/ METODOLOGÍA

Strategic Alliances / Partnerships

Alianzas estratégicas; partnerships; joint ventures

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Sin autor único (referencias: Doz y Hamel; Kanter; Dyer, Kale y Singh)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a diseñar, gobernar y revisar una alianza con otra empresa para que cree valor para ambas, sin perder control de lo que nos importa y con una salida prevista.

PREGUNTA DIRECTIVA

Si ya hemos decidido aliarnos, ¿con quién, con qué estructura y gobierno, cómo repartimos valor y riesgo, y cuándo y cómo revisamos o salimos de la alianza?

01 Problema que resuelve

Una alianza estratégica es un acuerdo estable entre dos o más empresas independientes para lograr juntas algo que ninguna lograría igual de bien por separado: entrar en un mercado, desarrollar un producto, compartir una inversión o combinar capacidades.

Aliarse cuesta menos y compromete menos que comprar una empresa. Pero las dos empresas siguen teniendo objetivos propios, pueden aprender una de la otra de forma desigual y, a veces, acaban compitiendo. Muchas alianzas se firman con entusiasmo y se abandonan en silencio.

Esta ficha sirve para diseñar y dirigir bien una alianza: elegir al socio, decidir la estructura, fijar el gobierno, repartir valor y riesgo, gestionar la relación y prever cómo se revisa o se termina. Empieza cuando la alianza ya es la opción elegida.

Decidir si conviene hacer, comprar o aliarse es otra pregunta, que resuelve **Make-Buy-Partner**.

Señales de que puede hacer falta:

- firmamos acuerdos de colaboración que nadie dirige después de la firma;
- no sabemos qué valor esperamos de cada alianza ni cómo medirlo;
- el socio aprende de nosotros más rápido que nosotros de él;
- los conflictos se escalan a los consejeros delegados porque no hay un órgano que decida;
- una sociedad conjunta (joint venture) lleva años sin cumplir el plan, o no hemos pactado qué pasa si uno de los dos quiere salir.

STRATEGIC ALLIANCES

Cómo elegir socio, organizar la alianza, repartir lo que se gana y prever cuándo y cómo se sale

FIRMAR ES EL PRINCIPIO, NO EL FINAL | Muchas alianzas se firman con entusiasmo y se abandonan en silencio.

1 · LAS SEIS DECISIONES DE UNA ALIANZA

ANTES DE FIRMAR

1 Para qué nos aliamos
Qué valor creamos juntos que ninguno lograría solo, y para quién.

2 Con quién
Un socio que aporta lo que nos falta, con el que podemos trabajar y para el que la alianza importa.

3 Cómo decidimos
Qué forma tiene la alianza, quién decide cada cosa y qué pasa si no hay acuerdo.

4 Qué se lleva cada uno
Cómo se reparten ingresos, costes, riesgos, conocimiento y datos de clientes.

DESPUÉS DE FIRMAR

5 Cómo trabajamos juntos
Equipos, reuniones y confianza. La relación no puede depender de las dos personas que firmaron.

6 Revisar y, si toca, salir
Cada año: arreglar lo que falla, hacer crecer lo que funciona o terminar.

2 · TRES FORMAS, DE MENOS A MÁS

Contrato
Cada uno pone su parte; no se comparte capital.

Entrar en el capital
Un socio compra una parte del otro para reforzar el compromiso.

Empresa conjunta
Los socios crean una empresa nueva, con equipo y cuentas propias.

Primero, qué hay que compartir y proteger. La forma se elige al final.

3 · LO QUE DICEN LOS DATOS

Casi 1 de cada 2 — Dyer, Kale y Singh, 2001
alianzas fracasa.

Solo el 19 % — BCG, 2014
de las empresas tenía prevista la salida de sus empresas conjuntas.

79 % frente a 33 % — Ernst y Bamford, 2005
de éxito: empresas conjuntas que ampliaron o ajustaron su alcance frente a las que no cambiaron.

4 · CLAVES PARA QUE FUNCIONE

1. **Que los dos ganen**
   Si uno siente que pone más de lo que recibe, la alianza se apaga.
2. **Un responsable en cada empresa**
   Alguien con autoridad que dirige la alianza después de la firma.
3. **No enseñar más de lo que se aprende**
   Proteger lo que nos hace diferentes y aprender del socio.

