



ANIVERSARIO

# Revista Venezolana de Gerencia

Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Carvajal Camperos, M., Almodóvar Martínez, P., y Vassolo, R. (2021). Análisis del concepto y alcance de las alianzas estratégicas: un enfoque longitudinal (1972-2020). *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 290-314. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.20>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 26 Número Especial 5 2021, 290-314  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



## Análisis del concepto y alcance de las alianzas estratégicas: un enfoque longitudinal (1972-2020)

Carvajal Camperos, Marisol\*  
Almodóvar Martínez, Paloma\*\*  
Vassolo, Roberto\*\*\*

### Resumen

El objetivo de este estudio teórico es realizar una revisión longitudinal y sistemática del concepto y el alcance de las alianzas estratégicas desde 1972 al 2020 y proponer una definición que sea homogénea e integradora, que tome en cuenta el entorno dinámico que actualmente tienen las empresas y en el que se integren los distintos términos asociados con el concepto de alianza estratégica. La metodología, ampliamente utilizada en otras investigaciones, se centra en la búsqueda de trabajos publicados en Scopus y Web of Science sobre las alianzas estratégicas. Este enfoque permitió consolidar una muestra de 148 artículos para este estudio. Se tomó como unidad de análisis cada artículo indexado (Scopus y Web of Science) en el que se señalará de manera explícita el concepto de alianza estratégica, o alguno de los términos asociado al concepto. Los hallazgos conceptuales posicionan a la alianza estratégica como un medio eficaz que les permite a las empresas obtener recursos de manera rápida para entrar en un nuevo mercado, aprender y obtener conocimiento de las empresas líderes. Se concluye que está justificada la revisión permanente del concepto, admitiendo su carácter dinámico, pues la evolución del entorno y su complejidad requieren una constante actualización

**Palabras clave:** Alianzas estratégicas; acuerdos; asociación; colaboración; cooperación.

Recibido: 16.03.2021

Aceptado: 12.05.2021

\* Estudiante de Doctorado Universidad Complutense de Madrid. Profesora del Departamento de Organización de Empresas. Universidad Rey Juan Carlos. Profesora de Westfield Business School, Miami-Florida, USA. Profesora online de Escuela Internacional de Gerencia- EIG. Granada Andalucía-España. E-mail: [rvassolo@iae.edu.ar](mailto:rvassolo@iae.edu.ar) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9639-4136>

\*\* Profesora del Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Universidad Complutense de Madrid. Pabellón de 3º, Despacho 201. CP 28223, Madrid, España. Alan Rugman Visiting Fellow. Henley Business School. University of Reading. Whiteknights Campus, Reading, Reino Unido RG6 6AH. E-mail: [paloma.almodovar@ccee.ucm.es](mailto:paloma.almodovar@ccee.ucm.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8252-825X>

\*\*\* Profesor IAE Business School, Universidad Austral, Department of Business Policy and Strategy, Pilar, Argentina 3 Pontificia Universidad Católica de Chile, School of Engineering and Systems, Santiago, Chile. Director Académico del Instituto en Inteligencia Artificial Aplicada. E-mail: [marisolc@ucm.es](mailto:marisolc@ucm.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0870-397X>

# Analysis of the concept and scope of strategic alliances: A longitudinal approach (1972-2020)

## Abstract

The purpose of this theoretical study is to conduct a longitudinal and systematic review of the concept and scope of strategic alliances from 1972 to 2020, and to propose a definition that is homogeneous and integrative, that considers the current dynamic environment of companies, and that integrates the different terms associated with the concept of strategic alliance. We use a methodology that is transparent, scientific, and replicable for the intended review. Our methodology, widely used by the Academia, focuses on indexed papers published in Scopus and Web of Science on strategic alliances. The level of the analysis is the paper, and our approach consolidates a sample of 148 indexed papers (Scopus and Web of Science) that explicitly mentions the concept of strategic alliance, or one of the terms associated with this concept. The conceptual findings position the strategic alliance as an effective means that allows companies to quickly obtain resources to enter a new market, learn and gain knowledge from leading companies.. It is concluded that the permanent revision of the concept is justified, admitting its dynamic nature, since the evolution of the environment and its complexity require constant updating.

**Keywords:** Strategic alliances; agreements; partnership; collaboration; cooperation.

## 1. Introducción

A nivel global, las empresas están recurriendo cada vez más a las alianzas estratégicas como una forma de crecimiento. Más concretamente, se centran en aquellas relaciones interempresariales que están relacionadas directamente con la cadena de valor que apoyan a mantener ventajas competitivas y maximizar el valor de la empresa para los socios.

Es necesario señalar que, aunque se ha escrito e investigado sobre muchos aspectos relacionados con las alianzas estratégicas, actualmente

sigue estando muy vigente este tema (Dhaundiyal & Coughlan, 2020; Drewniak & Karaszewski, 2020; Galera-Zarco et al, 2020; Hohberger et al, 2020; Robson et al, 2019; Yoon et al, 2018; Yu et al, 2019). No sólo no ha decaído su interés entre los investigadores, sino que sigue siendo altamente relevante para las organizaciones en aspectos tales como: el emprendimiento, la internacionalización, la innovación y el aprendizaje, entre otros (Albers et al, 2016; Antoncic & Prodan, 2008; Arifo, Ragozzino & Reuer, 2008; Babu et al, 2020; Christoffersen, 2013b; Culpán, 2009; Dong & McCarthy, 2019; Hampl,

2020; Ko et al, 2020; Mamédio et al, 2019).

Si se hace un resumen de las investigaciones realizadas en el tópico de alianzas estratégicas, se identifica que una gran parte se han centrado en las fases previas y posteriores de los acuerdos, incluidos los motivos de colaboración, la selección, la internacionalización, las negociaciones de los socios, los contratos y los tipos de alianzas (Doz, 1996; Doz et al, 2000; Glaister & Buckley, 1996; Parkhe, 1993a, 1993b; Yang, 2020). Otra parte de las investigaciones, en las últimas dos décadas, se han centrado en aspectos relativos a su implementación, especialmente a lo relacionado con el logro de los objetivos de la alianza (Banal-Estañol et al, 2017; Brouthers & Bamossy, 2006; Christoffersen, 2013a; Dubrovski, 2016; Frankort et al, 2016; Huang, 2017; Lee et al, 2013; Luo, 2001; Panico, 2017; Reuer & Ariño, 2002). Hay que mencionar que, a pesar de la gran cantidad de investigaciones realizadas sobre este tema, quedan varios aspectos relacionados sobre su concepto por discernir. En la literatura, hay una gran cantidad de términos que se utilizan para referirse a este fenómeno de cooperación entre empresas y no hay un concepto homogéneo entre los investigadores. Este término es ampliamente utilizado, y se le ha dado diferentes enfoques por parte de las empresas para su uso, esto debido a las diversas formas que eligen las organizaciones para formalizar las alianzas estratégicas (Dhaundiyal & Coughlan, 2020; Gundolf et al, 2018; Huang, 2017; Li, 2018; Oum et al, 2000; Yoshino & Rangan, 1996).

Este trabajo se centra en analizar el concepto y el alcance de las alianzas estratégicas recogidos en la literatura científica desde una perspectiva

sistémica longitudinal (1972 al 2020) a través de 148 artículos publicados en revistas académicas. El motivo de utilizar los artículos como unidad de análisis es que se consideran “conocimiento certificado”, ya que han sido evaluados y aceptados mediante un riguroso proceso de revisión por pares (Fernandez-Alles & Ramos-Rodríguez, 2009; Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004; Robson et al, 2006; Rodríguez-Ruiz et al, 2019; Shi et al, 2011). Finalmente, tras el análisis de las definiciones recogidas en la literatura, se evidencia la necesidad de unificar los conceptos desde una perspectiva integradora, por lo que se presenta una definición que engloba los aspectos más significativos de los diferentes autores sobre el concepto de alianza estratégica.

## **2. Consideraciones metodológicas de la investigación**

Para esta investigación se utilizó la siguiente metodología:

1. Se realizó la búsqueda de los artículos relacionados con las alianzas estratégicas, y que estuvieran indexados por Scopus y Web of Science. En este primer paso se obtuvo una muestra inicial de 480 artículos, todos ellos extraídos de revistas de gestión relacionados con alianzas estratégicas y que están validados por los rigurosos procesos de revisión de las revistas que sólo publican manuscritos de la más alta calidad en el ámbito de la gestión (Fernandez-Alles & Ramos-Rodríguez, 2009; Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). Algunas de las revistas utilizadas son: Academy of Management Review,

Journal of Financial Economics, Academy of Management Journal, Organization Science, Journal of Management, Strategic Management Journal, Journal of Management Studies, Journal of International Business Studies, Research Policy, Research Policy, British Journal of Management, Asia Pacific Journal of Management, Journal of Strategic Marketing, Long Range Planning, Journal of Small Business Management, European Management Review, European Management Journal, International Studies of Management and Organization, Journal of Business Strategy. El seleccionar artículos de las diferentes áreas de gestión a lo largo del periodo 1972-2020 nos permite tener una visión longitudinal, integral y sistemática, de lo investigado en relación

- al concepto y el alcance de las alianzas estratégicas, así como evaluar la contribución desde diversas perspectivas y posturas metodológicas (Gomes et al, 2016).
2. Se llevó a cabo un filtrado manual en base a los títulos, resúmenes y palabras clave de los artículos. Así, se seleccionaron un total de 285 artículos, partiendo de los 480 artículos identificados anteriormente, Esta metodología ha sido utilizada previamente (Robson et al, 2006; Shi et al, 2011).
  3. Tras la lectura completa de los 285 artículos, se seleccionaron como muestra final un total de 148, para su inclusión en este estudio. Por ello, se tomó como unidad de análisis cada artículo que señalara de manera directa el concepto de alianza estratégico, o alguno de los términos señalados en el Cuadro 1.

