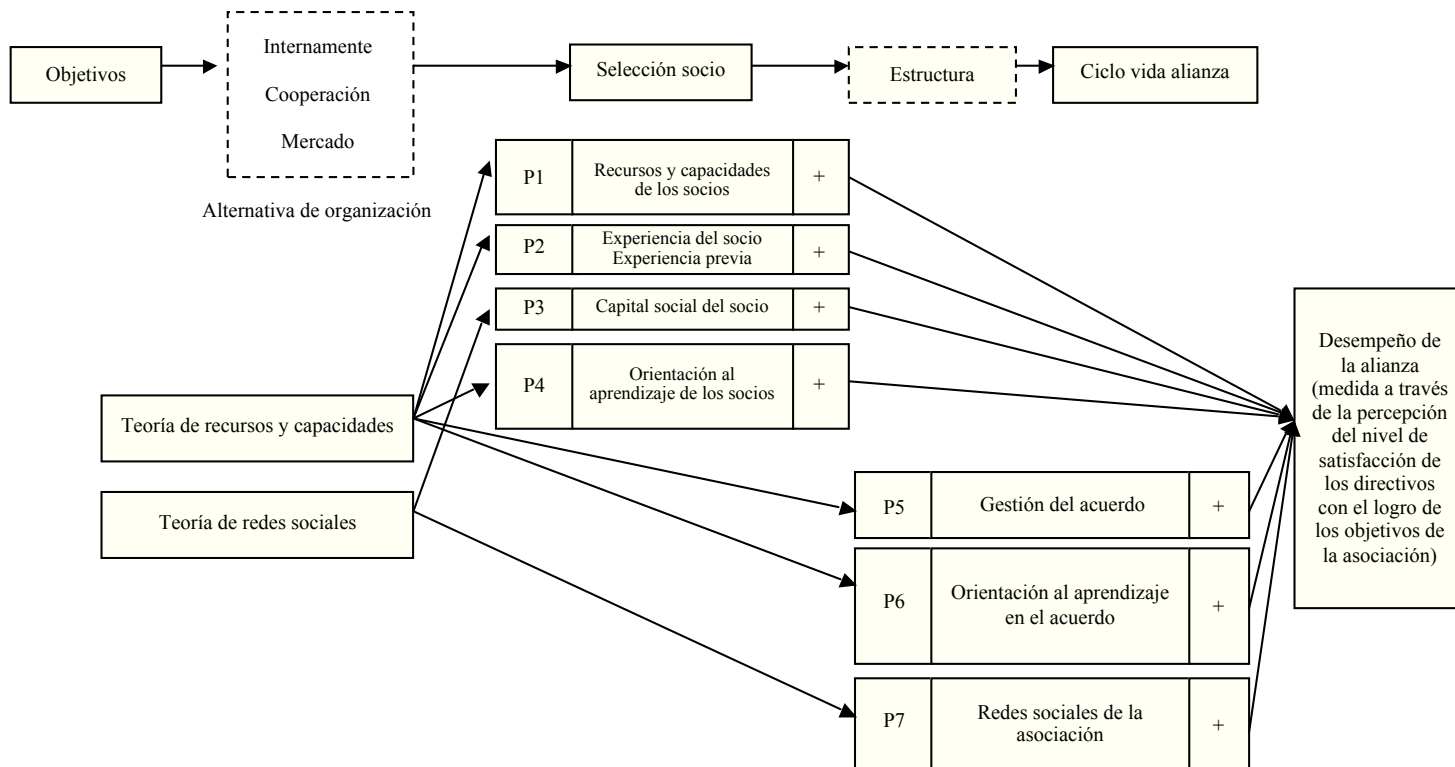
## **2.7. Redes sociales de la alianza**

El impacto de las relaciones sociales generadas por la propia asociación contribuye a la mejora de la posición competitiva y al aprovechamiento de las oportunidades de negocio, por lo que el desempeño estará en función de la estructura de la red social donde está localizada la asociación (Ahuja, 2000), por la cohesión de la red social de la colaboración (Gulati, 1998), por los lazos sociales que se producen desde la alianza con otros actores (Ahuja, 2000) y por los espacios estructurales que son aprovechados por la alianza (Burt, 2004). A la luz de lo anterior, se propone:

*P7. La estructura, la cohesión y los espacios estructurales que se producen en la red social de la asociación, tienen un impacto positivo en el desempeño de la alianza.*

En el Gráfico 1 se presenta el modelo propuesto para explicar los factores determinantes del desempeño (éxito y fracaso) de los acuerdos de cooperación interempresarial.