LA SALIDA SE PACTA AL PRINCIPIO | Cuando todos se llevan bien y nadie sabe quién querrá salir.

emilio llopis

Fuente: Hamel, Doz y Prahalad (HBR, 1989); Kanter (HBR, 1994); Dyer y Singh (AMR, 1998); Dyer, Kale y Singh (MIT SMR, 2001); Ernst y Bamford (HBR, 2005); Kale y Singh (AMP, 2009); Roos y otros (BCG, 2014); Gomes-Casseres (Remix Strategy, 2015); De Backer y Kelly Rinaudo (McKinsey, 2019). Síntesis visual: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Hamel, Doz y Prahalad, Harvard Business Review (1989); Kanter, Harvard Business Review (1994); Dyer y Singh, Academy of Management Review (1998); Dyer, Kale y Singh, MIT Sloan Management Review (2001); Ernst y Bamford, Harvard Business Review (2005); Kale y Singh, Academy of Management Perspectives (2009); Roos y otros, BCG (2014); Gomes-Casseres, Remix Strategy (2015); y De Backer y Kelly Rinaudo, McKinsey (2019). Las seis decisiones: síntesis propia de Biblioteca Management. Composición y textos: elaboración propia. Sin caso de ejemplo.

Cuándo aporta valor

- ✔ Diseñar una alianza concreta ya decidida: comercial, tecnológica, industrial o de acceso a un mercado.
- ✔ Elegir entre varios socios, y decidir si hace falta una sociedad conjunta o basta con un contrato.
- ✔ Preparar el gobierno, los indicadores y las reglas de salida antes de firmar.
- ✔ Revisar una alianza existente que no da lo esperado: arreglarla, ampliarla o terminarla.
- ✔ Ordenar una cartera de alianzas y la capacidad interna para gestionarlas.

> / EJEMPLO
> Un fabricante mediano de equipos de climatización quiere vender en un país donde no tiene red de servicio técnico. Un grupo local de mantenimiento industrial tiene la red, pero no tiene producto propio. Ninguno puede hacerlo bien solo, y comprar al otro no está al alcance de ninguno. Una alianza con reparto claro de funciones, ingresos y datos del cliente puede tener sentido.

> / EJEMPLO
> Una cadena mediana de gimnasios y una aseguradora de salud acuerdan que los clientes de la aseguradora tengan descuento en la cuota y que el gimnasio ofrezca el seguro a sus socios. Antes de firmar deciden quién se queda con los datos de los clientes, cómo se reparten los ingresos, quién responde de la alianza en cada empresa y qué pasa si una de las dos quiere salir a los dos años.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no sabemos si conviene aliarse, desarrollarlo nosotros o comprar.** Esa decisión es previa y se trabaja con **Make-Buy-Partner**. Esta ficha no la repite.
- × **Si el reto es alinear a varios actores que tienen que innovar o adoptar algo para entregar juntos una propuesta al cliente: Ecosystem Strategy**.
- × **Si el negocio consiste en conectar a grupos de usuarios y crecer por efectos de red: Platform Strategy & Network Effects**.
- × **Si el socio es un distribuidor, un agente o un integrador que vende nuestro producto.** Es una decisión de canal: **Route-to-Market / Channel Strategy**. Esta ficha solo aplica si la relación va más allá de lo comercial (inversiones compartidas, desarrollo conjunto, compromiso a largo plazo).
- × **Si es una relación de compra con un proveedor**, gestionada con condiciones comerciales y de servicio.
- × **Si se trata de abrir la innovación a startups, universidades o comunidades externas** como práctica general: es innovación abierta (Open Innovation), sin ficha propia en esta biblioteca.

02 Entender

Qué es

Una alianza estratégica es una colaboración duradera entre empresas que siguen siendo independientes. Tres rasgos la diferencian de otras relaciones:

- **Independencia:** los socios no se fusionan; cada uno mantiene su estrategia y sus intereses.
- **Valor compartido y a la vez disputado:** la alianza crea valor conjunto, pero cada socio quiere quedarse con la mayor parte posible. Hamel, Doz y Prahalad (1989) lo resumen así: una alianza puede reforzar a los dos frente a terceros y, al mismo tiempo, debilitar a uno frente al otro.
- **Incompletitud:** ningún contrato puede prever todo lo que pasará. Por eso importan tanto el gobierno y la relación como el contrato. Kanter (1994) lo expresa en una idea que se ha hecho clásica: las alianzas que funcionan gestionan la relación, no solo el acuerdo.

No existe un modelo único con autor original. Lo que hay es una práctica directiva y una línea de investigación sólida (ver Profundizar) que coinciden en qué hay que decidir bien. Esta ficha lo ordena en seis elementos.

> VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la ficha. Arriba (1), las seis decisiones de una alianza: cuatro antes de firmar (para qué nos aliamos, con quién, cómo decidimos y qué se lleva cada uno) y dos después (cómo trabajamos juntos y revisar o, si toca, salir). Abajo a la izquierda (2), las tres formas de aliarse, de menos a más compromiso. En el centro (3), tres datos: cuántas alianzas fracasan, qué pocas empresas prevén la salida y cuánto ayuda revisar y ajustar. A la derecha (4), tres claves: que los dos ganen, un responsable en cada empresa y no enseñar más de lo que se aprende.

