

Alianzas estratégicas como estrategia de adaptación empresarial ante la crisis de COVID-19

Strategic alliances as a business adaptation strategy in the face of the COVID-19 crisis

Daniel Alain Hernández Iriarte¹; Nashiely Shunashy Escobar Álvarez²; Carlos Vázquez Cid de León³

Fecha de recepción: 23 de mayo de 2023

Fecha de aceptación: 03 de enero de 2024

URL: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2330>

Resumen

En el contexto de la pandemia de COVID-19, las empresas se han visto enfrentando desafíos sin precedentes. En respuesta a estas dificultades y en busca de nuevas oportunidades, las alianzas estratégicas han emergido como herramientas vitales. Este estudio se centra en el análisis del papel de las alianzas estratégicas como respuesta a los impactos de la pandemia. Su objeto principal es examinar cómo estas alianzas pueden contribuir a la resiliencia y adaptación de las empresas, generando valor en un entorno caracterizado por su volatilidad e incertidumbre. La metodología se basa en una revisión de la literatura existente sobre alianzas estratégicas y su aplicación durante la pandemia. Se emplea un enfoque cualitativo para analizar los resultados de investigaciones científicas, artículos y publicaciones relevantes en el ámbito de la gestión estratégica. Los resultados obtenidos demuestran que las alianzas estratégicas desempeñan un papel fundamental en la respuesta empresarial frente a la pandemia. Estas alianzas han permitido compartir recursos, conocimientos y capacidades, así como acceder a nuevos mercados y tecnologías. Además, han fomentado la colaboración incluso entre competidores, facilitando la innovación conjunta y el desarrollo de soluciones adaptadas a las demandas actuales. Este estudio destaca el valor significativo de las alianzas estratégicas como herramienta efectiva para abordar los desafíos empresariales surgidos a raíz de la pandemia de COVID-19.

Palabras clave: Resiliencia empresarial, crisis empresariales, colaboración empresarial, impacto de la pandemia, gestión estratégica.

Abstract

In the context of the COVID-19 pandemic, companies have found themselves facing unprecedented challenges. In response to these difficulties and in search of new opportunities, strategic alliances have emerged as vital tools. This study focuses on the analysis of the role of strategic alliances in response to the impacts of the pandemic. Its main objective is to examine how these alliances can contribute to the resilience and adaptation of companies, generating value in an environment characterized by its volatility and uncertainty. The methodology is based on a review of existing literature on strategic alliances and their application during the pandemic. A qualitative approach is used to analyze the results of scientific research, articles and publications relevant to the field of strategic management. The results obtained demonstrate that strategic alliances play a fundamental role in the business response to the pandemic. These alliances have allowed us to share resources, knowledge and capabilities, as well as access new markets and technologies. In addition, they have encouraged collaboration even between competitors, facilitating joint innovation and the development of solutions adapted to current demands. This study highlights the significant value of strategic alliances as an effective tool to address business challenges arising from the COVID-19 pandemic.

Keywords: Business resilience, business crises, business collaboration, impact of the pandemic, strategic management.



Esta publicación se encuentra bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento - NoComercial 4.0 Internacional.

¹ Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca. Facultad de Contaduría y Administración. Oaxaca-México. E-mail: danielhiriarte@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3908-2598>

² Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca. Facultad de Contaduría y Administración. Oaxaca-México. E-mail: nashiely.escobar@fcaoax.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7193-587X>

³ Universidad Tecnológica de la Mixteca. Instituto de Ingeniería Industrial y Automotriz. Oaxaca-México. E-mail: carlosvazquezc@mixteco.utm.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2067-0565>

Introducción

La pandemia por COVID-19 impactó tanto a nivel mundial que provocó una crisis en dos sentidos, uno a nivel sanitario y el segundo a nivel económico. De acuerdo con el Banco de México (2021) y (Gralinski y Menachery, 2020; Liu y Saif, 2020; Cui et al., 2019), no se han podido cuantificar realmente los estragos económicos, políticos y sociales y se habla de que sus efectos podrían perdurar por más de una década, pero toda crisis también puede convertirse en una oportunidad.

Bajo este contexto los retos son grandes para el medio empresarial, hoy por hoy las empresas de cualquier tamaño que busquen permanecer y crecer en los mercados, deben manejar opciones que les permitan alcanzar ventajas competitivas sustanciales de una manera rápida y efectiva, con una relación costo/beneficio positivo y compartiendo riesgos. En ese sentido las empresas a nivel global 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 Quintero y Sánchez (2006).

En este trabajo de investigación aborda lo último escrito sobre los daños y estragos a nivel económico y empresarial que dejó la pandemia por COVID-19. El objetivo general de esta investigación es demostrar lo relente que son las alianzas estratégicas ante el escenario post pandemia y apuntalar a las empresas y fortalecer la economía mundial.

Panorama general por COVID-19

El mundo enfrenta una nueva crisis que amenaza con hundirlo en una recesión tan grande o peor que la de 2008-2009 de acuerdo con González y Flores (2020). Esta inestabilidad económica es atribuida ordinariamente a la crisis del COVID-19. Sin embargo, Rapoport y Brenta (2010) plantean que el sistema económico quedó débil posterior a la recesión de 2008-2009, aunque se implementaron programas de flexibilidad cuantitativa que inundaron de liquidez al sistema global, la reactivación productiva fue mediocre. De lo cual, se concluye que el COVID-19 sólo agravó la crisis de capital que ya existía en el mundo y fue uno de los detonantes.