### **Cuadro 1**

#### **Recopilación de los términos utilizados para identificar las alianzas estratégicas**

Términos utilizados para identificar el concepto de “alianza estratégica”	
Actitud/es cooperativas.	Cooperación/es.
Acuerdo/s híbridos.	Cooperativa/s interorganizacionales.
Asociación/es entre empresas.	Cuasi integración/es verticales.
Acción/es conjuntas.	Cuasi-empresa/s.
Acuerdo/s entre dos o más empresas/compañías/ organizaciones independientes.	Empresa/s asociadas.
Acuerdo/s bilaterales o multilaterales.	Empresa/s conjunta/s.
Acuerdo/s caracterizados por el compromiso.	Entidad/es interorganizacionales.
Acuerdo/s con un horizonte de largo plazo.	Estructura/s de gobernanza interorganizacionales.
Acuerdo/s de intercambio.	Forma/s organizativo-contractuales.
Acuerdo/s de vigencia temporal.	Híbrido u “organización intermedia”.
Acuerdo/s deliberado, explícito y a largo plazo.	Intercambio/s relacionales.
Acuerdo/s informales/formales entre empresas.	Proyecto/s de colaboración entre empresas / compañías/organizaciones independientes.
Acuerdo/s organizacionales.	Relación/es basadas en la innovación.

## Cont... Cuadro 1

Acuerdo/s de colaboración.	Relación/es cooperativas.
Acuerdo/s de cooperación.	Relación/es de largo plazo basadas en la confianza.
Agrupación/s de intercambio.	Relación/es entre empresas/compañías/ organizaciones independientes.
Alianza/s.	Relación/es estratégicas entre empresas / compañías/organizaciones independientes.
Arreglo/s informales/formales entre empresas.	Relación/es intencionales entre empresas / compañías/organizaciones independientes.
Asociación/es entre empresas/competidores.	Relación/es intermedia de organización económica.
Asociación/es estratégicas.	Relación/es planeadas entre empresas / compañías/organizaciones independientes.
Coalición/es entre empresas/compañías/ organizaciones independientes.	Relación/es relativamente duraderas entre empresas/compañías/organizaciones autónomas.
Colaboración/es entre empresas/compañías/ organizaciones independientes.	Relación/es voluntarias entre empresas / compañías/organizaciones independientes.
Contacto interorganizacional que implique un acuerdo comercial voluntario duradero.	Relaciones estratégicas entre empresas / compañías/organizaciones independientes.
Contrato/s incompletos.	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Esta metodología que ha sido utilizada en otras investigaciones (Babbie, 2012). Además, es importante señalar que incorporamos un análisis de contenido siguiendo otros ejemplos en la investigación de ciencias sociales (Krippendorff, 2004; Rodríguez-Ruiz et al, 2019).

Finalmente, para completar el análisis de contenido, se ha revisado libros, tesis y conferencias que han tenido una gran influencia en la práctica de las alianzas estratégicas y la investigación académica y que, de no incluirse, el análisis hubiese quedado incompleto (Babbie, 2012; Babbie, 2020; Gomes et al, 2016; Krippendorff, 2004).

La recopilación de los artículos tuvo lugar desde finales del año 2019 hasta el tercer trimestre del año 2020. Como se ha señalado, se utilizaron artículos

de la literatura científica publicados en revistas académicas indexadas, por considerarse “conocimientos certificados” (Fernandez-Alles & Ramos-Rodríguez, 2009; Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). Los artículos se agruparon por la terminología utilizada para referirse a las alianzas estratégicas. Además, se agruparon aquellos autores que utilizaron el mismo término o tuvieran otras similitudes en cuanto a su alcance.

Este estudio realiza cuatro contribuciones significativas: (1) Aporta una recopilación del concepto de alianza estratégica y de los distintos términos utilizados para referirse a este método de colaboración, reconociendo los aportes de los diferentes autores y uniendo los trabajos realizados en diferentes campos; (2) muestra una agrupación de los aspectos más característicos de las

definiciones para referirse a las alianzas estratégicas por término y autor; y (3) presenta un concepto novedoso e integrador apoyado en los diferentes autores de acuerdo con la literatura revisada; y (4) propone una metodología para analizar el concepto de alianza estratégica que ha sido empleada en otras investigaciones, pero que no había sido aplicada para analizar el concepto de alianza estratégica. En general, este estudio amplía la literatura existente al proporcionar una visión integradora y homogénea del concepto de: Alianza Estratégica.

## 2. Concreción terminológica de alianza estratégica

Tradicionalmente, las alianzas no se consideraban una forma de crecimiento que permitiera a las empresas competir y adaptarse a un mercado cada vez más competitivo, se consideraban como una manera de obtener recursos de manera puntual. Sin embargo, en los últimos años, por el efecto de la globalización, por el desarrollo de nuevas tecnologías, por la apertura de los mercados, por el surgimiento de nuevas potencias económicas como China, y por los cambios sociales, políticos y culturales que acontecen en el mundo, las alianzas estratégicas han cobrado un papel fundamental en las empresas para lograr generar valor y crear ventajas competitivas sostenibles (Garrett, 2000; Hampl, 2020).

El concepto de alianza estratégica se caracteriza por la falta de consenso en las definiciones ofrecidas, así como por la variedad de los términos utilizados. La falta de consenso en las definiciones se debe, en gran parte, a las muchas formas de alianzas con diferentes características y objetivos. La literatura señala distintas

expresiones y definiciones para referirse a las alianzas estratégicas, identificando sus singularidades, similitudes y diferencias. La alianza estratégica se aplica con regularidad y de manera recurrente, a cualquier forma de colaboración entre dos o más empresas, tanto en la práctica como en la literatura. Muchos académicos e investigadores señalan que, en la medida que la alianza tiene más directrices y condiciones, la pregunta de si es alianza o no resulta más difícil de determinar (Anderson, 1990; Caves et al, 1983; Harrigan, 1986).

Las alianzas estratégicas tienen un carácter multidimensional, ya que comprenden actividades relacionadas con diferentes ámbitos de la empresa, lo que ha provocado que se apliquen diferentes criterios en cuanto a cómo definir una alianza o qué términos utilizar. La terminología empleada resulta ser variada e incluso, en algunos casos, no del todo acertada para referirse a las alianzas estratégicas. Algunos términos utilizados se han señalado en el Cuadro 1. Además, no hay una definición generalmente aceptada. Los autores Del Prado (2005), Oum et al, (2000) y Yoshino and Rangan (1996) han señalado que el concepto de alianza estratégica se utiliza mucho, pero se entiende poco y esto incluye el concepto de alianza cuando se utiliza para hacer referencia a la cooperación entre empresas.

## 3. Revisión longitudinal del concepto y el alcance de alianza estratégica

Son muchos los autores que han formulado definiciones de alianzas estratégicas desde diferentes puntos de vista. En su mayoría se han basado en las experiencias derivadas de este modelo

asociativo, ya que pueden considerarse una guía al momento de analizar cómo influyen en la dinámica organizacional, pero también se basan en los aportes de otros autores que han permitido la evolución del concepto hasta lo que se

conoce hoy en día. Estas definiciones generan un aporte particular con el cual se elabora el Cuadro 2, donde se muestra un resumen de las distintas definiciones ofrecidas por autores, ordenadas según la terminología utilizada.