> / NOTA · BM
> Las seis decisiones son una síntesis propia de los seis elementos de esta ficha, con nombres sencillos: «para qué nos aliamos» es la lógica de la alianza; «con quién», la selección del socio; «cómo decidimos», la estructura y el gobierno; «qué se lleva cada uno», el reparto de valor, riesgo y aprendizaje; «cómo trabajamos juntos», la gestión de la relación; y «revisar y, si toca, salir», la revisión, la reestructuración y la salida. En las formas, «entrar en el capital» es la participación minoritaria, y «empresa conjunta», la joint venture.

Las formas de una alianza

Las alianzas se pueden estructurar de tres formas principales, de menor a mayor compromiso. Kale y Singh (2009) las recogen como las opciones de gobierno básicas:

FORMA	QUÉ ES	CUÁNDO ENCAJA
Alianza contractual	Acuerdo sin participación en capital: licencia, desarrollo conjunto, codistribución, suministro con inversión compartida.	Aportaciones fáciles de delimitar, horizonte acotado, poca necesidad de activos comunes.
Participación minoritaria	Uno de los socios toma una parte del capital del otro, a veces de forma cruzada.	Se quiere reforzar el compromiso o alinear intereses sin crear una sociedad nueva.
Joint venture (sociedad conjunta)	Los socios crean una empresa nueva con capital de ambos, con su propio equipo y su propia cuenta de resultados.	Hay activos, personas o inversiones comunes que necesitan una organización propia (ver el apartado específico más abajo).

A estas se suman los **mecanismos relacionales**: confianza, normas compartidas, relación entre directivos. No son una forma jurídica, pero Kale y Singh (2009) los tratan como un mecanismo de gobierno más, que complementa al contrato o a la participación en capital.

> / IMPORTANTE · BM
> La forma se elige al final, no al principio. Primero se decide qué valor se busca y qué hay que compartir; después, qué estructura lo protege. Crear una sociedad conjunta porque «da seriedad» a la alianza es un error caro.

Los elementos del método

1 Lógica de la alianza

Qué valor queremos crear juntos y por qué no podemos crearlo solos. Dyer y Singh (1998) explican de dónde sale ese valor extra, que llaman **rentas relacionales** (beneficios que solo existen gracias a la relación). Señalan cuatro fuentes:

- **Activos específicos de la relación:** inversiones hechas pensando en el socio (una línea de producción dedicada, una integración de sistemas).
- **Rutinas para compartir conocimiento:** formas estables de intercambiar información y aprender juntos.
- **Recursos y capacidades complementarios:** cada uno aporta lo que al otro le falta, y juntos valen más.

- **Gobierno eficaz:** mecanismos que reducen el coste de coordinarse y de protegerse del otro.

Pregunta para pensar: ¿qué valor existirá gracias a la alianza que no existiría si cada uno siguiera por su lado?

Implicación práctica: si no se puede explicar en dos frases qué valor crea la alianza y para quién, todavía no está lista para negociarse.

2 Selección del socio

Kale y Singh (2009) resumen la literatura en tres criterios:

- **Complementariedad:** el socio aporta recursos o capacidades que nosotros no tenemos y que la alianza necesita.
- **Compatibilidad:** las culturas, los estilos de gestión y los procesos pueden trabajar juntos.
- **Compromiso:** el socio está dispuesto a poner recursos y atención directiva, y la alianza es importante para él.

Qué mirar: su historial en otras alianzas, qué peso tendría la alianza en su negocio, si compite con nosotros en otros mercados, qué ganaría si la alianza fracasara.

> / CONSEJO · BM
> Un socio para el que la alianza es marginal rara vez le dedica la atención que necesita. La asimetría de importancia es una señal de riesgo tan relevante como la asimetría de tamaño.

3 Estructura y gobierno

Cómo se toma cada decisión, quién la toma y qué pasa cuando los socios no están de acuerdo. Incluye la forma (contrato, participación o sociedad conjunta), los órganos de decisión, los derechos de voto y de veto, las reglas para resolver conflictos y la información que se comparte.

Qué mirar: qué decisiones puede bloquear cada socio, qué decisiones necesitan unanimidad, quién dirige el día a día, cómo se escala un desacuerdo y en qué plazo.

> / CONSEJO · BM
> Antes de firmar, escribir las cinco o seis decisiones más probables de los próximos dos años (subir el presupuesto, cambiar el precio, entrar en otro país, incorporar a un tercero) y comprobar quién decide cada una, cuáles exigen unanimidad y cómo se resuelve un bloqueo. Si la respuesta es «ya lo hablaremos», el gobierno está incompleto.

4 Reparto de valor, riesgo y aprendizaje

Cómo se reparten ingresos, costes, inversiones, riesgos, propiedad intelectual y datos del cliente. Y qué aprende cada socio.