Ante este panorama de crisis y similar a la pandemia de COVID-19, las economías a lo largo y ancho del planeta se han cerrado y paralizado y las sociedades fueron entrando en cuarentenas más severas y más prolongadas. Estas medidas, tal como señala la (CEPAL) Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016), solo son comparables a las tomadas en situaciones de guerra. A pesar de que han transcurrido más de 2 años desde que inició la pandemia, aún no se sabe cuánto más durará la crisis que está generando ni la forma que tendrá la recuperación o lo que muchos han dado en llamar la nueva normalidad.

De acuerdo con la CEPAL (2020) se nota que una respuesta rápida y decisiva tiene el potencial de reducir los impactos

negativos, y en cualquier situación, algunos de los métodos convencionales de mercado podrían resultar insuficientes para hacer frente a esta situación debido a la interrupción de las operaciones productivas y la disminución subsiguiente en la demanda.

En México esta situación no es diferente, las primeras medidas emitidas por el gobierno federal para mitigar los efectos de la pandemia afectaron a la población más vulnerable, ya que las recomendaciones fueron orientadas a que la mayoría de las personas se quedaran en casa, sin embargo, la situación económica que se vive en el país, donde la mayoría de la población trabaja en la informalidad o "vive al día", dificultó que esta medida fuera acatada del todo.

Las medidas para mitigar, también se hicieron presente con el cierre paulatino de comercios que se tipificaron como "no esenciales" y que hasta el 31 de marzo 2019 de acuerdo con datos de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo de México (Concanaco, Servytur) ya se estimaba que el 65% de estos habían cerrado y que el 80% de los hoteles presentaba inactividad. En un mes de pandemia, en México ya se hablaba de la pérdida de 243 mil 537 millones de pesos tan solo en el sector del comercio, servicios y turismo.

La situación comenzó a tornarse compleja como lo mencionan Guevara, M., & Marruffo (2021) después de que a pesar de las medidas tomadas por el gobierno para evitar contagios y que el sistema de salud colapsara. Algunas empresas se resistieron a pausar sus actividades y otras cometieron actos violatorios de los derechos laborales, desde el despido de sus trabajadores hasta la imposición de seguir laborando en actividades no esenciales e incluso dando los de baja de los servicios de seguridad social que por ley les corresponden, la crisis sanitaria ha destapado la realidad en la que viven miles de empleados y desempleados del país, la precariedad y la incertidumbre de conservar sus empleos; ha mostrado lo mejor y lo peor de los mexicanos.

Valenzo y González (2021) aplicaron una encuesta sobre una muestra de 350 empresas mexicanas. Los resultados indican que la capacidad de adaptación es factor de competitividad en un rango regular, y concluyeron que las empresas estudiadas debían incrementar el uso de nuevas tecnologías y la planificación, no obstante dan evidencia de la necesidad de crear estrategias en periodos de contingencias internacionales.

La tensión que existe entre el gobierno y una parte del sector empresarial, en plena pandemia donde son los que menos resistirán la crisis debido a la capacidad y solidez de sus empresas, solo nos demuestra la mezquindad de una cúpula empresarial que ha sido privilegiada desde hace mucho tiempo y que no permitirá tan fácilmente que su posición cambie ni en tiempos de crisis.

Las empresas en México enfrentan un entorno muy complejo derivado de la propagación del COVID-19 y las

medidas implementadas para su contención. En efecto, los establecimientos están atravesando por un escenario muy adverso debido a que al menos tres choques pueden estar afectando su operación simultáneamente.

1.- Una contracción de la demanda agregada. La caída de la producción y la destrucción de empleos se traducen en menores ingresos de los hogares y disminuciones en la demanda nacional y extranjera. Cabe destacar que este choque es heterogéneo entre industrias, en el caso de Torres Preciado (2017) determinó la efectividad de la política monetaria en sectores importantes para la economía en su conjunto, ya que la caída en la demanda es particularmente fuerte para algunos bienes duraderos o bienes y servicios cuyo consumo puede postergarse, mientras que algunas industrias podrían incluso estar enfrentando choques positivos de demanda como consecuencia de las compras de pánico, o derivados de la prohibición de asistir a ciertos lugares públicos que ha reenfocado el gasto de los hogares hacia la preparación de alimentos en casa y hacia otras actividades que pueden realizarse desde el hogar.

2.- Diversos choques de oferta podrían estar aumentando los costos de producción en México. Desde su perspectiva Chena y Noguera (2020) abordan sobre las empresas podrían estar enfrentando escasez de sus insumos debido a los paros en la producción en otros países que pudieran estar interrumpiendo las cadenas globales de valor. Por otro lado, la saturación en las cadenas de distribución puede retrasar las entregas o dificultar que los productos lleguen a los consumidores finales. Asimismo, la productividad de las empresas podría estar disminuyendo debido a los ajustes en su forma de operación con el objetivo de disminuir la probabilidad de contagio, tales como el trabajo a distancia, los turnos escalonados o la prohibición de que los consumidores entren a los establecimientos.

3.- La economía mundial vivió un choque financiero significativo. Lo que provocó volatilidad en los mercados financieros, una recomposición de portafolios hacia activos de refugio y, por ende, salidas de capital y depreciaciones de tipos de cambio en las economías emergentes, incluyendo México, como lo menciona Gutiérrez, R. & Ortiz (2013) los mercados de cambio de divisas al contado son los más amplios y líquidos a nivel mundial. En términos generales, las transacciones en estos mercados superan en volumen a las operaciones realizadas en los principales mercados de dinero y capital. Si bien recientemente este choque ha tendido a mitigarse, los altos niveles de incertidumbre y volatilidad pueden dificultar la toma de decisiones de las empresas respecto a cómo responder a los retos a los que se enfrentan.

