

Visión moderna de las alianzas estratégicas en pequeñas empresas

(Modern View of Strategic Alliances in Small Businesses)

Edwin Meléndez Delgado

<https://orcid.org/0000-0002-4725-7386>

Keiser University, Estados Unidos. emelendez@keiseruniversity.edu

Resumen

Las alianzas estratégicas constituyen acuerdos de cooperación entre organizaciones independientes orientados a alcanzar objetivos comunes. Este estudio analiza su impacto en el crecimiento sostenible de las pequeñas empresas latinoamericanas, identificando beneficios como la diversificación de riesgos, la transferencia de conocimientos y la ampliación de mercados, así como desafíos asociados a la compatibilidad cultural, la gobernanza y la pérdida de autonomía. El objetivo central fue evaluar su influencia en la competitividad de las pymes latinoamericanas, con énfasis en el caso ecuatoriano. Para ello, se desarrolló una revisión sistemática de literatura (2020–2025), el análisis de diez estudios de caso en diferentes países de la región y una encuesta aplicada a 150 pequeñas empresas ecuatorianas. Los resultados muestran que la compatibilidad estratégica entre socios y una planificación rigurosa son factores más determinantes que los elementos contractuales formales. Asimismo, se evidencia que las alianzas bien estructuradas pueden generar incrementos de hasta el 20 % en los ingresos en comparación con empresas que operan de manera independiente. El estudio identifica tres modelos de colaboración con alto impacto: alianzas puente para la internacionalización, clústeres sectoriales orientados a economías de escala y acuerdos universidad–empresa enfocados en innovación. Los hallazgos aportan lineamientos teóricos y prácticos que pueden orientar a las pequeñas empresas en contextos competitivos y con recursos limitados.

Palabras clave: alianzas estratégicas, América Latina, gestión de riesgos, innovación, pequeñas empresas.

Abstract

Strategic alliances are cooperative agreements between independent organizations aimed at achieving shared objectives. This study examines their impact on the sustainable growth of small Latin American enterprises, highlighting benefits such as risk diversification, knowledge transfer, and market expansion, as well as challenges related to cultural compatibility, governance, and the potential loss of autonomy. The main objective was to assess their influence on the competitiveness of Latin American SMEs, with particular focus on the Ecuadorian context. To achieve this, a systematic literature review (2020–2025) was carried out, complemented by the analysis of ten regional case studies and a survey administered to 150 Ecuadorian small businesses. Findings indicate that strategic compatibility and rigorous planning are more influential than formal contractual arrangements in determining alliance success. The results also show that well-structured alliances can lead to income increases of up to 20% compared to firms operating independently. Additionally, three high-impact collaboration models were identified: bridge alliances supporting internationalization processes, sectoral clusters that enhance economies of scale, and university–industry partnerships that foster innovation. These insights provide theoretical and practical guidance for small enterprises operating in competitive environments characterized by limited resources.

Keywords: innovation, Latin America, risk management, small businesses, strategic alliances.

Recibido: 20/09/2025 | Aceptado: 26/12/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v10i1.1211> | Páginas: 151-157

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Meléndez Delgado, E. (2026). Visión moderna de las alianzas estratégicas en pequeñas empresas. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 10(1), 1-9. <https://doi.org/10.18779/csye.v10i1.1211>

Introducción

Las alianzas estratégicas, entendidas como acuerdos de cooperación entre organizaciones independientes para alcanzar objetivos compartidos sin renunciar a su autonomía (Gulati *et al.*, 2009), se han convertido en un elemento esencial para la supervivencia, el crecimiento y la innovación dentro del entorno empresarial contemporáneo (Contractor y Reuer, 2019). En el caso de las pequeñas empresas, estas alianzas constituyen un mecanismo clave para superar limitaciones estructurales relacionadas con la escasez de capital, la brecha tecnológica y el acceso restringido a mercados. A través de la colaboración con socios que aportan recursos, capacidades o redes complementarias, las pymes pueden mitigar riesgos, acceder a conocimientos especializados y fortalecer su competitividad (Zhou *et al.*, 2023; Ferreira, 2022).

En América Latina, las alianzas estratégicas adquieren particular relevancia debido al peso económico de las pequeñas y medianas empresas, que representan aproximadamente el 85 % del tejido productivo regional y actúan como un pilar fundamental en la generación de empleo (OECD, 2024; Lopez *et al.*, 2021). No obstante, su desempeño se ve afectado por condiciones adversas como altos niveles de informalidad, fragmentación de los mercados, desigual acceso al financiamiento y marcos normativos heterogéneos. En Ecuador, datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos revelan que solo el 15 % de las pequeñas empresas utiliza alianzas estratégicas de manera sistemática, lo que evidencia la persistencia de barreras estructurales y culturales para su implementación (INEC, 2023).