Hamel, Doz y Prahalad (1989) advirtieron de que muchas alianzas son, en la práctica, una **carrera por aprender**: el socio que aprende más rápido y absorbe las capacidades del otro gana poder y puede dejar de necesitar la alianza. Hamel (1991) lo desarrolló en su estudio sobre el aprendizaje entre socios.

Qué mirar: qué conocimiento es el núcleo de nuestra ventaja y no debe salir; qué queremos aprender nosotros; quién se queda con los datos y las relaciones con el cliente final.

Pregunta para pensar: si la alianza terminara dentro de tres años, ¿quién saldría más fuerte y por qué?

> / NOTA
> Gomes-Casseres (2015) lo resume en tres leyes de las combinaciones entre empresas: juntas deben crear más valor que cada una por su lado; la combinación tiene que diseñarse y gestionarse para lograrlo; y cada socio debe ganar lo suficiente para que le compense. Si uno siente que pone más de lo que recibe, la alianza se apaga.

5 Gestión de la relación

Lo que ocurre después de la firma: equipos, reuniones, confianza, resolución de problemas, adaptación a los cambios. Kanter (1994) señala ocho condiciones de las relaciones que funcionan, sus «ocho íes»: excelencia individual de cada socio, importancia de la relación para ambos, interdependencia, inversión mutua, información compartida, integración (vínculos a varios niveles de la organización), institucionalización (la relación no depende de dos personas) e integridad.

Kale y Singh (2009) llaman a esta etapa **gestión posterior a la formación** y subrayan dos tareas: coordinar el trabajo entre organizaciones distintas y construir confianza.

> / CONSEJO · BM
> La relación no puede depender de los dos directivos que la firmaron. Si uno de ellos cambia de puesto y la alianza se tambalea, no estaba institucionalizada.

> / NOTA
> La consultora McKinsey (De Backer y Kelly Rinaudo, 2019) recomienda que cada socio nombre a un directivo con autoridad que responda de la alianza después de la firma y consiga los recursos que necesita.

6 Revisión, reestructuración y salida

Las alianzas cambian porque cambian los socios y el mercado. Ernst y Bamford (2005) sostienen que el problema habitual no es que las alianzas sean inestables, sino que son **demasiado estables**: se dejan seguir aunque no rindan. Proponen revisarlas de forma periódica y decidir entre tres opciones: **arreglarlas, hacerlas crecer o salir**.

La salida también se diseña. Bleeke y Ernst (1995) sostienen que muchas alianzas, y sobre todo las joint ventures, acaban con la venta de la parte de uno de los socios, de modo que la alianza puede ser en la práctica una venta no planificada (ver Profundizar).

Qué mirar: cláusulas de salida pactadas, qué pasa con los activos, las personas, la propiedad intelectual y los clientes, cómo se valora la parte de cada socio.

> / IDEA CLAVE · BM
> El mejor momento para pactar la salida es al principio, cuando los socios se llevan bien y nadie sabe quién querrá salir.

Joint ventures: cuándo, cómo se gobiernan y cómo se sale

Una joint venture (sociedad conjunta) es la forma más comprometida de alianza: los socios crean una empresa nueva con capital de ambos. Tiene sus propias reglas.

1 Cuándo una joint venture frente a una alianza contractual

> / CONSEJO · BM
> Criterios prácticos que suelen inclinar la decisión hacia una sociedad conjunta:
>
> - hacen falta **activos comunes** (una planta, una red, una marca nueva) que no encajan en ninguno de los socios;
> - la actividad necesita un **equipo propio y estable**, con dedicación completa;
> - los socios quieren **compartir resultados**, no solo ingresos o costes concretos;
> - el horizonte es **largo** y las inversiones son difíciles de recuperar si la relación se rompe;
> - una norma o un cliente exigen una **entidad jurídica** diferenciada, por ejemplo en algunos mercados exteriores o en ciertas licitaciones.

Si nada de esto se da, un contrato bien diseñado suele ser más flexible y más barato de deshacer.

2 Gobierno de la joint venture

Bamford, Ernst y Fubini (2004) señalan que el lanzamiento de una sociedad conjunta afronta cuatro retos:

- **Alineación estratégica:** mantener la coherencia entre entidades con objetivos y accionistas distintos.
- **Sistema de gobierno compartido:** cómo deciden los socios sobre la nueva empresa.
- **Relaciones económicas entre socios y sociedad:** precios de transferencia, contratos de suministro o de servicio, reparto de costes.
- **Cohesión de la organización:** directivos que proceden de los socios y tienen lealtades divididas.

Los autores recomiendan lanzar una joint venture con el mismo rigor que una integración tras una adquisición, con un equipo dedicado a sacar pronto a la luz las tensiones de fondo.