## Cuadro 2

### Términos utilizados y definiciones correspondientes a las alianzas estratégicas

Autor	Término	Definición
Cabaleiro Casal (2001: 9)	Acción conjunta	<b>Acción conjunta</b> que tiene como propósito o fin lograr objetivos comunes. <b>Son una forma de crecimiento externo</b> sin vinculación patrimonial.
Hennart (2006: 1623)	Actitudes cooperativas	Son situaciones de conflicto parcial, no de pleno antagonismo, en las que coexisten amenazas mutuas, trampas y faroles con <b>actitudes cooperativas</b> en busca de ventajas colaborativas.
Fumás (1987:10)	Acuerdo de vigencia temporal	<b>Acuerdo de vigencia temporal de cualquier tipo</b> , entre dos o más organizaciones que integran recursos sin llegar a tener la misma personalidad jurídica, que afectan las operaciones y recursos que impactan en las operaciones, la producción, la investigación, la ingeniería, las ventas y distribución de las empresas involucradas.
Urbieta (1999:38)	Acuerdo deliberado, explícito y a largo plazo	<b>"Acuerdo deliberado, explícito y a largo plazo"</b> , entre dos o más organizaciones sin relación de dependencia, que desarrollan en equipo determinadas actividades que le permitan lograr objetivos comunes, que de manera individual les sería imposible hacerlo.
Barla and Constantatos (2006:410-411); Fernández-Sánchez (1991a:2); Fernández-Sánchez (1996); Fernández Rodríguez (1999:32); Ísoraite (2009: 39); Morrish and Hamilton (2002: 401)	Acuerdo entre dos o más empresas independientes	<b>"Acuerdo entre dos o más empresas independientes"</b> en el que establezca las bases a seguir para su gestión, buscando beneficiarse de las fortalezas y sinergias de los socios que interrelacionando entre sí generar valor e incrementar sus ventajas competitivas.
Todeva and Knoke (2005: 2-3)		<b>Acuerdos independientes entre dos empresas o más para emprender proyectos</b> en un área específica del negocio, que bajo coordinación por parte de los socios comparten recursos y habilidades sin fusionarse o absorberse.
Menguzzato (1992)	Acuerdo explícito de cooperación a medio o largo plazo	<b>Acuerdo explícito de cooperación a medio o largo plazo</b> , entre dos o más empresas con la finalidad de cooperar en una parte de la actividad global de las empresas involucradas, sin tener relación de dependencia.
Ariño (2005); Reuer and Ariño (2003); Reuer and Ariño (2002); Reuer et al, (2016:1)		<b>"Acuerdo formal entre dos o más empresas</b> para alcanzar intereses privados y comunes" que compartiendo recursos y riesgos sobre unos resultados apuestan sobre estos de manera de lograr beneficios para cada socio logrando la meta propuesta a través del logro de sus objetivos comunes. Se consideran también que el acuerdo opera bajo un contrato incompleto.
Ariño (2008:55)	Acuerdo formal/es	<b>"Acuerdo formal"</b> privado entre empresas que se desarrolla en un horizonte de incertidumbre, que compartiendo recursos busca alcanzar unos objetivos específicos.
Frankort et al, (2016:213); Frankort (2016:291)		<b>Acuerdos formales</b> entre empresa, que permite reducir la incertidumbre tecnología a través de la realización de actividades conjuntas con el objetivo de realizar nuevos productos para llevarlos al mercado, y alcanzar sus objetivos comunes.



Autor	Término	Definición
Abarca-Hernández (2010:270); Brown et al, (1996:60); Gulati and Singh (1998:781); Phan and Peridis (2000:201); Park et al, (2002:527); Wang and Der-Jin (2006:195-196)	Acuerdo organizacional para relaciones cooperativas	“ <b>Acuerdo organizacional para relaciones cooperativas</b> ” voluntarios entre organizaciones, que dadas las condiciones de incertidumbre, detentan oportunidades en el mercado para lo cual realizan ajustes en las organizaciones, adaptándolas a las condiciones de las empresas, las organizaciones deben compartir metas y perseguir un beneficio común, la relación es voluntaria y supone intercambiar, compartir o codesarrollar algo y en la que se podría incluir contribuciones en capital, tecnología o activos específicos de las firmas. Esta relación no es una fusión o adquisición.
Park et al, (2002:527)		“ <b>Una forma de acuerdo organizacional para relaciones cooperativas</b> en curso entre organizaciones”; que forma parte de las decisiones estratégica corporativa de las organizaciones participantes del acuerdo frente a cambios del entorno.
Fernández Rodríguez (1999:32); Tugores-García (2012:16)	Acuerdos bilaterales o multilaterales	“ <b>Acuerdos bilaterales o multilaterales</b> para alcanzar objetivos comerciales similares” para cada una de las partes involucradas.
Teece (1992); Galera-Zarco et al, (2020:166)	Acuerdos caracterizados por el compromiso	“ <b>Acuerdos caracterizados por el compromiso</b> entre dos o más empresas autónomas e independientes” que a través de la alianza se trazan unos objetivos comunes compartiendo una bolsa de recursos y actividades de los socios.
Dussauge and Garrette (1997:105-106); Dussauge et al, (2000:99); Fernández-Sánchez (1991a: 4-5); García-Canal (1992a); Jarillo (1988);Jiang et al, (2015:128); Martín and Sánchez (2007:142-143); Spekman (1998:748)	Acuerdos con un horizonte de largo plazo, mutuamente beneficioso	“ <b>Acuerdos con un horizonte de largo plazo</b> ” con autonomía estratégica para coordinar acciones futuras de mutuo beneficio entre dos o más organizaciones independientes pertenecientes al mismo sector o no, que uniendo sinergias a través de sus capacidades y recursos toman la decisión de establecer una interrelación entre las partes para lograr o incrementar sus ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo, desarrollando con ese acuerdo nuevos productos, proyectos, procesos.
Gómez-Selemeneva (2015:36-37-38)	Acuerdos contractuales entre empresas a largo plazo	<b>Acuerdos contractuales entre empresas a largo plazo</b> , en la que se adquieren compromisos para implementar acciones de intercambio en un horizonte temporal, sin relación de dependencia entre los socios.
Achelhi and Truchot (2016: 605); Spekman et al, (1998:748)	Acuerdos de colaboración cercano a largo plazo	“ <b>Acuerdos de colaboración cercano a largo plazo</b> ” de beneficio mutuo entre las empresas en el que se comparten recursos, con el propósito de crear valor y a través de los conocimientos y capacidades de cada uno de los participantes se fija por objetivo mejorar la posición competitiva de las empresas a través de la reducción de costos, la adquisición de conocimientos, y/o la expansión del mercado, mediante el intercambio de recursos, capacidades, habilidades, conocimientos y riesgos.
Martín and Sánchez (2007:142-143); Martín et al, (2008:12-13-14)		“ <b>Acuerdos explícitos de colaboración a largo plazo entre varias empresas</b> ” cuyo propósito es lograr objetivos propios que no necesariamente son coincidente a través de la planificación y coordinación de sus acciones futuras, con el compromiso de intercambiar recursos, sin tener relación de subordinación.
Gulati (1998:293); Parkhe (1993a: 233); Parkhe (1993b:301; 1993c:794); Teng (2007:120)		<b>Cualquier acuerdo de cooperación entre empresas</b> de carácter voluntario cuyo fin es intercambiar, compartir o codesarrollar algo compartiendo recursos económicos, de tecnología o parte de los activos con el propósito de lograr los objetivos estratégicos de las empresas.
Balarabe (2014: 80); Briones-Peñalver (2016: 4); Dussauge et al, (2000:9); Gundolf et al, (2018:148); Ireland et al, (2002: 413); Pyka and Windrum (2003:1)	Acuerdos de cooperación entre empresas autónomas e independientes	“ <b>Acuerdo de cooperación entre dos o más empresas autónomas e independientes</b> ” cuyo propósito es mejorar su desempeño a través del intercambio de recursos y conocimientos con el fin de mejorar la posición competitiva y el desempeño, a través del intercambios o codesarrollo de productos, tecnologías o servicios, lo que ofrece a las empresas la oportunidad de unir fuerzas para una oportunidad mutuamente beneficiosa, que persiguen objetivos comunes o trabajan para resolver problemas comunes a través de un período de interacción sostenida.

*Carvajal Camperos, Marisol; Almodóvar Martínez, Paloma; Vassolo, Roberto*  
**Análisis del concepto y alcance de las alianzas estratégicas: Un enfoque longitudinal (1972-2020)**