**Gráfico 1. Modelo de desempeño de las alianzas estratégicas**



**Fuente: Elaboración propia.**

### 3. METODOLOGÍA

En esta investigación se utilizó el estudio de casos dado que este método enfatiza la riqueza de contenido y describe el contexto real donde se produce el fenómeno que se estudia (Eisenhardt y Graebner, 2007). Para alcanzar este objetivo se siguió el proceso sugerido por Eisenhardt (1989). Siguiendo a Yin (2003), se propuso la estrategia de investigación de comparar diferencias entre los casos sujetos a estudio del mismo tipo, ya que ello permite obtener conclusiones y explicaciones de los componentes del objeto de estudio, que en esta investigación son los factores determinantes del desempeño en las alianzas estratégicas.

La validación de las informaciones obtenidas de los casos de estudio se hizo mediante la triangulación teórica (Yin, 2003) y la consulta de informaciones del directorio de empresas integradoras.<sup>5</sup>

La unidad de análisis en este estudio son las empresas integradoras de México, una forma de alianza estratégica, y conforme a la sugerencia del discurso científico, se seleccionó al directivo principal de cada una de ellas para sostener entrevistas que condujeran a la obtención de datos, dado que estos funcionarios poseen una información integral necesaria y representativa de lo que sucede en la asociación (Geringer y Hebert, 1991).

#### *Proceso de esta investigación*

De acuerdo con Yin (2003) y conforme a la revisión de la literatura, se elaboró un documento que contenía

los conceptos resultantes de esa revisión. Este documento fue sometido a una prueba entre cinco empresarios mexicanos conocidos por uno de los investigadores. Se les solicitó su opinión en general sobre la redacción de los conceptos previstos en la guía de entrevista y en particular sobre la terminología de los factores de desempeño.

Posteriormente, se elaboró el protocolo de entrevista (ver Anexo 1) que consta de los ítems necesarios para obtener la información que conduzca a las respuestas de las preguntas de investigación. Dicho protocolo de entrevista se aplicó a los directivos de las alianzas estratégicas de la muestra.

Se seleccionaron las empresas integradoras de México, ya que el directorio de empresas integradoras incluye a un poco más de mil de estas empresas y contiene datos útiles para la investigación. La fuente de información para la selección de los casos de estudio fue esa base de datos y conforme a la literatura consultada, se establecieron los criterios de selección de la muestra de los casos donde lo que se perseguía era obtener la mayor diversidad posible de la población objetivo de alianzas estratégicas en México y de que hubiera disponibilidad de información. Los criterios considerados para la selección fueron: la antigüedad de la alianza, marcada por la cantidad de años de operación, ya que la permanencia implica cierta madurez que permite deducir ciertos logros; la ubicación geográfica, definida por la región de México, ya que esto permi-

5 El directorio de empresas integradoras puede localizarse en <http://www.empresasintegradoras.org.mx/>

tiría la comparación de resultados; el tamaño de la alianza, representado por la cantidad de socios, cuyo valor podría significar cierto éxito; el sector económico, marcado por el campo de negocios, lo que permitiría comparar diversos entornos; y los empleos generados resultante de la cantidad de empleos directos e indirectos, ya que esto representa la oportunidad de observar el impacto de la actividad de la alianza.

Conforme a los criterios anteriores, se preseleccionaron veintitrés empresas integradoras con las que se estableció contacto por correo electrónico, se les animaba a participar, a la vez que se adjuntaba la guía de entrevista, en donde se incluía el alcance de la investigación. Al final, se trabajó con ocho casos de estudio que cubrieron los requisitos de diversidad que se establecieron, relativos a la localización geográfica, sector económico y tamaño.