/ **CONSEJO** · BM

Separar tres niveles de decisión: lo que decide la junta de socios (capital, estrategia, entrada de terceros), lo que decide el consejo de la sociedad (plan, presupuesto, director general) y lo que decide la dirección de la sociedad (operación). Casi todos los bloqueos vienen de mezclarlos.

3 Salida de la joint venture

Muchas sociedades conjuntas no son permanentes (ver Profundizar). La salida debe estar prevista en el pacto de socios.

/ **CONSEJO PRÁCTICO** · BM

Mecanismos que conviene discutir con los asesores jurídicos antes de firmar:

- supuestos que activan la salida: incumplimiento, cambio de control de un socio, bloqueo prolongado, plazo cumplido;
- derechos de compra o de venta de la parte del otro socio, y cómo se fija el precio;
- qué pasa con la propiedad intelectual, las marcas, los clientes y las personas;
- obligaciones de no competencia después de la salida.

/ **NOTA** · BM

Esta ficha no sustituye el asesoramiento jurídico ni fiscal. Señala qué hay que decidir desde la estrategia; la redacción corresponde a especialistas.

La capacidad de gestionar alianzas

Algunas empresas sacan sistemáticamente más valor de sus alianzas. Dyer, Kale y Singh (2001) lo relacionan con una **función dedicada a las alianzas** con cuatro tareas: **gestionar el conocimiento** (guías y plantillas con lo aprendido), **dar visibilidad externa** al compromiso, **coordinar internamente** recursos y estrategia, y **exigir cuentas** sobre los resultados.

/ **CONSEJO** · BM

En una empresa mediana no hace falta un departamento. Basta con un responsable designado, una guía breve con lo aprendido y una revisión anual de las alianzas importantes en el comité de dirección.

Qué no es

- **No es un contrato.** El contrato es una pieza; la alianza incluye también el gobierno, la relación y la revisión.
- **No es la gestión de un ecosistema.** Una alianza une a pocos socios con un acuerdo explícito; un ecosistema coordina a muchos actores, a menudo sin contrato entre todos ellos. Las demás delimitaciones están en «Cuándo no es la mejor herramienta».

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ **NOTA** · BM

Secuencia de Biblioteca Management que ordena lo que señalan las fuentes (formación, diseño y gestión posterior en Kale y Singh, 2009; revisión en Ernst y Bamford, 2005). No procede de un autor original.

1 **Partir de la decisión de aliarse ya tomada**
Tener por escrito qué objetivo estratégico cubre la alianza y por qué se prefirió a hacerlo solos o comprar. Si esa razón no existe, volver a **Make-Buy-Partner**.

2 **Formular la lógica de la alianza**
Qué valor crea, para quién y de cuál de las cuatro fuentes sale (elemento 1). Qué aporta cada socio y qué espera obtener.

3 **Definir el perímetro**
Qué entra en la alianza y qué queda fuera: productos, mercados, clientes, tecnologías, duración. Lo que queda fuera es tan importante como lo que entra.

4 **Seleccionar y evaluar al socio**
Complementariedad, compatibilidad y compromiso (elemento 2). Si hay varios candidatos, compararlos con los mismos criterios.

5 **Identificar lo que no debe salir y lo que queremos aprender**
El conocimiento que protege nuestra ventaja, los datos del cliente y lo que esperamos aprender del socio (elemento 4).

6 **Elegir la forma y diseñar el gobierno**
Contrato, participación o sociedad conjunta; órganos, derechos de decisión, resolución de conflictos (elemento 3 y apartado de joint ventures).

7 **Acordar el reparto de valor, riesgo e inversión**
Cómo se reparten ingresos, costes, inversiones y propiedad intelectual. Comprobar que el reparto sigue siendo razonable si la alianza va mejor o peor de lo previsto.

8 **Pactar la salida**
Supuestos, mecanismos, valoración y qué pasa con activos, personas y clientes (elemento 6).

9 **Preparar el lanzamiento**
Equipo, responsables en cada socio, primeras decisiones, indicadores y calendario de revisión. En una sociedad conjunta, un equipo dedicado a detectar pronto las tensiones.

10 **Revisar de forma periódica y decidir**
Comparar resultados con la lógica inicial y decidir entre arreglar, hacer crecer o salir.

> / **CONSEJO** · BM
> Antes de firmar, conviene imaginar que la alianza ha fracasado dentro de tres años y preguntarse por qué. Las respuestas suelen señalar lo que falta en el gobierno o en el reparto de valor. La técnica está desarrollada en **Pre-mortem**.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Sobre el socio informan sus cuentas, la prensa sectorial, sus alianzas anteriores y cómo terminaron, y las conversaciones con clientes comunes y antiguos socios. Un piloto acotado antes de comprometer inversiones grandes dice más que cualquier informe.