Todo esto ha modificado las bases de la competencia internacional. Así, al alcanzar los diferentes mercados nacionales una creciente interrelación e integración, las empresas se ven expuestas a nuevos competidores procedentes de diferentes países y/o sectores. Al mismo tiempo, las bases para la obtención de ventajas competitivas se modifican: las economías de escala se

definen ahora en un ámbito supranacional y las fuentes de conocimiento tecnológico aplicable a las empresas se multiplican.

En este contexto, muchas empresas se han visto en la necesidad de reajustar su estrategia internacional mediante el desarrollo de fórmulas que les permitan acceder de forma rápida y simultánea a los principales mercados internacionales. Para ello, las empresas han llevado a cabo, principalmente, dos tipos de actuaciones estratégicas de un lado, un aumento de la dimensión empresarial vía fusiones y adquisiciones y, de otro, el desarrollo de acuerdos de colaboración.

En este sentido las alianzas estratégicas surgen como una herramienta emergente y necesaria por los estragos en todos los sentidos que provocó la pandemia COVID-19, que permitirá la cooperación para entrar en un determinado mercado o posicionarse nuevamente en el mismo. Este tipo de alianzas permitirán hacer frente a la creciente homogeneización.

Conceptualización de alianzas estratégicas

La concepción de alianza estratégica se caracteriza por la falta de consenso en las definiciones presentadas, así como por la diversidad de términos empleados. La ausencia de acuerdo en las definiciones se atribuye, en gran medida, a las múltiples formas de alianzas con distintas características y objetivos. La literatura expone diversas expresiones y definiciones para hacer referencia a las alianzas estratégicas, identificando sus particularidades, similitudes y diferencias. La alianza estratégica se implementa de forma regular y recurrente en cualquier modalidad de colaboración entre dos o más empresas, tanto en la práctica como en la literatura.

Muchos académicos e investigadores destacan que, a medida que la alianza incorpora mayor cantidad de directrices y condiciones, se vuelve más desafiante determinar si efectivamente constituye una alianza o no (Sequeira, 2002; Caves et al, 1982; Harrigan, 1985). Las alianzas estratégicas poseen una naturaleza multidimensional, abarcando actividades vinculadas a diversos ámbitos de la empresa, lo cual ha generado la aplicación de diversos criterios para definir una alianza o determinar qué términos utilizar.

De acuerdo con los estudios de Del Prado (2005), Oum et al. (2000), y Yoshino y Rangan (1996) observaron que la nomenclatura utilizada para referirse a las alianzas estratégicas presenta una notable diversidad y, en ciertos casos, carece de la precisión necesaria. Además, es relevante destacar que no existe una definición universalmente consensuada para este término. También Carvajal (2021) señala que el concepto de alianza estratégica es ampliamente utilizado, pero a menudo se comprende de manera insuficiente, especialmente cuando se emplea para describir la colaboración.

En tiempos de COVID-19, las alianzas estratégicas han ganado importancia. Empresas, instituciones y gobiernos se

han unido para enfrentar desafíos de salud, suministro y desarrollo de vacunas, subrayando la necesidad de colaboración ágil y efectiva en situaciones de crisis global. Para Park y Ungson (2001) son “Una asociación entre competidores, mientras que para Elmuti y Kathawala (2001) son una “Asociación entre empresas” y para Fierro et al. (2020) “No se puede construir una organización adaptable sin personas adaptables”. Así, una de las tácticas adoptadas por las empresas se enfocó en los aspectos tecnológicos, que representan una fuente impulsora del valor organizacional, como señalan Dias y Pagan (2016).

Estas definiciones reflejan la dualidad de cooperación y competencia dentro de estas asociaciones internacionales, destacando su capacidad para fomentar la resiliencia y la innovación en contextos de crisis global. Se puede apreciar dos aspectos uno positivo: las alianzas estratégicas durante la pandemia han demostrado la capacidad de las entidades, ya sean empresas, gobiernos o instituciones, para unirse de manera efectiva en momentos de crisis global. Esto ha acelerado la investigación y el desarrollo de soluciones, como vacunas, y ha permitido una distribución más equitativa de recursos críticos. Y uno negativo: a veces, la colaboración internacional en alianzas estratégicas puede verse obstaculizada por intereses divergentes o políticas nacionales conflictivas. Esto puede retrasar la toma de decisiones y la implementación de soluciones efectivas, lo que podría tener un impacto negativo en la respuesta a la pandemia y en la mitigación de sus efectos.

Hernández (2004) hace hincapié en la presencia de contratos incompletos que no detallan por completo las condiciones de los intercambios. Además, menciona una categorización de alianzas estratégicas que involucra tanto la expansión interna como externa. La expansión interna se refiere a procesos internos y la inserción en cadenas globales de producción. Esto implica ventajas comparativas como la adquisición de tecnología, inversión extranjera, redes de clientes y proveedores, así como el desarrollo o adquisición de marcas prestigiosas. Por otro lado, Jiménez (2012) define las alianzas estratégicas como acuerdos oficiales establecidos entre múltiples empresas con el objetivo de colaborar, en los cuales cada socio contribuye con capital, lo que permite la creación de una nueva entidad. Esta definición excluye las fusiones, pero incluye acuerdos relacionados con mercados, licencias de exportación y ofertas conjuntas. Algo que resalta es el hecho de que las alianzas estratégicas son dinámicas, pues evolucionan constantemente, 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 importante resaltar que algunos investigadores definen las alianzas estratégicas como asociaciones entre organizaciones que colaboran al compartir sus recursos y capacidades. Este enfoque permite que las empresas involucradas crezcan y aprovechen oportunidades de negocio de manera colectiva. Esta colaboración facilita el

crecimiento sin la necesidad de realizar inversiones significativas y promueve el aprendizaje, la innovación y la sostenibilidad en el mercado (Rodríguez et al., 2020).