En el protocolo de entrevista se incluyeron varias preguntas abiertas a los directivos referidas al desempeño de la asociación. Se les solicitó una respuesta abierta relativa al desempeño y a la forma de medirlo. Además, se indagó sobre su percepción de la influencia, en su empresa integradora,

de los factores determinantes del desempeño del modelo que se sugiere y también se les exhortó para que incluyeran factores adicionales a los previstos en la propuesta.

En la Tabla 2 se presentan los perfiles de los caso de estudio. Como podrá observarse, estos pertenecen a los principales sectores económicos de México y están razonablemente distribuidos en la geografía del país.

### 4. RESULTADOS

Se obtuvieron los resultados individuales de cada caso de estudio (disponibles a solicitud del lector) y se hizo un análisis cruzado de los mismos, con el propósito de determinar la utilidad del modelo teórico que se propone. Más adelante se muestra el análisis cruzado realizado.

Con el propósito de evaluar el impacto del modelo en los casos estudiados, se derivó una comparación, cuyos resultados se presentan en las Tablas 3 y 4.

Consistente con la literatura, los resultados comparativos de la Tabla 3 muestran claramente que los casos estudiados tienen en común la consideración de los cuatro constructos que se proponen en el modelo y que se describen en los numerales 4.1 a 4.4.

**Tabla 2.** Perfil de los casos de éxito sujetos a estudio

Característica del caso	Alfa (A)	Beta (B)	Gamma (G)	Delta (D)	Omega (O)
Año de constitución	2003	2004	2005	2005	2004
Región geográfica	Centro	Sur	Sur	Norte	Centro
Número de socios	178	14	4	7	153
Sector económico	Agropecuario	Industrial	Industrial	Comercio y servicios	Agropecuario
Empleos directos	10	52	55	50	5
Empleos indirectos	100	65	0	20	7

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.** Comparación de los resultados de casos de éxito de las alianzas de factores del socio

Factores relativos al socio	Casos de éxito				
	A	B	G	D	O
Experiencia previa del socio en alianzas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Experiencia previa del socio en alianzas	No	No	Sí	No	Sí
Variedad de acuerdos del socio	No	Sí	No	No	Sí
Cultura corporativa del socio	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Recursos y capacidades de los socios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Confianza previa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Recursos y capacidades	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Análisis previo	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Capital social del socio	No	Sí	No	Sí	Sí
Lazos directos e indirectos del socio	No	Sí	No	Sí	Sí
Orientación al aprendizaje de los socios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Adquisición de habilidades del socio	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Interés hacia el aprendizaje del socio	No	Sí	No	Sí	Sí
Capacidad de absorción del socio	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Construcción de conocimiento	No	Sí	No	Sí	Sí
Canales de conocimiento utilizados por el socio	No	Sí	No	Sí	Sí

Nota. A = Alfa; B = Beta; G = Gamma; D = Delta; O = Omega.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 4.** Comparación de los resultados de casos de éxito de las alianzas de factores de la alianza

Factores relativos a la alianza	Casos de éxito				
	A	B	G	D	O
Gestión de la alianza	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Gestión del conflicto en la alianza	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Cooperación mutua en la alianza	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Confianza mutua en la alianza	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Equilibrio de poder en la alianza	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Rutinas organizacionales de la alianza	Sí	Sí	No	No	Sí
Dependencia mutua en la alianza	Sí	Sí	No	No	Sí
Compromiso mutuo en la alianza	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Normas relacionales en la alianza	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Capital relacional y social de la alianza	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Cantidad de socios en la alianza	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Edad de la alianza	No	Sí	No	Sí	Sí
Función de administración	Sí	No	No	Sí	Sí
Resultados conjuntos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Control formal y social en la alianza	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Orientación al aprendizaje de la alianza	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Adquisición de habilidades de la alianza	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Interés hacia el aprendizaje de la alianza	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Capacidad de absorción de la alianza	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Construcción de conocimiento en la alianza	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Canales de de conocimiento en la alianza	No	Sí	No	No	Sí
Redes sociales de la alianza	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estructura de la red social de la alianza	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Cohesión de la red social de la alianza	No	Sí	No	Sí	Sí
Lazos sociales de la alianza	No	Sí	No	Sí	Sí
Espacios estructurales de la red de la alianza	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. A = Alfa; B = Beta; G = Gamma; D = Delta; O = Omega.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.1. Experiencia previa del socio