Kit práctico

Ficha de la alianza

CAMPO	CONTENIDO
01 Objetivo estratégico que cubre	
02 Valor que crea y para quién	
03 Fuente principal de ese valor (activos específicos, conocimiento compartido, complementariedad, gobierno)	
04 Qué aporta cada socio	
05 Qué espera obtener cada socio	
06 Perímetro: qué entra y qué queda fuera	
07 Lo que no debe salir de nuestra empresa	
08 Lo que queremos aprender	
09 Forma elegida y por qué	
10 Indicadores de éxito y fecha de la primera revisión	
11 Supuestos de salida pactados	

Evaluación del socio

CRITERIO	PREGUNTAS	EVIDENCIA	VALORACIÓN (BAJA / MEDIA / ALTA)
Complementariedad	¿Aporta lo que nos falta? ¿Le aportamos lo que le falta?		
Compatibilidad	¿Cómo decide? ¿Cómo gestiona los conflictos? ¿Encajan los ritmos y los procesos?		
Compromiso	¿Qué peso tiene la alianza para él? ¿Qué recursos y qué directivos pondrá?		

CRITERIO	PREGUNTAS	EVIDENCIA	VALORACIÓN (BAJA / MEDIA / ALTA)
Riesgo competitivo	¿Compite con nosotros hoy o podría hacerlo? ¿Qué ganaría si la alianza fracasara?		
Historial	¿Cómo le han ido otras alianzas y cómo terminaron?		

> / **IMPORTANTE** · BM
> No sumar puntuaciones. Un solo criterio muy débil, sobre todo el compromiso o el riesgo competitivo, puede bastar para descartar a un socio.

Guía de revisión periódica

Ernst y Bamford (2005) proponen diagnosticar una alianza en cinco dimensiones. La tabla las recoge como guía de revisión:

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	DIAGNÓSTICO	DECISIÓN (ARREGLAR / CRECER / SALIR)
Propiedad y resultados económicos	¿Cumple el plan? ¿El reparto sigue siendo equilibrado?		
Estrategia	¿Sigue teniendo sentido para los dos socios? ¿Ha cambiado el mercado?		
Operaciones	¿Funciona la coordinación del día a día?		
Gobierno	¿Se toman las decisiones a tiempo? ¿Hay bloqueos?		
Organización y personas	¿Tiene el equipo adecuado? ¿Hay lealtades divididas?		

Síntesis: ¿qué hay que cambiar, qué se amplía y qué se termina?

> / **NOTA**
> La consultora McKinsey (Agrawal, Bonheure y Kelly Rinaudo, 2020) propone una revisión parecida, normalmente una vez al año, con seis áreas: estrategia, cultura y comunicación, operaciones, gobierno y decisiones, economía de la alianza y capacidad de adaptarse a los cambios.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Aliarse sin una lógica clara	Nadie sabe qué debe producir la alianza y no se puede juzgar si funciona.	Escribir el valor que crea y de dónde sale antes de negociar.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Elegir la forma antes que el contenido	Se crea una sociedad conjunta que no hacía falta, o un contrato que no protege lo importante.	Decidir primero qué hay que compartir y proteger; después, la forma.
Enseñar más de lo que se aprende	El socio absorbe nuestras capacidades y deja de necesitarnos.	Delimitar lo que no sale y planificar lo que queremos aprender.
Gobierno incompleto	Bloqueos, decisiones que suben a la alta dirección, parálisis.	Asignar cada decisión probable a un órgano y fijar cómo se resuelven los desacuerdos.
No pactar la salida	La salida se negocia en el peor momento y con la relación rota.	Pactar supuestos y mecanismos al principio.
Dejar que la alianza siga por inercia	Alianzas que no rinden durante años.	Revisión periódica con opción real de arreglar, crecer o salir.

Limitaciones

- **No hay un modelo único ni una fuente original.** La ficha ordena prácticas y hallazgos de varias fuentes; su secuencia es una propuesta, no un estándar.
- **Buena parte de la evidencia procede de grandes empresas** y de alianzas internacionales; en empresas medianas cambia la escala de los medios.
- **No resuelve la dimensión jurídica y fiscal.** Señala qué decidir; los pactos requieren asesoramiento especializado.
- **El éxito de una alianza es difícil de medir.** Una alianza que termina puede haber cumplido su objetivo, y una que dura puede estar destruyendo valor.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Esta ficha entra cuando la dirección ya ha decidido que una capacidad o un acceso al mercado se conseguirá con un socio. No decide la estrategia ni la vía: convierte la decisión de aliarse en un acuerdo que funcione.

La lógica del orden es esta: primero se aclara qué aportamos y qué nos falta; después se decide que la alianza es la mejor vía; a continuación se diseña; antes de firmar se pone a prueba; y, por último, se fija cómo se medirá.