Es fundamental considerar el horizonte a largo plazo al evaluar el impacto de las alianzas estratégicas, enfocándonos en que estas sean mutuamente beneficiosas para todas las partes involucradas. Dichas alianzas pueden complementar acuerdos bilaterales o multilaterales, donde los socios comparten objetivos comerciales afines y coordinan sus servicios para alcanzar metas compartidas. Esta sinergia facilita la expansión hacia nuevos mercados y la creación de productos innovadores, impulsando así el crecimiento y la expansión empresarial. En vista de la importancia de las microempresas, es crucial diseñar estrategias que fomenten su desarrollo, competitividad y adaptación a las cambiantes expectativas de los clientes. Independientemente del país o el tamaño de la empresa, las alianzas estratégicas continúan siendo un enfoque efectivo para que las empresas mantengan su presencia y competitividad en los mercados globales (González-Benito, Muñoz-Gallego & García-Zamora, 2016) y Mora et al. (2019).

A continuación, se presenta una tabla de autores y artículos que han contribuido significativamente a la literatura sobre las alianzas estratégicas y su aplicación en tiempos de crisis, como la pandemia COVID-19. Sus investigaciones proporcionan perspectivas, estrategias y herramientas para que las empresas enfrenten las afectaciones y busquen soluciones colaborativas a través de alianzas estratégicas. Ver (tabla 1)

Tabla 1. Revisión de la literatura

Autores principales	Artículos	Año	Aportación a la literatura
Dhanaraj, Charles y Parkhe, Arvind	"Orchestrating Innovation Networks"	2006	Destaca la importancia de las alianzas estratégicas para fomentar la innovación y la respuesta conjunta a los desafíos empresariales, en la adversidad.
Gulati, Ranjay y Singh, Harbir	"The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances"	1998	Analiza las preocupaciones sobre la coordinación y la apropiación en las alianzas estratégicas, y su relevancia en el contexto de cambio.
Doz, Yves y Hamel, Gary	"Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering"	1998	Proporciona una guía sobre cómo crear valor a través de las alianzas estratégicas y su aplicación en situaciones de crisis.
Kale, Prashant y Singh, Harbir	"Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?"	2009	Realiza un análisis exhaustivo del estado actual del conocimiento sobre la gestión de alianzas estratégicas y su relevancia en tiempos de crisis.
Contractor, Farok J., et al.	"Alliance Formation and Survival in the Internet Age"	2003	Examina las alianzas estratégicas en la era de internet y cómo estas pueden ser relevantes para enfrentar los desafíos generados por contingencias.
Park, Soo-Hoon, et al.	"Collaborative Networks and Product Innovation Performance: Toward a Contingency Perspective"	2015	Explora la relación entre las redes colaborativas y el rendimiento en la innovación de productos, resaltando su relevancia en tiempos de

Das, T.K. y Teng, Bing-Sheng	"Alliances, Entrepreneurs, and Firm Value Creation"	2000	incertidumbre como los llamados cisnes negros. Analiza el papel de los emprendedores en la creación de valor a través de las alianzas estratégicas y su aplicación en contextos de crisis y cambio.
Das, T.K. y Kumar, Rajesh	"Interpartner Dynamics in Strategic Alliances"	2010	Examina la dinámica de las alianzas estratégicas, incluyendo la gestión de conflictos y la adaptabilidad, y su aplicación en tiempos desafiantes.
Yan, Aimin y Gray, Barbara	"Negotiating Successful Alliance Formation"	2001	Ofrece una guía práctica sobre la negociación y formación exitosa de alianzas estratégicas, aplicable a situaciones de crisis globales.

Fuente: elaboración propia

La importancia de las alianzas estratégicas ante el escenario post COVID- 19

La gestión de riesgos desempeña una función crucial en las organizaciones al centrarse en la mejora de procesos, la optimización de recursos, la reducción de costos y la promoción de una cultura orientada al fortalecimiento del control interno (Guerrero et al., 2020). En estos campos, la creación de alianzas se convierte en una estrategia que las empresas adoptan en respuesta a los desafíos planteados por los nuevos enfoques competitivos. En este contexto, las alianzas a nivel global pueden ser vistas como alternativas viables (Kogut, 1991; Kogut y Kulatilaka, 1994) para contrarrestar posibles cambios estratégicos en la industria.

De este modo, la participación en una alianza puede ser entendida como lo sugiere García Pont (1999) como una plataforma de inversión futura, a través de la cual los socios comprometen sus recursos y capacidades con la finalidad, por un lado, de reducir dicha incertidumbre competitiva y, por otro, de ganar acceso a capacidades competitivas que se prevén importantes en el futuro. Cuando la incertidumbre se resuelve, muchas de estas relaciones preferenciales previamente establecidas se refuerzan, pero en otras ocasiones, los cambios en la industria pueden hacer que su desarrollo resulte innecesario o inviable.

Es crucial destacar que estas alianzas refuerzan los efectos de aprendizaje inherentes a la colaboración, como lo señalan Inkpen (1995) y Azevedo y Gasevic (2019). Estos acuerdos de cooperación se caracterizan por su amplio alcance geográfico y el número de proyectos involucrados. Además, se destacan por su naturaleza inicialmente poco definida, lo que les permite adaptarse a múltiples actividades.

Por tanto, el desarrollo de la alianza requiere un continuo proceso de negociación e interacción entre los socios que facilite la identificación de nuevos proyectos de actuación coordinada.