Este constructo, compuesto por la experiencia del socio (Gulati, 1995), la variedad de acuerdos celebrados (Faems et al., 2005) y la cultura corporativa (Barney, 1986), ha recibido mucha atención por la comunidad científica y se ha demostrado teórica y empíricamente que tiene influencia en el desempeño de las alianzas. En esta investigación exploratoria, los resultados coinciden con los hallazgos derivados del discurso científico ya que la presencia de los constructos y variables del modelo se relacionan con el desempeño (éxito/fracaso) de las empresas integradoras.

#### 4.2. Recursos y capacidades de los socios

Los resultados relativos a este concepto confirman su relación con el desempeño de las alianzas, expuesta por diversos autores entre los que se encuentran Adobor (2005) y Barney (1991), quienes investigaron sobre las variables relativas a los recursos y capacidades, la confianza inicial y el análisis previo del socio y demostraron su influencia en el desempeño de las organizaciones.

#### 4.3. Capital social del socio

En este elemento, Ahuja (2000) sugiere una relación positiva con el desempeño. Según se observó en la Tabla 3, los resultados de esta investigación exploratoria presentan la relación positiva entre los lazos sociales de los socios con el desempeño (éxito/fracaso) de la empresa integradora.

#### 4.4. Orientación al aprendizaje

Los resultados alcanzados son similares a las investigaciones previas,

donde se sugiere que la adquisición de habilidades y el interés hacia el aprendizaje (Beamish y Berdrow, 2003), la capacidad de absorción (Tsai, 2001), la construcción de nuevo conocimiento (Ellinger et al., 2002) y los canales de adquisición de conocimiento (Makino y Delios, 1996), influyen en el desempeño de las alianzas.

Consistente con el discurso científico, los resultados comparativos de la Tabla 4 muestran que los casos estudiados tienen en común la consideración de los tres constructos que se proponen en el modelo y que se describen en los numerales 4.5 a 4.7.

#### 4.5. Gestión de la alianza

Los resultados de este estudio exploratorio son congruentes con la literatura que sugiere que la gestión del conflicto (Ariño y De la Torre, 1998), la cooperación y la confianza mutua (Brouthers et al., 1995), el equilibrio de poder entre los socios (Inkpen y Beamish, 1997) y las rutinas organizacionales (Zollo et al., 2002), influyen en el desempeño de la alianza.

Así también, los resultados son afines con el discurso científico que sugiere que la dependencia y el compromiso mutuo (Blankenburg et al., 1999), las normas y el capital relacional (Burt, 2004), la cantidad de socios (Beamish y Kachra, 2004), la antigüedad (Deeds y Rothaermel, 2003), la función administrativa (Dyer et al., 2001) y los resultados conjuntos (Geringer, 1991), se relacionan con el desempeño de la alianza.

#### 4.6. Orientación al aprendizaje de la alianza

En cuanto a este factor, los resultados son similares a las investigaciones

previas donde se sugiere que la adquisición de habilidades y el interés hacia el aprendizaje (Beamish y Berdrow, 2003), la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990), la construcción de nuevo conocimiento (Ellinger et al., 2002) y los canales de adquisición de conocimiento (Makino y Delios, 1996), influyen en el desempeño de las alianzas

#### **4.7. Redes sociales de la alianza**

Los resultados de la Tabla 4 presentan el mismo comportamiento que el discurso científico que sugiere que la estructura de la red y los lazos sociales (Ahuja, 2000), la cohesión en dicha red (Gulati, 1998) y los espacios estructurales que se producen en la red social (Ahuja, 2000; Burt, 2004), tienen un efecto positivo en el desempeño de la alianza.

En conclusión, los resultados alcanzados coinciden con la literatura que ha considerado que los constructos y variables descritos anteriormente, tanto relacionados con el socio como relativos a la alianza, influyen en el desempeño de las alianzas. Por lo tanto, conforme a los resultados de los casos estudiados en la investigación exploratoria descritos anteriormente, se considera que el desempeño de las empresas integradoras puede estudiarse a la luz de los constructos y variables que comprende el modelo que se propone.