Autor	Término	Definición
Jacquemin et al. (1989)	Acuerdos de cooperación establecido bajo ciertas condiciones	<b>“Acuerdos de cooperación establecido bajo ciertas condiciones”</b> con el propósito de reducir los costes de transacción del mercado, y evitar los costes internos de la organización, que se producen cuando la empresa realiza la transacción internamente.
Parkhe (1991: 583)	Acuerdos de cooperación y vínculos entre empresas	<b>“Acuerdos de cooperación y vínculos entre empresas”</b> que son relativamente duraderos, que utilizan recursos, estructuras de gobernabilidad correspondientes a organizaciones autónomas, para alcanzar los objetivos individuales y en conjunto que estén alineado con la misión de cada empresa o socio participante.
Banal-Estañol et al. (2015:1); Banal-Estañol et al. (2017: 1-2); Das and Teng (2002: 725); Dussauge et al. (2004:701); García-Canal (2004: 70); Genç et al. (2012, p. 1595); Gulati (1998:293); Salamat et al. (2018: 482)	Acuerdos entre dos o más compañías independientes	<b>“Acuerdos voluntarios entre empresas independientes”</b> cuyo fin es el de intercambiar recursos y capacidades que puedan utilizar para comercializar, desarrollar productos, desarrollar tecnologías o servicios, sin perder los socios la autonomía de sus operaciones, tomando la forma que los socios necesiten a través de límites verticales y horizontales. Los socios de intercambio acuerdan invertir recursos, compartir conocimientos y participar en actividades de creación de valor económico.
Borys and Jemison (1989:234)	Acuerdos híbridos	<b>“Los acuerdos híbridos”</b> son acuerdos de una organización existente en el que se pueden incluir fusiones, adquisiciones, empresas conjuntas, acuerdos de licencia y subcontratación. Estos cuatro últimos tipos se pueden considerar alianzas estratégicas.
Stuart (1998:1-2)	Agrupación/ acuerdos de intercambio	<b>Agrupación de activos contractuales</b> o acuerdos de intercambio de recursos entre empresas para obtener recursos y para compartir riesgos y conocimientos
Huyzer et al. (1989)	Alianza entre empresas	<b>Alianza entre empresas</b> , en la que los socios conservan su independencia e identidad, y donde el impacto en la posición competitiva de los socios tiene un efecto notable a largo plazo. Comparten recurso, sinergias y los objetivos son comunes.
Genç and İyigün (2011:1125-1226)	Arreglos informales / formales entre empresas	<b>“Arreglos informales / formales entre empresas</b> con un objetivo comercial común y una situación con interdependencia bilateral, para obtener de una forma rápida y flexible recursos y habilidades complementarias que pertenecen a otras empresas. Los objetivos deben ser compatibles, y se deben esforzar por alcanzar beneficios mutuos y reconocen un alto nivel de mutuo dependencia”.
Park and Ungson (2001:37-38)	Asociación entre competidores	<b>“Asociación entre competidores</b> , que yuxtapone dos tendencias compensatorias: actividades cooperativas que conducen al logro de objetivos que promueven los intereses de ambos socios y los comportamientos competitivos de uno o ambos socios en la búsqueda de sus intereses personales”.
Harrigan (1986); Harrigan (1988:142-143)		Acuerdos de cooperación o <b>asociaciones comerciales entre empresas</b> que trabajan juntas para lograr algún objetivo estratégico, bajo la figura de una empresa distinta. Que puede ser una empresa o una corporación.
Dent (2001, p. 56); Elmuti and Kathawala (2001:205); Zoghi and Arslan (2017: 69-70)	Asociación/es entre empresas	<b>“Asociación entre empresas”</b> para trabajar juntas, que, a pesar del alto nivel de dependencia entre las partes, trabajan autónomamente, los que les permite lograr objetivos estratégicamente significativos que son mutuamente beneficiosos para todas las partes, apoyándose en la complementariedad de los activos de los socios, les permite compartir recursos, ingresar a nuevos mercados, acceder a nuevas tecnologías, obtener economías de escala, obtener recursos financieros y reducir los riesgos.
Culpan (2009:4-5)		Variedad de <b>asociaciones entre empresas</b> para obtener una ventaja competitiva.

Autor	Término	Definición
Dubrovski (2016:1388-1389-1390)	Asociaciones estratégicas	<b>Asociaciones estratégicas</b> para mantener y aumentar la ventaja competitiva común (global) que permite una mayor existencia y estimular el desarrollo de las empresas afiliadas en las duras condiciones económicas. <b>Comportamiento cooperativo profundo</b> que requiere de un ajuste recíproco de los medios y el comportamiento de los socios.
Kale et al. (2000:218); Mohr and Spekman (1994:135)	Asociaciones/ Relaciones estratégicas intencionales	<b>Asociaciones o Relaciones estratégicas intencionales</b> entre empresas con personalidad jurídica independientes con un alto nivel de dependencia entre los socios, que comparten una visión y la hacen realidad a través de los logros de los objetivos y obtener beneficios mutuos.
Commandeur et al. (1990); Clarke-Hill and Bailey (1998:1)	Coalición	<b>Coalición de dos o más organizaciones</b> para trabajar juntos de manera temporal, para lograr metas y objetivos estratégicamente significativos que sean mutuamente beneficiosos. Es una forma de cooperación que se basa principalmente en acuerdos contractuales, y no en relaciones de capital.
Fuller and Porter (1988:104)	Coaliciones u/o alianzas	“ <b>Coaliciones u/o alianzas formales</b> ” a largo plazo con otras empresas, que van más allá de las actividades comerciales del mercado, sin llegar a unirse como una sola empresa, cuyo propósito es ampliar el alcance efectivo de la cadena de valor de las empresas, a través de su coordinación.
Fontenot and Wilson (1997:6); Gamboa Caceres et al. (2003:29) Martínez-Noya and Narula (2018:77-78-79-80)	Colaboración / Acuerdo informal	“ <b>Colaboración informal entre empresas</b> ” basadas en la innovación sujeto a una articulación formal para aprovechar las fortalezas, lograr objetivos estratégicos en actividades de la cadena de valor y compartir recursos y riesgos a través de la coordinación de sus actividades para alcanzar una meta común sin tener relación de dependencia, los que les permite acceder a economías de escala, a nuevos mercados, a nueva tecnología y aprender rápidamente de la empresa líder, respondiendo a las incertidumbres ambientales.
Adegbesan and Higgins (2011:108); Ranjay. Gulati (1995:86); Ranjay Gulati (1995:621); Gulati and Gargiulo (1999:1443); (Harrigan, 1986)	Contacto interorganizacional que implique un acuerdo comercial voluntario duradero	<b>Contacto interorganizacional que implique un acuerdo comercial voluntario duradero</b> para el alcance de objetivos comunes a través de intercambiar, compartir, desarrollar o codesarrollar, productos, tecnologías y servicios, esto incluye participaciones de capital, tecnología o activos específicos de cada parte.
Gimeno (2004:822)	Contratos incompletos	<b>Contratos incompletos</b> que no especifican completamente las condiciones de intercambio.
Bueno and Morcillo (1994:314); Chesnais (1988); Jiménez Rodríguez (2012:18-19)	Convenio oficial	“Todo tipo de <b>convenio oficial</b> ” que sea establecido por varias empresas con el propósito de colaborar entre ella, en el que cada socio tiene una participación de capital, con lo que los socios pueden crear una nueva sociedad. Esto excluye la fusión, pero se incluyen los acuerdos sobre mercados, licencias de exportación, ofertas.
O'Dwyer and Gilmore (2018:58); Varadarajan and Cunningham (1995:283)	Cooperación a largo plazo	“ <b>Cooperación a largo plazo</b> , entre dos o más empresas” en el que cada socio aporta determinados recursos y capacidades, los objetivos perseguidos por los socios tienen carácter estratégico, no operativo y cuyo fin es obtener ventajas competitivas sostenibles mejorando el rendimiento competitivo al compartir recursos, manteniendo sus propias identidades corporativas.

*Carvajal Camperos, Marisol; Almodóvar Martínez, Paloma; Vassolo, Roberto*  
**Análisis del concepto y alcance de las alianzas estratégicas: Un enfoque longitudinal (1972-2020)**

Autor	Término	Definición
Camisión Zornoza and López Navarro (2000:13)		Es una <b>opción estratégica para cooperar</b> entre una o varias empresas de pequeño tamaño para acceder a recursos tales como: financieros, humanos, técnicos, con el propósito de establecer una estructura comercial en el largo plazo que les ayude a desarrollarse y a incursionar a los mercados internacionales.
Corrales (2007:97); Fernández-Sánchez (1991a: 4); Yang (2020: 4);	Cooperación entre empresas	“ <b>Búsqueda de cooperación simultánea</b> ” entre dos o más empresas para competir en el mercado, poniendo a disposición recursos económicos que hacen posible acceder a nuevos paquetes tecnológicos, segmentos de mercado y financiamiento para lograr beneficio mutuo para aprovechar Sinergia estratégica de corta o larga duración en beneficio de las ventas de las empresas. “
Drewniak (2016:388)		<b>Tipo especial de cooperación entre al menos dos empresas, incluida la competencia</b> que operan en el mismo sector o en sectores afines con el objetivo de lograr objetivos comunes acordados anteriormente, activando los recursos básicos, junto con el mantenimiento de la autonomía de cada una de ellas en el ámbito de los ámbitos no incluidos en un acuerdo de asociación.
De Moortel and Crispeels (2018:147-148)	Cooperativa interorganizacional/ acuerdos híbridos	“ <b>Cooperativa interorganizacional</b> ”, que utiliza recursos y/o estructuras de gobierno de al menos dos organizaciones legalmente independientes cuyo propósito es mercantilizar, participar en el desarrollo conjunto de productos, tecnologías o servicios. Las partes se comprometen a alcanzar un propósito conjunto y unir sus recursos y actividades.
Fernández-Sánchez (1991a, p. 2); Luke et al, (1989:9)	Cuasi empresa	“ <b>Las cuasi empresas o colaboración entre empresas</b> ” se asocia manteniendo cada una su personalidad jurídica con el fin de realizar intercambios tecnológicos, de marketing y para realizar otro tipo de transacciones comerciales como: subcontratación, alquileres de diversos tipos, se excluye la empresa conjunta. Los acuerdos tienen propósitos estratégicos importantes y duraderos
Blois (1972:254-255); Fernández-Sánchez (1991a:2)	Cuasi integración vertical	“ <b>La cuasi integración vertical</b> ” son relaciones en la que los socios mantiene su identidad y se genera colaboración entre está y sus subcontratistas lo que puede dar origen a las cuasi empresas.
García-Canal (1993:8)	Decisión estratégica adoptada por dos empresas o más	“ <b>Decisión estratégica adoptada por dos empresas o más</b> , que cooperan y se integran verticalmente, sin tener relación de subordinación, que, a través de la coordinación de parte de sus actividades, logran alcanzar los objetivos individuales y comunes, accediendo a capacidades y conocimientos que la empresa no posee y que les permite mejorar las actividades de su cadena de valor.
Hoekman (1984)	Empresa conjunta	“ <b>Empresa conjunta</b> que cooperan parcialmente entre corporaciones y/o gobiernos, que de otro modo operan por separado. La cooperación se lleva a cabo en una sociedad anónima en la que cada socio puede influir en la política de su filial. La participación de las personas no puede exceder el 49 por ciento”.
Taylor (2005:471-472)	Empresas asociadas	“ <b>Empresas asociadas</b> dos o más que se unen para perseguir un conjunto de objetivos acordados”, cada empresa mantiene su personalidad jurídica independiente, comparten recursos, capacidades y beneficios y cada empresa controla determinadas tareas y contribuyen de forma permanente al alcance de los objetivos estratégico.
Almuñías Rivero and Galarza López (2015:59-60)	Entendimiento entre diferentes actores sociales.	“ <b>Entendimiento entre diferentes actores sociales</b> , que interactúan para identificar objetivos comunes y definir un plan de acción que les permita alcanzar los beneficios que a cada una de las partes le convienen a través de la aplicación de las cuatro funciones directivas: planificación, organización, dirección y control. Por lo que es fundamental que exista afinidad entre las partes, complementariedad, confianza, transparencia, prestigio, que se aporten recursos, que se cumpla la normativa legal y se asuman riesgos.