Autores como Webster (2018) analizan estas circunstancias y la posibilidad de aprender sobre el propio proceso de cooperación (se refuerza). Asimismo, las alianzas permiten acceder a una mayor diversidad de recursos y capacidades susceptibles de ser utilizados tanto en el marco de la

cooperación como fuera de ella debido a que los socios pertenecen a diferentes entornos geográficos y/o culturales.

Con todo, las alianzas globales también presentan una serie de inconvenientes que podrían reducir su valor potencial. Así, además de los costes frecuentemente asociados a los acuerdos de cooperación, las alianzas globales presentan un inconveniente adicional: su complejidad. En efecto, debido a su mayor potencial de desarrollo y capacidad de aprendizaje, implican unos costes de coordinación más amplios, con la consiguiente reducción en el valor real de la alianza. La colaboración en un número superior de actividades aumenta los costes de gestión del acuerdo.

Metodología

Esta investigación se realizó utilizando una metodología similar a la de Fernández y Ramos (2009) y la de Ramos & Ruíz (2004) que consta de 5 etapas tal y como se presenta a continuación:

1. Se procedió a la búsqueda de los artículos relacionados con las alianzas estratégicas y aquellos que tratarán las repercusiones de la pandemia de COVID-19. Estos artículos fueron seleccionados en base a su indexación en Scopus y Web of Science. En este primer paso se obtuvo una muestra inicial de 122 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.

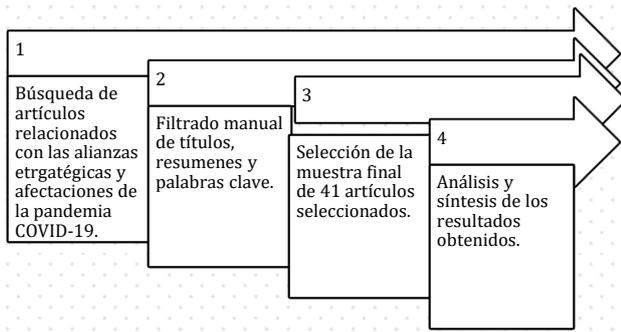
Algunas de las revistas utilizadas son: Academy of Management Review, información, los artículos científicos, dado que estos contienen información actualizada, sobre el tema de investigación.

2. Se eligieron artículos de diversas áreas de gestión publicados entre 2000 y 2020. Esta selección proporciona una visión completa y a lo largo del tiempo de la investigación sobre alianzas estratégicas. También permite evaluar las contribuciones desde diversas perspectivas y enfoques metodológicos (Gomes et al., 2016).

3. Se realizó un filtrado manual en base a los títulos, resúmenes y palabras clave de los artículos. Así, se seleccionaron un total de 80 artículos, partiendo de los 122 artículos identificados anteriormente. Esta metodología ha sido utilizada previamente de acuerdo con Álvarez (2005).

4. Tras la lectura completa de los 80 artículos, se seleccionaron como muestra final un total de 41, para su inclusión en este estudio.

5. Análisis cada artículo que señala de manera directa el concepto de alianza estratégica y de COVID-19 y se limitó a realizar búsquedas bibliofiguras que comprendieran el periodo 2000-2022, pero no se descartó bibliografía secundaria que ayudará a comprender mejor los conceptos y definiciones del tema en curso, ver figura 1.



Fuente: elaboración propia.
Figura 1. Metodología empleada

Resultados

Los resultados de la investigación revelan que las alianzas estratégicas han desempeñado un papel crucial en la respuesta de las empresas frente a la pandemia COVID-19. En un contexto de afectaciones y desafíos sin precedentes, estas alianzas emergentes han surgido como herramientas eficaces para ayudar a las empresas a enfrentar las dificultades y aprovechar nuevas oportunidades. La revisión de la literatura existente sobre alianzas estratégicas y su aplicación durante la pandemia ha proporcionado una comprensión más profunda de cómo estas alianzas pueden contribuir a la resiliencia y adaptación de las empresas, así como a la generación de valor en un entorno altamente volátil e incierto.

Uno de los principales hallazgos es que las alianzas estratégicas han permitido la compartición de recursos, conocimientos y capacidades entre las empresas. Esta colaboración ha sido fundamental para superar las limitaciones y escasez de recursos que surgieron debido a la pandemia. Además, las alianzas han facilitado el acceso a nuevos mercados y tecnologías, lo que ha brindado a las empresas una mayor capacidad de adaptación y diversificación. Un aspecto destacado es la colaboración entre empresas competidoras. En lugar de ver a sus competidores como adversarios, las empresas han encontrado beneficios en colaborar y compartir experiencias para enfrentar los desafíos comunes. Esta colaboración ha fomentado la innovación conjunta y el desarrollo de soluciones adaptadas a las necesidades actuales, lo que ha fortalecido la posición competitiva de las empresas involucradas.

En cuanto a la metodología utilizada, el enfoque cualitativo ha permitido analizar y sintetizar los hallazgos de diversos estudios científicos, artículos y publicaciones relevantes en el campo de la gestión estratégica. Esto ha proporcionado una base sólida para comprender el impacto de las alianzas estratégicas durante la pandemia y ha respaldado los resultados obtenidos. En resumen, este estudio destaca el papel significativo de las alianzas estratégicas como herramientas emergentes para mitigar las afectaciones en las empresas durante la pandemia COVID-19. Estas alianzas han demostrado ser instrumentos eficaces para superar los desafíos, compartir recursos y conocimientos,

acceder a nuevos mercados y tecnologías, y fomentar la colaboración entre competidores. Estos resultados ofrecen una perspectiva valiosa para las empresas que buscan adaptarse y prosperar en un entorno empresarial altamente cambiante y desafiante.