Las medidas preventivas resultantes de la valoración de los factores que hay que atender para tener éxito o evitar el fracaso y su absoluta comprensión, son acciones que los directivos de las empresas integradoras deben emprender como una directriz estratégica, ya que se trata de su propia supervivencia.

## **5. CONCLUSIONES**

Para cumplir con el primero de los objetivos planteados, se ha inventariado y sintetizado lo más relevante del discurso científico sobre el desempeño de los acuerdos de colaboración proveniente de las disciplinas de la estrategia y del comportamiento organizacional y de las ciencias económicas y sociales en el periodo 1985-2010.

Para lograr el segundo objetivo, que fue explorar los factores determinantes del desempeño de las asociaciones, se desarrolló y comprobó empíricamente un marco de trabajo conceptual integral que incluye los contenidos conocidos hasta la fecha, debidamente estructurados y relacionados.

El marco de trabajo propuesto permitirá asociar las diferentes corrientes de investigación sobre el desempeño de las asociaciones e identificar los componentes clave para intentar lograr un consenso entre los académicos. Se propone un tipo concreto de alianza como unidad de análisis, en este caso la empresa integradora mexicana, y se relaciona su desempeño a la luz de la percepción del nivel de satisfacción del directivo principal con los factores identificados.

### **5.1. Implicaciones para la investigación sobre el desempeño de las asociaciones**

La integración en un solo marco teórico promete oportunidades valiosas de enfoque multidisciplinar y de tal modo producir una mejor comprensión del proceso del desempeño de las alianzas estratégicas.

En tal sentido, la primera ventaja que se observa es que la investigación so-

bre el desempeño de las asociaciones superará la tendencia de focalizarse parcialmente en sólo unos cuantos factores y que, además, podrá beneficiarse de un marco teórico interdisciplinar al incluir en su contenido una serie de constructos conforme a los preceptos de las disciplinas del comportamiento organizacional, económicas, estratégicas y sociológicas. La segunda ventaja es que los resultados de la metodología de revisión sistemática de este estudio permitirán la réplica y generalización a otros investigadores en otros contextos y podrá utilizarse para producir predicciones razonables de eventos futuros (Denyer y Tranfield, 2006).

En cuanto a los resultados empíricos obtenidos en esta exploración, el modelo teórico propuesto describe la realidad de los sujetos de estudio, ya que las siete proposiciones derivadas de los principios de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) y de la de redes sociales (Gulati y Gargiulo, 1999), parecen tener el poder suficiente como para explicar con mayor precisión y suficiencia el desempeño de los acuerdos de colaboración (Zaheer y Bell, 2005).

## 5.2. Implicaciones gerenciales

En primer lugar, se muestra la utilidad para los directivos de la conexión simbiótica entre la empresa y el acuerdo de colaboración y de que ambos requieren una evaluación en paralelo para lograr el éxito. Ambas figuras contribuyen al éxito del acuerdo de colaboración. Además, la suma de los recursos y capacidades de los dos actores de la asociación (socios y alianza) y de las redes sociales de ambos, constituyen una ventaja

competitiva importante y por lo tanto, de oportunidades de éxito para la alianza estratégica. El compromiso de los socios en la gestión del acuerdo de colaboración y la promoción de redes sociales apuntan a la mejora de los resultados de la asociación.

También, el interés por el aprendizaje de las asociaciones en distintas opciones de redes estratégicas y sociales sugiere una actualización eficaz del conocimiento y su posible impacto en el desempeño de la asociación. Además, los resultados indican que el desempeño de las alianzas estratégicas tiene un punto de partida muy importante, que es la definición de los objetivos y estrategias comunes (Bretherton y Chaston, 2005); la utilización de recursos, capacidades y redes sociales comunes (Ahuja, 2000), que les permiten lograr esos objetivos y estrategias; y enfrentamiento de diferentes riesgos conjuntos que deben solventar para que el ciclo evolutivo (Das y Teng, 2002) siga su marcha hacia el mejor desempeño posible.