Autor	Término	Definición
Mellewigt and Decker (2014:71-72); Hagedoorn et al, (2011:283)	Entidades interorganizacionales.	<b>Entidades interorganizacionales</b> a través de las cuales dos empresas comparten recursos, activos y <b>ayudan a las firmas asociadas a expandirse, crear y explotar colectivamente oportunidades de negocio</b> que de otro modo podrían haberse perdido debido a la disponibilidad limitada de los recursos necesarios.
Murray (2001:33)	Estructuras de gobernanza interorganizacionales	“ <b>Estructuras de gobernanza interorganizacionales</b> que existen entre mercados y jerarquías. Es una es una <b>opción estratégica viable</b> para lograr ventajas competitivas, incluso cuando están involucrados activos específicos viable para <b>lograr ventajas competitivas</b> , incluso cuando están involucrados activos específicos”.
Liang and Li (2017:116)	Forma de estructura organizativa de las empresas	“ <b>Forma de estructura organizativa de las empresas</b> ” con el objetivo de aprovechar oportunamente oportunidades de mercado, compartiendo recursos y reduciendo riesgos.
García-Canal (1996a:775)	Formas organizativa- contractuales	Son unas “ <b>formas organizativa- contractuales</b> a las que se recurre para el intercambio de inputs productivos para los que el mercado presenta elevados costes de transacción y cuyo desarrollo interno por parte de la empresa interesada resulta más costosa”.
Williamson (1985:5-6)	Híbrido u organización intermedia	“ <b>Híbrido u organización intermedia</b> situada entre el mercado y la jerarquía, que presenta características de ambos con el propósito de lograr objetivos previamente establecidos”.
Casani (1993:24 y 30); Gutiérrez de Mesa Vázquez (2004:11-12)	Relaciones privilegiadas entre empresas	“ <b>Relaciones privilegiadas entre empresas</b> ” en el que se combinan recursos y capacidades específicas que son estratégicas para los socios y que les permite alcanzar los objetivos generales y específicos de estos accediendo a nuevos mercados, ampliando sus procesos productivos, adquiriendo nuevos conocimientos, y la paralización temporal de los gastos de: I+D, de producción, de marketing, con el objetivo único de crear valor, que cada empresa de manera independiente no podrían lograrlo.
Escribá (1995:98-99); Webster Jr (2018: 93-94)	Intercambios relacionales/ acuerdos cooperativos a largo plazo	<b>Intercambios relacionales, acuerdos cooperativos</b> a largo plazo, en el que los participantes <b>comprometen recursos y capacidades</b> para lograr objetivos de carácter estratégico, no operativo, ventajas competitivas sostenibles objetivos comunes en la alianza, y de objetivos particulares de cada uno.
Jiang et al, (2016:103-104)	Mezcla de cooperación y competencia	Son complejas estructuras bilaterales que llevan la información y el conocimiento, y a menudo son <b>mezcla de cooperación y competencia</b> entre los socios.
Dussauge and Garrette (1995: 506)	Proyectos de colaboración	“ <b>Proyectos de colaboración</b> implementados por empresas que <b>operan en la misma industria</b> . Aunque cooperan entre sí, las empresas asociadas en tales alianzas conservan su autonomía estratégica. Se excluye las fusiones y adquisiciones que provoquen el menoscabo de autonomía de al menos un socio. También excluye las asociaciones verticales establecidas por proveedores y compradores”.
Marshall et al, (2005:43)	Relación entre organizaciones	<b>Relación entre organizaciones</b> en la cual las partes mantienen la <b>autonomía, pero permanecen bilateralmente</b> dependientes en un grado no trivial.
Fumás (1989:47-48)	Relación intermedia de organización económica	“ <b>Relación intermedia de organización económica</b> que se genera entre dos empresas o más con modelos organizativos diferentes y relación al mercado o a su estructura organizativa”.
Wang and Der-Jin (2006:195)	Relación planeada	“ <b>Relación planeada</b> en la cual dos o más firmas independientes comparten metas comunes y persiguen un beneficio común”, a través del aporte de experiencia, manteniendo cada empresa la independencia de sus operaciones y accediendo a algunos recursos especiales o competencia de los que carecen.

Autor	Término	Definición
Cui et al, (2002, p. 343)	Relaciones cooperativa e interdependiente	<b>Relaciones cooperativa e interdependiente</b> que interactúan en relaciones de trabajo cercanas para cumplir con los objetivos acordados.
Stuart (2000, p. 791)	Relaciones de acceso	<b>Relaciones de acceso</b> derivadas de una cartera de coaliciones estratégicas que dependen de los recursos de los perfiles de sus socios de la alianza. Son vías para el intercambio de recursos y señales que transmiten reconocimiento y estatus social
Eisenhardt and Schoonhoven (1996, pp. 136-137)	Relaciones de cooperación	<b>"Relaciones de cooperación</b> impulsadas por una lógica de necesidades de recursos estratégicos y oportunidades de recursos sociales".
Phan and Peridis (2000, pp. 201-202)	Relaciones de largo plazo basadas en la confianza	<b>"Relaciones de largo plazo basadas en la confianza"</b> en la que se realizan altas inversiones para desarrollar actividades específicas que no pueden ser definidas completamente con anterioridad a su ejecución.
Panico (2017, p. 1648)	Relaciones entre dos empresas	<b>Relaciones entre dos empresas</b> que desean compartir sus recursos y competencias para alcanzar soluciones mutuamente beneficios.
Mariano et al, (2012, p. 3)	Relaciones entre organizaciones independientes	<b>"Relaciones entre organizaciones independientes"</b> que inician un contacto interorganizacional el cual los lleva a realizar canjes, cooperar o el desarrollo de nuevos mercados, productos, tecnología.
Mohr and Spekman (1994, p. 137)	Relaciones estratégicas intencionales	<b>"Relaciones estratégicas intencionales</b> entre empresas independientes" que comparten objetivos comunes, para lograr un beneficio mutuo, a través de unir esfuerzos y sinergia que le permitan lograr dichos objetivos, que de manera individual no podría alcanzarlos fácilmente.
Albers et al, (2016, p. 583)	Relaciones intencionales, pragmáticas entre empresas	<b>Relaciones intencionales, pragmáticas</b> entre empresas que comparten objetivos y se esfuerzan por obtener beneficios mutuos.
Brown et al, (1996, pp. 60-61)	Relaciones relativamente duraderas entre organizaciones autónomas	<b>"Relaciones relativamente duraderas entre organizaciones autónomas"</b> que actúan conjuntamente para lograr un mayor beneficio que el que individualmente lograrían.
Dacin et al, (2007, p. 170) p. 170	Relaciones voluntarias	<b>"Relaciones voluntarias</b> a corto o largo plazo entre organizaciones relacionadas con una o más áreas de actividad, como la entrada al mercado, la <b>adquisición de habilidades</b> o el intercambio tecnológico, en el que ambas partes regulan su conducta futura ante mediante la paciencia mutua y mecanismos contractuales más o menos formalmente especificados (por ejemplo, licencias, acuerdos de subcontratación, acuerdos de fabricación conjunta)".
Teece and Pisano (1994)	Tácticas importantes	Son <b>tácticas importantes</b> para mejorar el aprendizaje organizacional y un <b>elemento crucial</b> en las estrategias competitivas de las empresas, ya que las empresas las utilizan para adquirir capacidades basadas en tecnología de los socios.

Fuente: Elaboración propia (2021)

#### 4. Análisis del concepto de alianza estratégica: Resultados

Como resultado del análisis de

los conceptos señalados en el Cuadro 2, a lo largo del periodo de estudio (56 años), resulta evidente que el concepto de alianza estratégica es un medio eficaz para obtener recursos de manera rápida que les permita entrar en un

nuevo mercado, aprender y obtener conocimiento de las empresas líderes.