El problema que impulsa esta investigación es la elevada tasa de fracaso de las alianzas estratégicas en pequeñas empresas de economías emergentes, estimada en cerca del 60 %, atribuida en gran medida a deficiencias en la gobernanza, incompatibilidades culturales y falta de claridad en los objetivos compartidos (Gumel y Bardai, 2023). Esta situación es más crítica en Latinoamérica, donde los marcos analíticos disponibles se enfocan mayoritariamente en grandes corporaciones, lo que deja

a las pymes con herramientas limitadas para gestionar procesos de cooperación empresarial (Hitt *et al.*, 2020).

Bajo este contexto, este estudio parte del supuesto de que las alianzas estratégicas, cuando se diseñan y gestionan adecuadamente, pueden convertirse en un catalizador para el fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas empresas. El objetivo general consiste en analizar el impacto de estas alianzas en las pymes latinoamericanas, con énfasis en el caso ecuatoriano. Para ello, se abordan tres ejes centrales: los tipos de alianzas más efectivos en el período 2020–2025; los factores críticos asociados al éxito o al fracaso de su implementación; y las particularidades contextuales latinoamericanas que influyen en su funcionamiento.

La hipótesis principal plantea que las pequeñas empresas que desarrollan alianzas estratégicas bien estructuradas logran incrementos iguales o superiores al 20 % en sus ingresos respecto de aquellas que operan de forma independiente. De manera complementaria, se sostiene que las diferencias culturales entre socios pueden disminuir hasta en un 35% la efectividad de estas alianzas (Wang *et al.*, 2022).

Materiales y métodos

Este estudio empleó un enfoque mixto que integró métodos cuantitativos y cualitativos con el fin de analizar el impacto de las alianzas estratégicas en pequeñas empresas, particularmente en el contexto latinoamericano. Esta combinación metodológica, respaldada por Creswell y Plano Clark (2023), permitió contrastar y triangular la información proveniente de distintas fuentes, fortaleciendo la validez y profundidad del análisis.

La primera fase correspondió a una revisión sistemática de literatura publicada entre 2020 y 2025. Se seleccionaron estudios indexados en Scopus, Web of Science y Scielo, siguiendo los protocolos metodológicos propuestos por Tranfield *et al.* (2003). Los criterios de inclusión se centraron en investigaciones empíricas y teóricas relacionadas con alianzas estratégicas en pequeñas empresas,

con especial prioridad para trabajos desarrollados en economías emergentes. Se excluyeron artículos con deficiencias metodológicas o sin relación directa con el objeto de estudio. La búsqueda se realizó mediante combinaciones de términos como “*strategic alliances AND small businesses*”, “*alianzas estratégicas AND PyMEs*” y “*emerging markets AND business collaboration*”. Tras aplicar los filtros de calidad y pertinencia, se identificaron 75 artículos, de los cuales 48 cumplieron con todos los criterios y fueron analizados mediante síntesis narrativa y análisis de contenido.

La segunda fase consistió en un estudio de casos aplicado a diez pequeñas empresas de Ecuador, Colombia, Perú, Chile y México, incluyendo experiencias exitosas y fallidas. La selección fue intencional, buscando representatividad sectorial en comercio, manufactura y servicios, así como diversidad en los tipos de alianzas analizadas, tales como *joint ventures* (Hennart y Slangen, 2022), acuerdos de distribución y consorcios tecnológicos. La recolección de datos incluyó revisión documental, informes empresariales, publicaciones especializadas y entrevistas semiestructuradas con actores clave, con una duración aproximada de sesenta minutos por entrevista.

La tercera fase integró un trabajo de campo mediante la aplicación de una encuesta dirigida a 150 pequeñas empresas ecuatorianas involucradas en alianzas estratégicas entre 2020 y 2024. La muestra se seleccionó mediante un muestreo aleatorio estratificado por provincia y sector económico, basado en el directorio empresarial del Instituto Nacional de Estadística y Censos. El instrumento, validado mediante una prueba piloto con quince empresas, incluyó preguntas sobre el tipo, duración y objetivos de las alianzas, además de los beneficios y dificultades percibidas. La recolección se realizó mediante entrevistas telefónicas y formularios en línea, logrando una tasa de respuesta del 68 %.