Para finalizar, otros resultados de la investigación exploratoria sugieren que uno de los instrumentos más eficaces para mejorar el desarrollo social y económico de México y por extensión en Latinoamérica, es el fomento del fenómeno del *Entrepreneurship* (educación, facilidades, creación de empresas, etc.) y complementado con la promoción de alianzas entre pymes, mediante acciones que permitan derribar las barreras culturales y mentales que se presentan en la actualidad.

Existen extensiones que podrían ser muy útiles para investigar y comprender mejor este fenómeno. Algunas sugerencias para estudiar



y comparar los resultados sobre determinantes del éxito de las alianzas podrían ser las siguientes: sectores económicos donde participan, tipos de alianzas, tamaños y cantidad de empresas que componen las alianzas, sectores geográficos domésticos e internacionales donde están presentes y naturaleza de los objetivos. Es conveniente señalar la necesidad de realizar trabajos de extrapolación a otros ámbitos donde se considere que este modelo pudiera ser de utilidad, como por ejemplo, en asociaciones sin fines de lucro o en la aplicación en estructuras de redes sociales.

Por último, esta investigación contiene las siguientes limitaciones. En primer lugar, la muestra considerada es pequeña ya que sólo se han incluido cinco casos de estudio, que aunque son suficientes para los propósitos del trabajo, sus resultados no son generalizables. En segundo lugar, este estudio tiene la característica de ser transversal dado que las entrevistas se realizaron durante los meses de enero y febrero del año 2010 y podrá observarse que sólo se ofrece la descripción del fenómeno a una fecha determinada. Para finalizar, sólo se obtuvo la respuesta del directivo principal, por lo que en estudios subsecuentes debería triangularse la información con otros actores de las alianzas, como por ejemplo, con los socios de las alianzas donde ellos tuvieran una participación activa y que por ese hecho se constituye en una opción adicional para investigar este fenómeno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Adler, P. y Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
2. Adobor, H. (2005). Trust as Sense-making the Microdynamics of Trust in Interfirm Alliances. *Journal of Business Research*, 58(3), 330-337.
3. Ahlström-Söderling, R. (2003). SME Strategic Business Networks Seen as Learning Organizations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 444-454.
4. Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
5. Anderson, E. (1990). Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance. *Sloan Management Review*, 31(2), 19-30.
6. Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
7. Ariño, A. y De la Torre, J. (1998). Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9(3), 306-325.
8. Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
9. Barney, J.B. (1991). Firms Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
10. Baum, J.A.C., Calabrese, T. y Silverman, B.S. (2000). Don't Go it alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267-294.
11. Beamish, P.W. (1987). Joint Ventures in LDC's: Partner Selection

- and Performance. *Management International Review*, 27(1), 23-37.
12. Beamish, P.W. y Berdrow, I. (2003). Learning from IJVs: The Unintended Outcome. *Long Range Planning*, 36(3), 285-303.
  13. Beamish, P.W. y Kachra, A. (2004). Number of Partners and JV Performance. *Journal of World Business*, 39(2), 107-120.
  14. Blankenburg, H.D., Eriksson, K. y Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 20(5), 467-486.
  15. Bretherton, P. y Chaston, I. (2005). Resource Dependency and SME Strategy: An Empirical Study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 274-289.
  16. Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. y Wilkinson, T.J. (1995). Strategic Alliances: Choose Your Partners. *Long Range Planning*, 28(3), 18-25.
  17. Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
  18. Centre for Reviews and Dissemination. (2008). *Systematic Reviews*. New York, NY: University of New York. Recuperado de [http://www.york.ac.uk/inst/crd/pdf/Systematic\\_Reviews.pdf](http://www.york.ac.uk/inst/crd/pdf/Systematic_Reviews.pdf)
  19. Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
  20. Das, T.K. y Kumar, R. (2009). Interpartner Harmony in Strategic Alliances: Managing Commitment and Forbearance. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 1(1), 24-52.
  21. Das, T.K. y Teng, B.S. (2002). The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process. *Journal of Management Studies*, 39(5), 725-746.
  22. Deeds, D.L. y 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.
  23. Denyer, D. y Tranfield, D. (2006). Using Qualitative Research Synthesis to Build an Actionable Knowledge Base. *Management Decision*, 44(2), 213-227.
  24. Dixon-Woods, M., Agarwall, S., Young, B., Jones, D. y Sutton, A. (2004). *Integrative Approaches to Qualitative and Quantitative Evidence*. Londres: Health Development Agency.
  25. Dyer, J.H., Kale, P. y Singh, H. (2001). How to Make Strategic Alliance Work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37-43.
  26. Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case-Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
  27. Eisenhardt, K.M. y Graebner, M.E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
  28. Eisenhardt, K.M. y Schoonhoven, C.V. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
  29. Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B. y Howton, S.W. (2002). The Relationship between the Learning Organization Concepts