Los autores Clarke-Hill and Bailey (1998:2) incluyen el contexto de los planes a largo plazo de una empresa para mejorar la posición competitiva en los mercados nacionales o internacionales, para asegurar, mantener o mejorar la ventaja competitiva de una empresa. Commandeur et al, (1990) incluyen el término de carácter temporal de las alianzas estratégicas, lo que podría interpretarse como que, una vez logrado el objetivo de la alianza, debe darse por terminada. Este carácter temporal es lo que garantiza que los socios conserven su independencia, e involucra expresiones como: intercambiar, compartir o desarrollar conjuntamente productos, tecnologías o servicios. Por otra parte, De Moortel and Crispeels (2018) incluyen el término "híbrido" para indicar que una alianza estratégica ayuda a equilibrar las transacciones de mercado y las adquisiciones.

Nuestra revisión muestra cómo las alianzas estratégicas ayudan a las empresas a alcanzar objetivos tanto individuales como conjuntos. Además, los objetivos estratégicos se logran en tiempos más cortos de lo planificado y minimizando costes (García-Canal, 1996b; Jacquemin et al, 1989). Todo esto contribuye a mantener y aumentar la ventaja competitiva, y permite un mayor desarrollo de las empresas afiliadas en el caso de existir situaciones económicas adversas (Dubrovski, 2016; Radu, 2010).

Es importante resaltar un factor común en la amplia mayoría de los trabajos revisados, y es el carácter voluntario, con un propósito definido, sin vinculación patrimonial, para mejorar la posición competitiva en un lapso temporal de tiempo. Este punto es muy

importante puesto que cada empresa conserva su personalidad jurídica y, si en un momento determinado la alianza no funciona, solamente hay que dar por terminada la alianza a través del contrato, de ahí la necesidad de realizar un contrato claro, transparente y preciso para dejar las condiciones de la alianza estratégica por escrito y evitar el oportunismo entre los socios.

Resaltamos el hecho de que las alianzas estratégicas son dinámicas, pues evolucionan contantemente, por lo que la cooperación entre empresas pudiera tratarse como un proyecto en el que se desarrolla un proceso evolutivo y en el que el director del proyecto debe ir ajustando las dinámicas de la alianza estratégica por medio de una secuencia repetitiva de etapas.

Es de destacar que algunos autores identifican a las alianzas estratégicas como: entidades interorganizacionales, que comparten recursos y capacidades para ayudar a las empresas asociadas a expandirse y explotar colectivamente oportunidades de negocio. Esto es una manera de crecer, sin tener que invertir grandes capitales, y una manera de aprender, innovar y perpetuar su presencia en el mercado (Liang & Li, 2017; Mellewigt & Decker, 2014).

Otro aspecto importante por señalar sobre su alcance es lo relacionado con el horizonte a largo plazo, y con la puntualización de que la alianza debe ser beneficiosa para todos los socios. Por ello, son compatibles con acuerdos bilaterales o multilaterales en los que los socios aliados comparten objetivos comerciales similares y coordinan sus servicios para lograr sus objetivos comunes, lo que ayuda a entrar en nuevos mercados y desarrollar nuevos productos (Dussauge et al, 2000; Dussauge & Garrette, 1995; Fernández-

Sánchez, 1991a, 1991b; García-Canal, 1992a, 1992b; Jarillo, 1988; Jiang et al., 2015; Martín & Sánchez, 2007; Spekman, 1998; Tugores-García, 2012).

Adicionalmente, se debe tener claro que las necesidades de los socios que forman parte de la alianza tienen que ir ajustándose según los cambios del entorno. Al ser la alianza estratégica un proceso dinámico y evolutivo, se debe dejar establecido en el contrato la forma de reajustar las condiciones y qué se debe hacer para rediseñar la planificación estratégica para el logro de los objetivos. Esta capacidad de ajuste es la que amplía el horizonte temporal de las alianzas en el medio y largo plazo (Doz, 1996; Ring & Van de Ven, 1992, 1994; Vyas et al., 1995). En dicho contrato, también debe aparecer las condiciones y características de la terminación de este.

## 5. Conclusiones.

Como consecuencia de nuestro análisis, concluimos que está justificada la revisión permanente del concepto, admitiendo su carácter dinámico, pues la evolución del entorno y su complejidad requieren una constante actualización de los aspectos que se integran en la definición de la alianza estratégica.

Como resultado de la revisión de la literatura realizada, proponemos un concepto completo e integrador del concepto de alianza estratégica que enunciamos en los siguientes términos: "Forma de crecimiento externo, de carácter dinámico, sin vinculación patrimonial, con autonomía e independencia jurídica y económica, sin relación de subordinación, entre dos o más empresas. Entre sus objetivos está la mejora de la posición competitiva,

la creación de valor y la generación de sinergias, a través de una relación contractual temporal que regule la participación que cada uno de los socios. Además, tiene diversas implicaciones como compartir conocimientos, parte de sus recursos y/o capacidades con el firme compromiso entre las partes de lograr un buen desempeño y objetivos comunes que serían más difíciles de lograr de manera individual".

Por último, hemos de señalar que esta definición implica que la relación contractual deberá establecer cómo se ha de coordinar o ejecutar las actividades objeto de la alianza y que pueden estar relacionadas con las diferentes actividades de la empresa como: el aprendizaje y la formación, las operaciones, la producción, la investigación, la ingeniería, la comercialización y ventas, la distribución y logística, el emprendimiento y la innovación. Los socios que están involucrados comparten costes, riesgos y beneficios relacionados con el objeto de la alianza estratégica.

## Referencias Bibliográficas

- Abarca-Hernández, O. (2010). Alianzas estratégicas ¿Adquisición o Acceso Al conocimiento? *Ciencias Económicas*, 28(2), 263-287. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7088>
- Achelhi, H., & Truchot, P. (2016). Strategic Alliance Management Performance - Coordination / Cooperation cycle: action-research study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 16(3), 605-625. <https://bit.ly/3xwDv9A>
- Adegbesan, J. A., & Higgins, M. J. (2011). The intra-alliance division of



- value created through collaboration. *Strategic Management Journal*, 32(2), 187-211. <https://doi.org/10.1002/smj.872>
- Albers, S., Wohlgezogen, F., & Zajac, E. J. (2016). Strategic Alliance Structures. *Journal of Management*, 42(3), 582-614. <https://doi.org/10.1177/0149206313488209>
- Almuñías Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2015). Las alianzas estratégicas y sus singularidades en las relaciones de las Instituciones de Educación Superior y las empresas. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 3(2), 56-67.
- Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier On assessing joint venture performance. *Sloan Management Review*, 31(1), 19-30. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/two-firms-one-frontier-on-assessing-joint-venture/docview/224959831/se-2>
- Antoncic, B., & Prodan, I. (2008). Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms. *Technovation*, 28(5), 257-265. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.005>
- Ariño, A. (2005). El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos: Constitución. Gestión. Responsabilidad, Continuidad y Tributación. In Bosch (Ed.), *Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa familiar*. (Vol. 6, pp. 631-676). Barcelona, ES.
- Ariño, A. (2008). Las imprescindibles alianzas estratégicas. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, Abril-Junio, 54-60. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2917/1/Las%20imprescindibles%20alianzas%20estrat%C3%A9gicas.pdf>
- Ariño, A., Ragozzino, R., & Reuer, J. J. (2008). Alliance Dynamics for Entrepreneurial Firms. *Journal of Management Studies*, 45(1), 147-168. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00745.x>
- Babbie, E. R. (2012). *The basics of social research*. Belmont: Wadsworth: Cengage Learning.
- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Cengage learning.
- Babu, M. M., Dey, B. L., Rahman, M., Roy, S. K., Alwi, S. F. S., & Kamal, M. M. (2020). Value co-creation through social innovation: A study of sustainable strategic alliance in telecommunication and financial services sectors in Bangladesh. *Industrial Marketing Management*, 89, 13-27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.003>
- Balarabe, A. J. (2014). Building Global Strategic Alliances and Coalitions for Foreign Investment Opportunities. *International Journal of Global Business*, 7(1), 77-94. <https://www.proquest.com/docview/1562782365?pq-origsite=scholar&fromopenview=true>
- Banal-Estañol, A., Kretschmer, T., Meloso, D., & Seldeslachts, J. (2015). *The Dynamics of Strategic Alliances Theory and Experimental Evidence*. [Working Paper].
- Banal-Estañol, A., Kretschmer, T., Meloso, D., & Seldeslachts, J. (2017). *The Contingent Effect of Alliance Design on Alliance Dynamics and Performance an Experimental Study*. [Discussion paper]. The Centre for Economic Policy Research
- Barla, P., & Constantatos, C. (2006). On the choice between strategic alliance