A continuación, se presenta la tabla 2 con los artículos que han aportado conocimientos valiosos sobre el papel de las alianzas estratégicas en el contexto de la pandemia COVID-19 y cómo las empresas pueden utilizar estas herramientas emergentes para hacer frente a las afectaciones. Sus investigaciones proporcionan información actualizada y perspectivas relevantes para la literatura sobre alianzas estratégicas en tiempos de crisis.

Tabla 2. Revisión de la literatura contemporánea al COVID-19

Autores principales	Artículos	Año	Aportación a la literatura
Bouncken, Ricarda B., et al.	"Alliance Management Capability and Firm Performance during the COVID-19 Pandemic: An Empirical Analysis"	2020	Examina la relación entre la capacidad de gestión de alianzas y el desempeño empresarial durante la pandemia COVID-19.
Dussauge, Pierre, et al.	"Strategic Alliances in the Digital Age: The Impact of Industry 4.0 on Interorganizational Collaboration"	2019	Analiza el impacto de la transformación digital en las alianzas estratégicas y su relevancia en la era de la Industria 4.0, incluida la pandemia.
Verbeke, Alain, et al.	"International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms"	2019	Explora el papel cambiante de los estados y las empresas en el contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA), incluyendo la pandemia COVID-19.
Demil, Benoît y Lecocq, Xavier	"Business Model Evolution and the Growth of New Ventures: Evidence from the Global Video Game Industry"	2019	Analiza la evolución de los modelos de negocio y su impacto en el crecimiento de nuevas empresas, en el contexto de la industria de videojuegos y posibles aplicaciones en la pandemia.
Wang, Kaiying, et al.	"Resource Orchestration for Managing Alliance Portfolio Ambidexterity: Evidence from the COVID-19 Pandemic"	2021	Examina cómo la orquestación de recursos puede facilitar la ambidexia en la gestión de una cartera de alianzas durante la pandemia COVID-19.
Marin, Antonela, et al.	"Managing Alliance Portfolios during the COVID-19 Pandemic: Evidence from the Biotech Industry"	2021	Analiza la gestión de carteras de alianzas en la industria biotecnológica durante la pandemia COVID-19 y proporciona ideas, entendimientos o percepciones profundas y valiosas que se obtienen a partir del análisis o la comprensión de datos, información o situaciones para enfrentar desafíos emergentes.

Fuente: elaboración propia

La importancia de una alianza entre países durante una pandemia radica en la cooperación global para abordar desafíos sanitarios. Compartir información, colaborar en investigación y coordinar esfuerzos fortalece sistemas de salud, promueve la recuperación económica y protege a los sectores vulnerables.

Vázquez et al. (2019) analiza los factores críticos de éxito y concluye que pueden ser adoptados como una estrategia empresarial, al momento de competir, identificaron factores como la eficiencia operativa, el precio bajo, la elección del mercado adecuado, la estrategia de marketing, la gestión de costos y la innovación tecnológica como factores críticos para el éxito en los servicios de bajo costo. También Vázquez et al. (2022) enfatizan la importancia de la consolidación como un factor crítico para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de una organización e incluyendo la definición clara de objetivos, la selección adecuada de miembros del equipo, la promoción de la comunicación efectiva y la creación de una cultura de investigación sólida. Adicionalmente Vázquez et al. (2023) señalan que el uso e implementación de tecnologías juega un papel fundamental en contingencias como el caso de la pandemia COVID 19, misma que puede ser un área de oportunidad para que las empresas aprovechen los riesgos y convertirlos en oportunidades.

Enseguida se presenta la tabla 3 de este estudio en donde se destaca el papel significativo de las alianzas estratégicas como herramientas emergentes para mitigar las afectaciones en las empresas durante la pandemia COVID-19. Estas alianzas han demostrado ser instrumentos eficaces para superar los desafíos, compartir recursos y conocimientos, acceder a nuevos mercados y tecnologías, y fomentar la colaboración entre competidores. Estos resultados ofrecen una perspectiva valiosa para las empresas que buscan adaptarse y prosperar en un entorno empresarial altamente cambiante y desafiante.

Tabla 3. Alianzas estratégicas comerciales

Autor y año	País	Nivel de desarrollo del país	Tratado de Libre Comercio	Objetivos
George HW Bush, 1992	Estados Unidos	Desarrollado	Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)	Mejorar la cadena de suministro
Brian Mulroney, 1992	Canadá	Desarrollado	Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)	Acceder a nuevos mercados
Angela Merkel, 2013	Alemania	Desarrollado	Acuerdo de Asociación Transatlántica para el Comercio y la Inversión (TTIP)	Compartir recursos y capacidades
François Hollande, 2013	Francia	Desarrollado	Acuerdo de Asociación Transatlántica para el Comercio y la Inversión (TTIP)	Impulsar la innovación conjunta
Ursula von der Leyen, 2020	Reino Unido	Desarrollado	Acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea (Brexit)	Aumentar la resiliencia empresarial
Andrew Robb, 2016	Australia	Desarrollado	Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP)	Acceder a nuevos mercados
Fumio Kishida, 2016	Japón	Desarrollado	Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP)	Mejorar la cadena de suministro
Lee Myung-bak, 2010	Corea del Sur	Desarrollado	Acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea (EU-Korea FTA)	Impulsar la innovación y competitividad
Jair Bolsonaro, 2019	Brasil	En desarrollo	Acuerdo de Asociación del Mercosur con la Unión Europea	Acceder a nuevos mercados