- and Firms Financial Performance: An Empirical Assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.
30. Emden, Z., Yaprak, A. y Cavusgil, S.T. (2005). Learning from Experience in International Alliances: Antecedents and Firm Performance Implications. *Journal of Business Research*, 58(7), 883-892.
  31. Faems, D., Van Looy, B. y Debackere, K. (2005). Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 238-250.
  32. Geringer, J.M. (1991). Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41-62.
  33. Geringer, J.M. y Hebert, L. (1989). Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235-254.
  34. Geringer, J.M. y Hebert, L. (1991). Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
  35. Grant, R.M. y Baden-Fuller, Ch. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
  36. Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652.
  37. Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
  38. Gulati, R. y Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From? *The American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
  39. Inkpen, A.C. y Beamish, P.W. (1997). Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
  40. Lambe, C.J., Spekman, R.E. y 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.
  41. Lin, N. (1999). Social Networks and Status Attainment. *Annual Review of Sociology*, 25(1999), 467-488.
  42. Luo, Y. (2008). Procedural Fairness and Interfirm Cooperation in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 29(1), 27-46.
  43. Makino, S. y Delios, A. (1996). Local Knowledge Transfer and Performance: Implications for Alliance Formation in Asia. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 905-927.
  44. Pennar, K. (1997). The Ties that Lead to Prosperity: The Economic Value of Social Bonds is only the Beginning to the Measured. *Business Week*, 15(Dic), 153-155.
  45. Ratnatunga, J. y Romano, C. (1997). A Citation Classics Analysis of Articles in Contemporary Small Enterprise Research. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 197-212.
  46. Tranfield, D., Denyer, D. y Smart, P. (2003). Towards a Methodology

- for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
47. Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
  48. Van Gils, A. y Zwart P.S. (2009). Alliance Formation Motives in SMEs An Explorative Conjoint Analysis Study. *International Small Business Journal*, 27(1), 5-37.
  49. Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Londres: Sage.
  50. Zaheer, A. y Bell, G.G. (2005). Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809-825.
  51. Zollo, M., Reuer, J.J. y Singh, H. (2002). Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13(6), 701-713.
  52. Zou H. A. y Ghauri P. N. (2010). Internationalizing by Learning: the Case of Chinese High-Tech New Ventures. *International Marketing Review*, 27(2), 223-244. ☼

## Anexo 1. Protocolo de entrevista

Este documento está diseñado para que usted pueda ampliar los espacios y escribir las respuestas directamente en su ordenador y luego durante la entrevista, podrá ampliar las informaciones, aclarar dudas y corroboraremos las respuestas.

Nota: El término ALIANZA que aparece en el cuerpo del cuestionario puede tomarse como sinónimo o equivalente de EMPRESA INTEGRADORA.

### 1. Datos del entrevistado:

Nombre:	Fecha:
Puesto:	Teléfono:
e-mail:	
Domicilio	

### 2. Datos generales de la alianza:

Nombre o razón social:	Fecha de constitución:
Sector:	Número de socios:
	Empleos directos: Indirectos:

¿Cómo calificaría el éxito de la empresa integradora?

### 3. Formación y evolución de la alianza:

¿Por qué se eligió la figura de alianza sobre otras figuras (compra, fusión, etc.)?
¿Cuál fue el proceso de formación de la alianza?
¿Cómo se localizaron a los socios potenciales?
¿Cómo se evaluaron a los socios potenciales?
¿Cuál fue el objetivo o propósito inicial de la alianza?
¿Cómo fue evolucionando el objetivo o propósito inicial de la alianza?
¿Quiénes han sido los actores principales en la formación de la alianza (gobierno, socios, cámaras, etc.)?