De manera complementaria, se efectuaron veinticinco entrevistas en profundidad a gerentes y propietarios para explorar percepciones relacionadas con la selección de socios, la gobernanza y las lecciones aprendidas durante el desarrollo de las alianzas.

El análisis cuantitativo se realizó con el software SPSS v.27, utilizando estadística descriptiva y técnicas inferenciales como pruebas de chi-cuadrado y modelos de regresión logística. El análisis cualitativo se desarrolló en Atlas.ti, siguiendo un proceso de codificación abierta y axial para identificar patrones y categorías emergentes.

La validez interna se fortaleció mediante la triangulación de métodos, fuentes e investigadores; la validez externa se aseguró mediante la descripción detallada del contexto y características de los participantes, facilitando la evaluación de la transferibilidad. La confiabilidad se garantizó mediante protocolos estandarizados para la recolección y análisis de datos y la revisión interjueces de las categorías cualitativas.

Finalmente, se observaron todas las consideraciones éticas requeridas: obtención del consentimiento informado, protección de la confidencialidad y preservación del anonimato de los participantes, conforme a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales del Ecuador.

Resultados

El análisis de los datos evidenció que las alianzas estratégicas tuvieron un efecto significativamente positivo en el desempeño de las pequeñas empresas participantes. Del total de organizaciones encuestadas, el 68% reportó beneficios concretos derivados de sus colaboraciones, mientras que el 32% manifestó haber experimentado dificultades que culminaron en la disolución o el fracaso de las alianzas. Entre los beneficios más relevantes se identificaron aumentos en los ingresos, ampliación del acceso a nuevos mercados y transferencia de conocimientos tecnológicos. La Tabla 1 presenta los principales impactos según el tipo de alianza analizada.

Tabla 1. Impacto de las alianzas estratégicas por tipo

Tipo de alianza	Crecimiento ingresos (%)	Acceso nuevos mercados (%)	Conflictos reportados (%)
Joint ventures	28,5	38	25
Acuerdos de distribución	22,1	45	18
Consortios tecnológicos	34,7	28	41

Tabla 2. Factores asociados al fracaso de alianzas

Factor de fracaso	Porcentaje de casos afectados	Severidad promedio (escala 1-5)
Asimetrías de poder	63 %	4,2
Mecanismos de conflicto	55 %	3,8
Expectativas divergentes	48 %	3,5

Los resultados muestran que los *joint ventures* ofrecieron un equilibrio favorable entre crecimiento económico y niveles moderados de conflicto. En contraste, los consorcios tecnológicos, si bien alcanzaron los mayores avances en innovación y productividad, concentraron también el índice más alto de conflictos, principalmente relacionados con la protección de la propiedad intelectual y la distribución equitativa de beneficios.

La encuesta reveló que el 72 % de los casos exitosos identificó la compatibilidad estratégica como el factor más determinante en el desempeño de la alianza (Schreiner *et al.*, 2009). En segundo lugar, la claridad contractual fue señalada por el 65 % de los participantes, seguida por la calidad de la comunicación (58 %) y la flexibilidad ante cambios (49 %).

Respecto a los factores asociados al fracaso de las alianzas, la Tabla 2 sintetiza los resultados obtenidos.

Las entrevistas en profundidad corroboraron estos hallazgos. Los participantes señalaron que la falta de confianza inicial y las diferencias en las culturas organizacionales constituyeron barreras significativas. Un gerente enfatizó: “*Firmamos el convenio muy rápido, sin conocernos bien... después vinieron los problemas de comunicación y desconfianza*” (Krishnan *et al.*, 2006).

El análisis sectorial mostró divergencias relevantes. Las empresas comerciales lograron sus mejores resultados en acuerdos de distribución (73 % de éxito), las manufactureras

se beneficiaron más de los *joint ventures* (58 %) y, en el sector servicios, los consorcios tecnológicos resultaron menos efectivos (41 %), debido a la complejidad de estandarizar procesos intensivos en conocimiento.

Un hallazgo transversal fue la fuerte correlación entre el tiempo dedicado a la planeación y la probabilidad de éxito. Las alianzas que invirtieron más de seis meses en diagnóstico y diseño presentaron un 40 % más de probabilidad de cumplir sus objetivos, en comparación con aquellas formalizadas apresuradamente. Este patrón se replicó en todos los sectores, lo que concuerda con la evidencia de Ritala y Hurmelinna-Laukkanen (2013).

Finalmente, se identificaron tres modelos emergentes con alto impacto en el contexto ecuatoriano: Alianzas puente, facilitadoras de procesos de internacionalización. Clústeres sectoriales, que permitieron generar economías de escala mediante recursos compartidos. Acuerdos universidad–empresa, que impulsaron el desarrollo de prototipos y fortalecieron la capacitación técnica.