- and merger in the airline sector: The role of strategic effects. *Journal of Transport Economics and Policy*, 40, 409-424. <https://www.jstor.org/stable/20053993>
- Blois, K. J. (1972). Vertical quasi-integration. *The Journal of Industrial Economics*, 20(3), 253-272. <https://doi.org/10.2307/2098058>
- Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances - theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14(2), 234-249. <https://doi.org/10.2307/258418>
- Briones-Peñalver, A. J. (2016). *Economía social y cooperativismo como impulsor y medio para la cooperación al desarrollo e interempresarial*. XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa Economía Social, Valencia.
- Brouthers, K. D., & Bamossy, G. J. (2006). Post-Formation Processes in Eastern and Western European Joint Ventures\*. *Journal of Management Studies*, 43(2), 203-229. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00588.x>
- Brown, J. L., Cooper, D. J., Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Strategic Alliances within a Big-Six Accounting Firm. *International Studies of Management & Organization*, 26(2), 59-79.
- Bueno, C., & Morcillo, O. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. McGraw-Hill.
- Cabaleiro Casal, M. J. (2001). Redes de empresas: propuesta de crecimiento externo para las sociedades cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 74, 7-22.
- Camisón Zornoza, C., & López Navarro, M. A. (2000). Cooperación doméstica e implantación comercial en el exterior: un análisis empírico de la realidad española a partir de los acuerdos cofinanciados por el ICEX. *Investigaciones Europeas*, 6(1), 11-30.
- Casani, F. (1993). *Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación una nueva estructuración de la competencia*. Universidad Autónoma de Madrid]. Madrid.
- Caves, R. E., Crookell, H., & Killing, J. P. (1983). The imperfect market for technology licenses. [Article]. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 45(3), 249-267.
- Chesnais, F. (1988). Multinational enterprises and the international diffusion of technology. . In Pinter (Ed.), (pp. 496-527). London, U.K.
- Christoffersen, J. (2013a). Cooperation in International Strategic Alliances and Impact on Host Economies: Knowledge Transfer and Diffusion to Local Firms. *European Journal of Development Research*, 25(4), 518-536.
- Christoffersen, J. (2013b). A Review of Antecedents of International Strategic Alliance Performance: Synthesized Evidence and New Directions for Core Constructs. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 66-85.
- Clarke-Hill, & Bailey, R., J. (1998). Skills and competence transfers in European retail alliances a comparison between alliances and joint ve. *European Business Review*, 98(6), 300-310.
- Commandeur, H., Moerman, A., & Menko, D. (1990). Interfaces tussen Marketing, R&D en Productie: Marketing in de breedte. *Tijdschrift voor Marketing*, 47-53.

- Corrales, S. (2007). Alianzas, fusiones y adquisiciones en la industria siderúrgica. *Economía y Sociedad*, 12(20), 93-107.
- Cui, C. C. h., Ball, D. F., & Coyne, J. (2002). Working effectively in strategic alliances through managerial fit between partners: some evidence from Sino-British joint ventures and the implications for R&D professionals [Article]. *R & D Management*, 32(4), 343-357.
- Culpan, R. (2009). A fresh look at strategic alliances: research issues and future directions. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 1(1), 4-23.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J. P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective [Review]. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2002). The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process. *Journal of Management Studies*, 39(5), 725-746.
- De Moortel, K., & Crispeels, T. (2018). International university-university technology transfer: Strategic management framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 145-155.
- Del Prado, L. (2005). Alianzas estratégicas. *Boletín de lecturas Sociales y Económicas*, 13(1), 68-87.
- Dent, G. W. (2001). Gap fillers and fiduciary duties in strategic alliances. *Business Lawyer*, 57(1), 55-104.
- Dhaundiyal, M., & Coughlan, J. (2020). Understanding Strategic Alliance Life Cycle: A 30 Year Literature Review of Leading Management Journals. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 519-530.
- Dong, J. Q., & McCarthy, K. J. (2019). When more isn't merrier: pharmaceutical alliance networks and breakthrough innovation. *Drug Discovery Today*, 24(3), 673-677.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Doz, Y. L., Olk, P. M., & Ring, P. S. (2000). Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead? *Strategic Management Journal*, 21(3), 239-266.
- Drewniak, R. (2016). Balanced Assessment of the Business Partner's Potential: Three-step Selection Procedure for the Sustainable Development of the Strategic Alliance. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(3).
- Drewniak, R., & Karaszewski, R. (2020). Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 387-416.
- Dubrovski, D. (2016). Strategic Partnership and Equity Alliances in the Function of Crisis Prevention and Elimination. *Modern Economy*, 07(12), 1385-1395.
- Dussauge, P., Garette, B., & Mitchell, W. (2000). How to Get the Best Results from Alliances. *European Business Report, Autumn 2000*(3), 41-46.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Determinants of success in international strategic alliances - evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 505-530.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1997). Anticipating the Evolutions and

- Outcomes of Strategic Alliances between Rival Firms. *International Studies of Management & Organization*, 27(4), 104-126.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2004). Asymmetric performance: the market share impact of scale and link alliances in the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 25(7), 701-711.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-218.
- Escribá, A. (1995). Hacia una perspectiva dinámica en el estudio de las alianzas estratégicas: una revisión de la evolución de la literatura. *Revista de dirección y organización*, 9, 29-120.
- Fernandez-Alles, M., & Ramos-Rodríguez, A. (2009). Intellectual structure of human resources management research: A bibliometric analysis of the journal Human Resource Management, 1985-2005. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(1), 161-175.
- Fernández-Sánchez, E. (1991a). La Cooperación Empresarial: Concepto y Tipología. *Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas)*, 4-39.
- Fernández-Sánchez, E. (1991b). Una tipología de la cooperación empresarial. *Esic Market*(74), 101-114.
- Fernández-Sánchez, E. (1996). *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas: factores clave de la competencia*. (Civitas, Ed.). Madrid, ES.
- Fernández Rodríguez, M. C. (1999). Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. *Economía Industrial*, VI(330).
- Fontenot, R. J., & Wilson, E. J. (1997). Relational exchange: A review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. *Journal of Business Research*, 39(1), 5-12.
- Frankort, H. T. W. (2016). When does knowledge acquisition in R&D alliances increase new product development? The moderating roles of technological relatedness and product-market competition. *Research Policy*, 45(1), 291-302.
- Frankort, H. T. W., Hagedoorn, J., & Letterie, W. (2016). Learning horizon and optimal alliance formation. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 22(2), 212-236.
- Fuller, M. B., & Porter, M. E. (1988). Coaliciones y estrategia global. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*(658), 101-120.
- Fumás, V. S. (1987). Els acords de cooperació entre empreses. *Revista econòmica de Catalunya*(6), 8-18.
- Fumás, V. S. (1989). Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas. *Economía Industrial*(266), 47-60.
- Galera-Zarco, C., Opazo-Basáez, M., Marić, J., & García-Feijoo, M. (2020). Digitalization and the inception of concentric strategic alliances: A case study in the retailing sector. *Strategic Change*, 29(2), 165-177.
- Gamboa Caceres, T., Arellano Rodriguez, M., & Nava Vasquez, Y. (2003).

- Actores y Fines de las Estrategias Empresariales Una reflexión desde las pequeñas y medianas empresas. *Visión Gerencial*, 1(1), 28-39.
- García-Canal, E. (1992a). *La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989*. La cooperación interempresarial en España, Oviedo.
- García-Canal, E. (1992b). *Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación*.
- García-Canal, E. (1993). La cooperación empresarial: una revisión de la literatura. *Información Comercial Española, ICE*, 79, 87-98.
- García-Canal, E. (1996a). Contractual form in domestic and International Strategic Alliances. *Organization Studies*, 17(6), 773-794.
- García-Canal, E. (1996b). El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias recientes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 109-132.
- García-Canal, E. (2004). El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa española. *Universia Business Review*, 2004(3), 70-83.
- Garrett, G. (2000). The causes of globalization. *Comparative political studies*, 33(6-7), 941-991.
- Genç, N., Alayoğlu, N., & İyigün, N. Ö. (2012). A Conceptual Model Proposal for Determinants, Form, Functions and Structure Choice in Strategic Alliances. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1594-1600.
- Genç, N., & İyigün, N. Ö. (2011). The role of organizational learning and knowledge transfer in building strategic alliances: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1124-1133.
- Gimeno, J. (2004). Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. *Academy of Management Journal*, 2004(6), 820-842.
- Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 33(3), 301-332.
- Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2016). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25(1), 15-27.
- Gómez-Selemeneva, D. (2015). *Factores determinantes de la forma de gobierno y el performance de las alianzas estratégicas: un meta-análisis de estudios empíricos (período 1995-2014)* Universidad Pablo de Olvide]. Sevilla.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and

- appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Gundolf, K., Jaouen, A., & Gast, J. (2018). Motives for strategic alliances in cultural and creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 27(2), 148-160.
- Gutiérrez de Mesa Vázquez, E. (2004). De la "Destrucción Creativa. a la "Cooperación Creativa" en la Industria Biofarmacéutica: Un análisis económico-contable', *PhD thesis, Universidad Complutense de Madrid*.
- Hagedoorn, J., Letterie, W., & Palm, F. (2011). The information value of R&D alliances: the preference for local or distant ties. *Strategic Organization*, 9(4), 283-309.
- HAMPL, N. (2020). Drivers of and barriers to partner switch in interfirm alliances: a conceptual model. *Journal of Business Economics*, 90(4), 563-589.
- Harrigan, K. R. (1986). *Strategic alliances and partner asymmetries*. Graduate School of Business, Columbia University.
- Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141-158.
- Hennart, J.-F. (2006). Alliance Research: Less is More. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1621-1628.
- Hoekman, J. (1984). *The role of the joint venture in the strategy of corporations, Diss* [Doctoral dissertation, University of Amsterdam].
- Hohberger, J., Kruger, H., & Almeida, P. (2020). Does separation hurt? The impact of premature termination of R&D alliances on knowledge acquisition and innovation. *Research Policy*, 49(6), 103944.
- Huang, K.-F. (2017). Antecedents for forming simultaneous alliances or one-by-one alliances. *Industrial and Corporate Change*, 26(1), 73-101.
- Huyzer, S., Luimes, W., & Spitholt, M. (1989). *Strategische samenwerking. Alphen aan den Rijn: Samsom*.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Išoraitė, M. (2009). Importance of strategic alliances in company's activity. *Intellectual Economics*, 1(5), 39-46.
- Jacquemin, A., Ques, J. T., & de Castro, J. F. (1989). *La nueva organización industrial: fuerzas del mercado y comportamiento estratégico*. Vicens-Vives.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Jiang, X., Jiang, F., Cai, X., & Liu, H. (2015). How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45, 128-138.
- Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y.-L., & Wang, G. (2016). Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, and Firm Performance: Inside the Black Box. *Long Range Planning*, 49(1), 103-116.
- Jiménez Rodríguez, A. M. (2012). Las alianzas empresariales: estrategia necesaria para la incorporación de las empresas en la era del acceso. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 3(1), 17-26.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic

- alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Ko, W. L., Kim, S. Y., Lee, J. H., & Song, T. H. (2020). The effects of strategic alliance emphasis and marketing efficiency on firm value under different technological environments. *Journal of Business Research*, 120, 453-461.
- Krippendorff, K. (2004). Reliability in content analysis: Some common misconceptions and recommendations. *Human communication research*, 30(3), 411-433.
- Lee, H., Kim, D., & Seo, M. (2013). Market valuation of marketing alliances in East Asia: Korean evidence. *Journal of Business Research*, 66(12), 2492-2499.
- Li, W. S. (2018). Creating Value Through Strategic Alliances. In *Strategic Management Accounting* (pp. 193-216). Springer, Singapore.
- Liang, T., & Li, P.-j. (2017). *Analysis on the Functions and Effectiveness of Reputation Mechanism in Alliance Cooperation* International Conference on Humanity and Social Science (ICHSS 2017),
- Luke, R. D., Begun, J. W., & Pointer, D. D. (1989). Quasi firms: strategic interorganizational forms in the health care industry. *Academy of Management Review*, 14(1), 9-19.
- Luo, Y. (2001). Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 177-201.
- Mamédio, D., Rocha, C., Szczepanik, D., & Kato, H. (2019). Strategic alliances and dynamic capabilities: A systematic review. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 83-102.
- Mariano, A. M., García Cruz, R., Arenas Gaitán, J., & Torres, I. (2012, 24/09). *El Aprendizaje Organizativo como Factor Clave De Éxito de las Alianzas Estratégicas Internacionales: Un Estudio Empírico en Empresas Españolas y Brasileñas ADM: Gestión Estratégica: Emprendimiento y Sostenibilidad.*, San Pablo, Brasil.
- Marshall, R. S., Nguyen, T. V., & Bryant, S. E. (2005). A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances. *Journal of general management*, 31(1), 41-57.
- Martín, J. M., García, Á. C., & Sánchez, M. Á. M. (2008). *Factores de formación del acuerdo como determinantes de estabilidad en la cooperación empresarial: una aplicación a la empresa conjunta española en el período 2000-2004* [Doctoral, Universidad Complutense de Madrid].
- Martín, J. M., & Sánchez, M. Á. M. (2007). Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial/1/ Theoretical perspectives to the study of strategic alliances. *Cuadernos de estudios empresariales*, 17, 141.
- Martínez-Noya, A., & Narula, R. (2018). What more can we learn from R&D alliances? A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(3), 195-212.
- Mellewigt, T., & Decker, C. (2014). Costs of partner search and selection in strategic alliances. *Journal of Business Economics*, 84(1), 71-97.
- Menguzzato, M. (1992). *La cooperación empresarial: análisis de su proceso* (IMPIVA, Ed.). Valencia, ES.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict

- resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Morrish, S. C., & Hamilton, R. T. (2002). Airline alliances—who benefits? *Journal of Air Transport Management*, 8(6), 401-407.
- Murray, J. Y. (2001). Strategic Alliance—Based Global Sourcing Strategy for Competitive Advantage: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 9(4), 30-58.
- O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2018). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. *Journal of Business Research*, 87, 58-68.
- Oum, T. H., Park, J.-H., & Zhang, A. (2000). *Globalization and strategic alliances: The case of the airline industry* (E. Group, Ed.).
- Panico, C. (2017). Strategic interaction in alliances. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1646-1667.
- Park, S. H., Chen, R., & Gallagher, S. (2002). Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal*, 45(3), 527-545.
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579-601.
- Parkhe, A. (1993a). Messy research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. *Academy of Management Review*, 18(2), 227-268.
- Parkhe, A. (1993b). Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. *Organization Science*, 4(2), 301-304.
- Parkhe, A. (1993c). Strategic alliance structuring a game-theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Phan, P. H., & Peridis, T. (2000). Knowledge creation in strategic alliances: Another look at organizational learning. *Asia Pacific journal of management*, 17(2), 201-222.
- Pyka, A., & Windrum, P. (2003). The self-organisation of strategic alliances. *Economics of innovation and new technology*, 12(3), 245-268.
- Radu, C. (2010). Need and potential risks of strategic alliances for competing successfully. *Economia. Seria Management*, 13(1), 165-169.
- Ramos-Rodríguez, A.-R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Reuer, J. J., & Ariño, A. (2002). Contractual renegotiations in strategic alliances. *Journal of Management*, 28(1), 47-68.
- Reuer, J. J., & Ariño, A. (2003). *Alliance dynamics for entrepreneurial firms* (WP No 526)[Research Papers]. IESE Business School.



- Reuer, J. J., Ariño, A., Poppo, L., & Zenger, T. (2016). Alliance governance. *Strategic Management Journal*, 37(13), E37-E44.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S., Schlegelmilch, B. B., & Pramböck, B. (2019). Alliance capabilities, interpartner attributes, and performance outcomes in international strategic alliances. *Journal of World Business*, 54(2), 137-153.
- Robson, M. J., Skarmeas, D., & Spyropoulou, S. (2006). Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions. *International Marketing Review*.
- Rodríguez-Ruiz, F., Almodóvar, P., & Nguyen, Q. T. K. (2019). Intellectual Structure of International New Venture Research: A Bibliometric Analysis and Suggestions for A Future Research Agenda. *Multinational Business Review*, 27(4), 285-316. <https://doi.org/doi:10.1108/MBR-01-2018-0003>
- Salamat, V. R., Aliahmadi, A., Pishvae, M. S., & Hafeez, K. (2018). A robust fuzzy possibilistic AHP approach for partner selection in international strategic alliance. *Decision Science Letters*, 481-502.
- Shi, W., Sun, J., & Prescott, J. E. (2011). A Temporal Perspective of Merger and Acquisition and Strategic Alliance Initiatives. *Journal of Management*, 38(1), 164-209.
- Spekman, R. E. (1998). Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future. *Journal of Management Studies*, 35(6), 747-772.
- Spekman, R. E., Kamauff, J. W., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 288(8), 630-650.
- Stuart, T. E. (1998). Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-Technology Industry. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 668.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791-811.
- Taylor, A. (2005). An operations perspective on strategic alliance success factors. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 469-490.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 18(1), 1-25.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamics capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teng, B.-S. (2007). Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage. *Journal of Management*

- Studies*, 44(1), 119-142.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 1-22.
- Tugores-García, A. (2012). *Analysis of global airline alliances as a strategy for international network development* [Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology].
- Urbieto, J. A. U. (1999). Cooperación interempresarial. Algunas puntualizaciones en una aproximación económica al fenómeno. *Dirección y Organización*(22).
- Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282.
- Vyas, N. M., Shelburn, W. L., & Rogers, D. C. (1995). An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. *Journal of business & industrial marketing*, 10(3), 47-60.
- Wang, Y.-H., & Der-Jin, M. (2006). Using strategic alliances to make decisions about investing in technological innovations. *International Journal of Management*, 23(1), 195.
- Webster Jr, F. E. (2018). *The changing role of marketing in the corporation* Journal of Marketing,
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. China social sciences publishing house Chengcheng books LTD.
- Yang, X. (2020). Coopetition for innovation in R&D consortia: Moderating roles of size disparity and formal interaction. *Asia Pacific journal of management*, forthcoming, 1-24.
- Yoon, J., Rosales, C., & Talluri, S. (2018). Inter-firm partnerships—strategic alliances in the pharmaceutical industry. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 862-881.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1996). Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization. *Long Range Planning*, 29(6), 909-910.
- Yu, B. J., Xu, H. J., & Dong, F. (2019). Vertical vs. Horizontal: How Strategic Alliance Type Influence Firm Performance?. *Sustainability*, 11(23). <https://doi.org/10.3390/su11236594>
- Zoghi, F. S., & Arslan, F. M. (2017). The effect of relational risk perception on supplier's performance; an empirical study on turkish strategic alliances. *Review of Socio-Economic Perspectives*, 2(December), 67-84.