### 4. Situación actual de la alianza:

¿Cuáles han sido los logros de la alianza?
¿En qué medida se corresponden los logros obtenidos con el objetivo o propósito inicial de la alianza?
¿Cómo se ha medido el éxito o desempeño de la alianza?
¿Cuáles han sido los factores determinantes en el éxito o desempeño de la alianza?
¿Cuál ha sido el impacto de dichos factores en el éxito o desempeño de la alianza?
¿Cuáles de los siguientes factores han influido en el éxito de la empresa integradora?

### Experiencia previa del socio en alianzas

1. 101	La experiencia previa de los socios en otras alianzas	
1. 102	La variedad de acuerdos en los que los socios han participado con otras empresas en otras alianzas	
1. 103	La cultura organizacional de los socios	

### Recursos y capacidades de los socios

1. 201	La confianza inicial de los socios para formar esta alianza	
1. 202	La integridad y reputación de los socios de la alianza	
1. 203	Las habilidades y las fortalezas individuales de los socios	
1. 204	El análisis de las características de los socios antes de formar la alianza	

### Lazos sociales de los socios

1. 205	Las relaciones estrechas de los socios con otras empresas e instituciones	
1. 206	Las relaciones Indirectas de los socios con otras empresas e instituciones	

### Orientación al aprendizaje de los socios

1. 301	La adquisición de más habilidades que produce la alianza a cada socio en lo individual	
1. 302	El interés hacia el aprendizaje que cada socio ha tenido desde que se formó la alianza	
1. 303	La capacidad individual como socios de hacer mejor las cosas cada vez	
1. 304	La construcción de nuevo conocimiento particular para cada socio	
1. 305	Los canales de adquisición de conocimiento (cursos, ferias, congresos, etc.) del socio	

### Gestión de la alianza

2. 101	La forma en que gestionamos el conflicto en la alianza	
2. 102	La cooperación mutua con los otros socios de la alianza	
2. 103	La confianza mutua entre los socios de la alianza	
2. 104	El equilibrio de poder entre los socios de la alianza	
2. 105	Los sistemas y procedimientos de la alianza	

(Continúa)

## Anexo 1. Continuación

2. 106	La dependencia mutua entre los socios de la alianza	
2. 107	El compromiso mutuo entre los socios de la alianza	
2. 108	Las normas que fomentan las relaciones en la alianza	
2. 109	La coordinación que existe entre los socios de la alianza	
2. 110	Las reglas que tenemos definidas en la alianza	
2. 111	El cúmulo de conocimientos adquiridos por los socios al colaborar en la alianza	
2. 112	La cantidad de socios que componen la alianza	
2. 113	La edad o antigüedad de la alianza	
2. 114	La participación de los socios en la administración de la alianza	
2. 115	Los resultados en conjunto que se obtienen al operar como alianza	
2. 116	La forma accionaria en que se integró la alianza	
2. 117	El tipo de alianza que se constituyó	
2. 118	La forma de control que se tiene en la alianza	
<i>Orientación al aprendizaje de la alianza</i>		
2. 201	La adquisición de nuevas habilidades de la alianza	
2. 202	El interés hacia el aprendizaje que tiene la alianza	
2. 203	La capacidad de la alianza de hacer mejor las cosas cada vez	
2. 204	La construcción de nuevo conocimiento en la alianza	
2. 205	Los canales de adquisición de conocimiento en la alianza	
<i>Redes sociales de la alianza</i>		
2. 301	La estructura de la red empresarial de la que forma parte la alianza	
2. 302	La cohesión que tiene la alianza con otras empresas e instituciones	
2. 303	Las relaciones que mantiene la alianza con otras empresas e instituciones	
2. 304	Las oportunidades de negocio que generan las relaciones de la propia alianza	
<i>¿Cuáles han sido los principales obstáculos para el éxito o desempeño de la alianza?</i>		
<i>5. Situación futura de la alianza:</i>		
<i>¿Cuál sería el futuro de la alianza?</i>		
<i>6. Comentarios y observaciones:</i>		