Ernesto Zedillo, 1992	México	En desarrollo	Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)	Compartir recursos y capacidades
Narendra Modi, 2019	India	En desarrollo	Asociación Económica Integral Regional (RCEP)	Impulsar la cooperación regional
Jacob Zuma, 2015	Sudáfrica	En desarrollo	Área de Libre Comercio Tripartita (SADC-EAC-COMESA)	Aumentar la integración regional
Xi Jinping, 2005	China	En desarrollo	Tratado de Libre Comercio de China-Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ACFTA)	Mejorar la cadena de suministro
Joko Widodo, 2020	Indonesia	En desarrollo	Asociación Económica Integral Regional (RCEP)	Acceder a nuevos mercados
Süleyman Demirel y Tansu Çiller, 1995	Turquía	En desarrollo	Unión Aduanera con la Unión Europea	Mejorar la competitividad

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Este estudio ha reafirmado el potencial de los beneficios que ofrecen las alianzas estratégicas, especialmente en lo que respecta al acceso a recursos esenciales para la competitividad de las empresas, una vez que se resuelve la incertidumbre asociada a los cambios tecnológicos. Además, se destaca su capacidad para ingresar de manera ágil a los principales mercados internacionales, lo cual es especialmente relevante en el contexto adverso generado por la pandemia de COVID-19.

La pandemia ha planteado desafíos significativos a las empresas, que incluyen interrupciones en la cadena de suministro, cambios en la demanda del mercado y restricciones operativas. En este contexto, las alianzas estratégicas han emergido como herramientas efectivas para enfrentar estos desafíos y superar obstáculos. Estas alianzas permiten a las empresas compartir recursos, conocimientos y capacidades, lo cual es crucial para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes.

Una de las principales ventajas de las alianzas estratégicas es la oportunidad de colaboración. Al trabajar en conjunto con otros actores de la industria, las empresas pueden combinar sus fortalezas y compensar sus debilidades, lo que les permite abordar desafíos de manera conjunta y encontrar soluciones más innovadoras. Además, la flexibilidad es otra ventaja clave de las alianzas estratégicas. Las empresas pueden adaptar sus estrategias y recursos de manera ágil y eficiente a medida que la situación evoluciona.

Es crucial tener en cuenta que una gestión minuciosa de las alianzas estratégicas es esencial para garantizar el éxito y maximizar los beneficios. Las empresas deben llevar a cabo una cuidadosa selección de socios estratégicos, considerando aspectos como la complementariedad de capacidades, los valores similares y la reputación de los posibles aliados. Además, es esencial establecer acuerdos claros y bien definidos que establezcan los objetivos, las

responsabilidades y los beneficios mutuos. La comunicación efectiva entre las partes involucradas también resulta fundamental para mantener una relación de confianza y facilitar la toma de decisiones conjuntas.

Las alianzas estratégicas han emergido como una respuesta efectiva, permitiendo el acceso a recursos esenciales y una rápida penetración en mercados internacionales clave. No obstante, es fundamental destacar la importancia de tomar decisiones anticipadas al seleccionar el momento adecuado para colaborar con socios estratégicos compatibles, estableciendo acuerdos claros y fomentando una comunicación efectiva. En momentos de crisis que podrían repetirse en el futuro debido a otras pandemias o factores que afecten a nivel internacional, las alianzas estratégicas se revelan como un recurso poderoso para fortalecer la posición competitiva de las empresas y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento en un entorno empresarial desafiante o que presente dificultades para operar de manera autónoma.

En resumen, las alianzas estratégicas han demostrado ser herramientas valiosas y efectivas para mitigar los efectos de la pandemia COVID-19 en las empresas. Estas alianzas ofrecen oportunidades de colaboración, flexibilidad y resiliencia, lo que permite a las empresas superar obstáculos y generar valor en un entorno empresarial altamente desafiante. Sin embargo, es fundamental para el éxito que las empresas gestionen adecuadamente estos acuerdos, considerando aspectos como la selección de socios estratégicos, la claridad en los acuerdos y una comunicación efectiva. En tiempos de crisis, las alianzas estratégicas pueden ser un recurso poderoso para fortalecer la posición competitiva de las empresas y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.

Referencias

- Álvarez, G. M. (2005). Reseña de "Metodología de la investigación educativa" de Rafael Bisquerra Alzina (coord.). *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 10(25), 593-596. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/140/14002519.pdf>
- Azevedo, R., & Gasevic, D. (2019). Analyzing multimodal multichannel data about self-regulated learning with advanced learning technologies: Issues and challenges. *Computers in Human Behavior*, 96, 207-210. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.03.025>
- Banco de México. (2020). Afectaciones en las Empresas por la Contingencia ante la Propagación de COVID-19.
- Carvajal C., M., Almodóvar M., 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>
- Caves, R.E. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Harvard University Press, Cambridge.
- Chena, PI y Noguera, D. (2020). Relación entre Informalidad e Integración en Cadenas Globales de Valor. El caso de Argentina (2004-2015). *Análisis Económico*, 35 (90). Recuperado de:

- <https://www.scielo.org.mx/pdf/ane/v35n90/2448-6655-ane-35-90-91.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Monitoreo de la eficiencia energética en América Latina*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40505-monitoreando-la-eficiencia-energetica-america-latina>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *América Latina y el Caribe en la pandemia de COVID-19: Efectos económicos y sociales*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-COVID-19-efectos-economicos-sociales>
- Cui, J., Li, F. & Shi, Z.L. (2019). Origin and evolution of pathogenic coronaviruses. *Nature Rev*, 17(3), 181–192. Doi: <http://dx.doi.org/10.1038/s41579-018-0118-9>
- Del Prado, L. (2005). Alianzas estratégicas. *Boletín de lecturas Sociales y Económicas*, 13(1), 68-87. Recuperado de: https://www.academia.edu/35775991/Libro_Direcci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Luis_Prado_28_01
- Fernandez, A. M., & Ramos R. 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. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/a/bla/jamist/v60y2009i1p161-175.html>
- García, C. 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. Recuperado de: <https://www.uniovi.es/egarcia/artalianzas96.pdf>
- García, P. C. (1999). Desarrollando estrategias cooperativas, *ICADE*, número 48, páginas 99-117. Recuperado de: https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacion_esperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/04.M.M.VIDAL.pdf
- 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. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593114000432>
- González, B. O., Muñoz, G. P. A., & García, Z. E. (2016). Role of collaboration in innovation success: differences for large and small businesses. *Journal of Business Economics and Management*, 17(4), 645-662. doi: <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.823103>
- González, R. & Flores, K. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *Revista Internacional Multidisciplinaria*, 1, 28-41. Recuperado de https://www.academia.edu/55708119/Cultura_organiza_cional_y_Sustentabilidad_empresa_rial_en_las_Pymes_durante_crisis_periodos_de_confinamiento_social

- Gralinski, L.E. & Menachery V.D. (2020). Return of the coronavirus: 2019-nCoV. *Viruses*, 12(2), 135. Doi: <http://dx.doi.org/10.3390/v12020135>
- Guerrero, A. M., Medina, León, A., & Nogueira, R. D. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Ingeniería Industrial*, vol. XLI, núm. 1, e4101. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/3604/360464918007/html/>
- Guevara, M., & Marruffo García, M. (2021). La Promoción de la Salud en el contexto de la Pandemia de COVID-19. *Espacio Abierto*, 30 (2), 66-86. Universidad del Zulia.
- Gutiérrez, R. de J., & Ortiz, E. (2013). El efecto de la volatilidad del peso mexicano en los rendimientos y riesgo de la Bolsa Mexicana de Valores. *Contaduría y Administración*, 58 (3). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000300005
- Harrigan, K.R. (1985). *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington
- Inkpen, A. (1995): *The management of international joint ventures: An organizational learning perspective*, Routledge, Nueva York
- Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire, *Management Science*, volumen 37, páginas 19-33. Disponible en: https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/bkogut/files/1991_MgmtSci_Kogut.pdf
- Kogut, B. y Kulatilaka, N. (1994). Options thinking and platform investments: investing in opportunity, *California Management Review*, número 36 (2), páginas 52-71. Disponible en: <https://people.bu.edu/nalink/papers/platforms.pdf>
- Liu, S. & Saif, L. (2020). Emerging viruses without borders: The Wuhan coronavirus. *Viruses*, 12(2), 130. Doi: <https://doi.org/10.3390/v12020130>
- Mora, C. C., Cano, O. P., Martínez F. J. L., & Sánchez, P. D. (2019). De lo tradicional a un nuevo enfoque de microempresas: Modelo conceptual de alianzas estratégicas. *Acta Universitaria* 29, e2285. doi: <http://doi.org/10.15174.au.2019.2285>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Solidaridad en la respuesta al COVID-19: Guía para la cooperación internacional en la respuesta a la pandemia. Recuperado de <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/solidarity-responding-to-the-COVID-19-pandemic-es.pdf>
- Ramos, R. A. R., & Ruíz N. 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.
- Rapoport, M., & Brenta, N. (2010). La crisis económica mundial: ¿el desenlace de cuarenta años de inestabilidad? *Revista Problemas del Desarrollo*, 163(41), octubre-diciembre. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/prode/v41n163/v41n163a2.pdf>
- Rodríguez G., J. A., Tagle Z. D., & Granados M. G. (2020). Estrategias empresariales ante la COVID-19: el caso de la industria curtidora de León, Guanajuato. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 8(22). DOI: <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.76844e22.76844>
- Torres Preciado, VH (2017). Política monetaria, producción y empleo manufacturero en México. *Revista de Economía*, 34(88). Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2395-87152017000100009
- Sequeira R. A. (2002). La globalización y su incidencia en la educación superior. *Educación*, 26(2), 125-136. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44026213.pdf>
- Oum, T. H., Park, J.-H., & Zhang, A. (2000). Globalization and strategic alliances: The case of the airline industry (E. Group, Ed.).
- Valenzo-Jiménez, MA y González-Samaniego, A. (2021). Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México. *Mercados y Negocios*, 22 (43). Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/myn/v22n43/2594-0163-myn-22-43-49.pdf>
- Vázquez, A. G., Mejía, T. J., & Núñez, M. T. E. (noviembre, 2015). Operaciones y competitividad en las pymes del sector del plástico en las pymes manufactureras de Guadalajara. *Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 55-74. Guadalajara, Jalisco, México.
- Vázquez C. C., Maya E. I., & Ramírez C. E. (2019). Factores críticos de éxito en aerolíneas de bajo costo en Europa de 1999 a 2018. *Revista Internacional de Contabilidad, Economía y Administración*, 8(16), 39-57. <https://doi.org/10.23913/ricca.v8i16.138>
- Vázquez C. C., Montesinos G. S., Aguilar C. C., y Carazo L. J. A. (2022). Strategies for research groups to boost their degree of consolidation. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 975-994. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.16>
- Vázquez C. C., Montesinos G. S., & Trujillo M. A. (2023). Gestión con termografía infrarroja para instituciones públicas en tiempos de pandemia COVID-19. *Revista Lasallista de Investigación*, 20(1), e6. <https://doi.org/10.22507/rli.v20n1a6>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Webster J. F. E. (2018). The changing role of marketing in the corporation *Journal of Marketing*,
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1996). Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization. *Long Range Planning*, 29(6), 909-910. Disponible en: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=211>