> / **NOTA** · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Las fuentes citadas no conectan las alianzas con estas herramientas concretas; la relación entre recursos complementarios y valor de la alianza sí está en Dyer y Singh (1998), que parten de la visión basada en recursos.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 VRIO / Resource-Based View.
Aclara qué recursos nuestros son valiosos y difíciles de copiar (lo que no debe salir) y cuáles nos faltan (lo que buscamos en el socio).

2 Make-Buy-Partner.
Decide si conviene hacer, comprar o aliarse. Esta ficha empieza donde esa termina.

3 Strategic Alliances / Partnerships.
Diseña, gobierna y revisa la alianza.

4 Pre-mortem.
Antes de firmar, anticipa por qué podría fracasar y corrige el diseño.

5 KPI / Driver Tree.
Traduce la lógica de la alianza en indicadores para las revisiones periódicas.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Operating Model** → si la alianza cambia qué hace la empresa por sí misma y hay que encajarla en la organización.
- **Ecosystem Strategy** → si la alianza es una pieza de un ecosistema más amplio; conviene hacer antes ese análisis para saber qué relaciones bilaterales son críticas.
- **Platform Strategy & Network Effects** → si el socio es una plataforma o la alianza busca construir una.
- **Route-to-Market / Channel Strategy** → si la alianza cambia cómo llega la oferta al cliente.

05 Profundizar

Origen y evolución

Las alianzas estratégicas **no tienen un autor único**. Son una práctica empresarial antigua que la investigación en dirección estratégica empezó a estudiar de forma sistemática en los años ochenta y noventa, cuando se multiplicaron las alianzas internacionales.

- **Aprendizaje y competencia entre socios.** Hamel, Doz y Prahalad (1989) alertaron de que las alianzas podían ser una vía barata para que un competidor accediera a tecnología y mercados; Hamel (1991) lo estudió como carrera por aprender.
- **La relación como objeto de gestión.** Kanter (1994) propuso la idea de «ventaja colaborativa» y las ocho condiciones de las relaciones que funcionan.
- **Evolución de la alianza.** Doz (1996) estudió si la cooperación evoluciona más por las condiciones de partida o por lo que los socios aprenden. Doz y Hamel (1998) reunieron esta línea en *Alliance Advantage*: el éxito depende más de la gestión continua que del diseño formal del contrato.
- **De dónde sale el valor.** Dyer y Singh (1998) formularon la visión relacional: la ventaja puede estar en la relación entre empresas, no solo dentro de cada una, y procede de cuatro fuentes de rentas relacionales.
- **La alianza como capacidad.** Dyer, Kale y Singh (2001) y Kale y Singh (2009) desplazaron el foco hacia la capacidad de la empresa para gestionar alianzas de forma repetida.
- **Práctica de consultoría.** Consultores de McKinsey (Bleeke y Ernst, 1995; Bamford, Ernst y Fubini, 2004; Ernst y Bamford, 2005) y el libro de Bamford, Gomes-Casseres y Robinson (2003) sistematizaron el diseño, el lanzamiento, la reestructuración y la salida, incluidas las joint ventures.

Qué sabemos sobre su solidez

La literatura coincide en dos cosas: muchas alianzas no alcanzan sus objetivos, y las empresas que las gestionan de forma sistemática obtienen mejores resultados. Las cifras hay que leerlas con cuidado: proceden de muestras distintas y cada estudio define el «fracaso» a su manera.

- **/ EVIDENCIA**
  Dyer, Kale y Singh (2001), con datos de 200 empresas y 1.572 alianzas, señalan que casi la mitad de las alianzas fracasan, y que las empresas con una función dedicada a las alianzas obtienen una tasa de éxito a largo plazo un 25 % superior.

- **/ EVIDENCIA**

  Kale y Singh (2009), en su revisión de la literatura, recogen estimaciones de fracaso de entre el 30 % y el 70 % de las alianzas.

- **/ EVIDENCIA**

  Según Bleeke y Ernst (1995), la vida mediana de las alianzas ronda los siete años y cerca del 80 % de las joint ventures acaban con la venta de su parte por uno de los socios. *(Cifras tomadas del resumen del artículo en HBR; no se ha cotejado en el texto cómo se construyó la muestra.)*

- **/ EVIDENCIA**

  Ernst y Bamford (2005) informan de que las joint ventures que ampliaron o ajustaron su alcance tuvieron una tasa de éxito del 79 %, frente al 33 % de las que no cambiaron.

- **/ EVIDENCIA**

  La consultora BCG (Roos y otros, 2014) preguntó a directivos de más de 70 empresas por sus empresas conjuntas. El 92 % creía que podía haber sacado más valor y el 54 % sentía que daba más de lo que recibía. Solo el 19 % tenía prevista la salida, y la falta de un plan de salida claro fue el principal problema en las rupturas.

- **/ EVIDENCIA**

  La consultora McKinsey (Kelly Rinaudo y Roswig, 2016), con una encuesta de 1.263 respuestas, observó que más de la mitad del tiempo de negociación de una empresa conjunta se va en las cláusulas del contrato, que solo concentran el 10 % del valor en juego. A la estructura y al modelo de negocio se dedica el 20 % del tiempo.

- **/ EVIDENCIA**

  En una encuesta posterior (De Backer y Kelly Rinaudo, 2019), los riesgos más citados fueron cuatro: que los socios no compartan los objetivos principales, una mala comunicación, un gobierno débil y no saber adaptarse cuando cambia el mercado.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> La evidencia no dice que aliarse sea arriesgado en sí. Dice que el resultado depende mucho de cómo se diseña, se gobierna y se revisa la alianza, y de la experiencia de la empresa gestionándolas.

Fuentes de origen

- Hamel, G., Doz, Y. L. y Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors — and win. *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1989. https://hbr.org/1989/01/collaborate-with-your-competitors-and-win
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96–108. https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances
- Dyer, J. H. y Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. DOI: 10.5465/amr.1998.1255632

Libro de referencia

- Doz, Y. L. y Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business School Press. Referencia clásica sobre cómo se crea valor en una alianza, cómo se equilibra y cómo evoluciona.
- Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B. y Robinson, M. S. (2003). *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization*. Jossey-Bass. Guía completa organizada en cuatro partes: diseñar la alianza, gestionarla tras el lanzamiento, aprovechar una red de alianzas y construir la capacidad interna.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Dyer, J. H., Kale, P. y Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37–43. La función dedicada a las alianzas y sus cuatro tareas. https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-make-strategic-alliances-work/
- Bamford, J., Ernst, D. y Fubini, D. G. (2004). Launching a world-class joint venture. *Harvard Business Review*, febrero de 2004. Los cuatro retos del lanzamiento de una joint venture. https://hbr.org/2004/02/launching-a-world-class-joint-venture
- Ernst, D. y Bamford, J. (2005). Your alliances are too stable. *Harvard Business Review*, junio de 2005. Revisión y reestructuración de alianzas. https://hbr.org/2005/06/your-alliances-are-too-stable
- Bleeke, J. y Ernst, D. (1995). Is your strategic alliance really a sale? *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1995. El final de las alianzas y las joint

ventures. https://hbr.org/1995/01/is-your-strategic-alliance-really-a-sale

- De Backer, R. y Kelly Rinaudo, E. (2019). *Improving the management of complex business partnerships*. McKinsey & Company, marzo de 2019. Riesgos principales y cuatro principios para gestionar alianzas. https://www.mckinsey.de/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Improving%20the%20management%20of%20complex%20business%20partnerships/Improving-the-management-of-complex-business-partnerships.pdf
- Roos, A. y otros (2014). *Getting More Value from Joint Ventures*. Boston Consulting Group, 17 de diciembre de 2014. Obstáculos antes y después del acuerdo, salida y recomendaciones. https://bcg.com/publications/2014/m-a-divestitures-more-value-joint-ventures

Extensiones y críticas

- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83–103. El aprendizaje entre socios como carrera competitiva.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55–83. DOI: 10.1002/smj.4250171006
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. Las alianzas vistas dentro de las redes de relaciones de cada empresa.
- Kale, P. y Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62. DOI: 10.5465/amp.2009.43479263. Revisión de la investigación: formación, diseño, gestión posterior y capacidad de alianzas.

Referencias localizadas en las páginas de HBR, MIT Sloan Management Review, editoriales y bases académicas. Las cifras de Profundizar proceden de los resúmenes publicados de los artículos y de una copia del texto de Kale y Singh (2009); los artículos de HBR y los libros no se han consultado íntegramente (acceso restringido). La relación de fases de Kanter (1994) y las lógicas de creación de valor de Doz y Hamel (1998) no se han podido cotejar en el texto original y no se desarrollan en la ficha.

Los datos de BCG (2014) y de McKinsey (2016 y 2019) y las seis áreas de revisión de McKinsey (2020) se han comprobado en las publicaciones originales; las tres leyes de Gomes-Casseres, en un extracto publicado del libro.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Sin autor único: práctica directiva y línea de investigación sobre alianzas. Referencias de primer nivel: Hamel, Doz y Prahalad (HBR, 1989); Kanter (HBR, 1994); Doz y Hamel (Alliance Advantage, 1998); Dyer y Singh (Academy of Management Review, 1998); Dyer, Kale y Singh (MIT Sloan Management Review, 2001); Bamford, Gomes-Casseres y Robinson (Mastering Alliance Strategy, 2003); Kale y Singh (Academy of Management Perspectives, 2009). Joint ventures: Bleeke y Ernst (HBR, 1995); Bamford, Ernst y Fubini (HBR, 2004). (Origen difuso; referencias principales entre 1989 y 2009).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.