Discusión

El propósito central de esta investigación fue examinar el impacto de las alianzas estratégicas en la competitividad de las pymes latinoamericanas, con énfasis en el contexto ecuatoriano. Los resultados obtenidos confirman que las alianzas estratégicas constituyen un recurso clave para el fortalecimiento del desem-

peño empresarial en economías emergentes. No obstante, los beneficios derivados de estas alianzas no se generan de manera automática, sino que están condicionados por factores críticos como la compatibilidad estratégica entre los socios, la claridad en los mecanismos de gobernanza y la rigurosidad de los procesos de planeación.

En el caso ecuatoriano, las empresas que implementaron alianzas estructuradas de forma adecuada experimentaron incrementos sustanciales en ingresos, ampliación del acceso a mercados y mejoras en la transferencia tecnológica. Estos hallazgos respaldan parcialmente la hipótesis inicial, que planteaba un incremento igual o superior al 20 % en los ingresos de las pymes que participan en alianzas estratégicas. Asimismo, los resultados confirman que la compatibilidad estratégica entendida como la alineación de objetivos, capacidades y valores organizacionales es el factor más determinante en el éxito de las colaboraciones, incluso por encima de los aspectos contractuales formales. Este hallazgo coincide con lo señalado por Gulati *et al.* (2009), quienes destacan la importancia de construir relaciones basadas en complementariedad y cohesión estratégica.

Otro aporte relevante de este estudio es la evidencia de que el tiempo invertido en la fase de planeación tiene un efecto directo en el desempeño de la alianza. Las organizaciones que dedicaron periodos más extensos al diagnóstico, diseño y estructuración de acuerdos mostraron resultados más favorables, lo que cuestiona la tendencia a formalizar alianzas bajo esquemas acelerados y sin evaluaciones previas rigurosas.

Además, los modelos de colaboración identificados alianzas puente, clústeres sectoriales y acuerdos universidad–empresa se presentan como alternativas viables y contextualizadas a las características de la región. Estos modelos permiten responder a desafíos estructurales propios de América Latina, tales como la escasez de recursos, la alta informalidad y la fragmentación del mercado (Dyer *et al.*, 2008). Su efectividad evidencia que las pymes requieren estrategias de colaboración adaptadas a su realidad, y no simplemente re-

plicar modelos utilizados por grandes corporaciones.

Desde el plano teórico, los resultados contribuyen a ampliar la comprensión de las alianzas estratégicas en pymes al incorporar variables contextuales e institucionales que influyen en su desempeño. Asimismo, los hallazgos invitan a reconsiderar los modelos tradicionales de análisis, promoviendo perspectivas más sensibles a los entornos emergentes. En cuanto a las implicaciones prácticas, se destaca la necesidad de fortalecer programas de apoyo empresarial que incluyan la capacitación en selección de socios, la elaboración de acuerdos adaptados a cada tipo de colaboración y la implementación de mecanismos efectivos de resolución temprana de conflictos, en concordancia con lo señalado por Battaglia y Neirotti (2023).

Finalmente, se evidencia la importancia de impulsar investigaciones longitudinales que permitan evaluar la sostenibilidad de los beneficios generados por las alianzas estratégicas en pymes latinoamericanas. Asimismo, estudios comparativos entre países de la región podrían contribuir a identificar patrones comunes y particularidades nacionales, fortaleciendo así el cuerpo teórico y práctico sobre estrategias colaborativas en pequeñas empresas de economías emergentes.

Conclusiones

El propósito de esta investigación fue analizar el impacto de las alianzas estratégicas en la competitividad de las pymes latinoamericanas, poniendo especial énfasis en el caso ecuatoriano. Los resultados obtenidos permiten afirmar que las alianzas estratégicas constituyen un recurso determinante para impulsar el crecimiento y mejorar el desempeño competitivo de las pequeñas empresas en economías emergentes. No obstante, los beneficios derivados de estas colaboraciones dependen de condiciones específicas, entre ellas la compatibilidad estratégica entre los socios, la claridad en los mecanismos de gobernanza y la rigurosidad de los procesos de planeación.

En el contexto ecuatoriano, las empresas que implementaron alianzas bien estructura-

das registraron incrementos significativos en ingresos, expansión hacia nuevos mercados y mayores niveles de transferencia tecnológica, lo que respalda parcialmente la hipótesis planteada respecto al aumento del 20 % en los ingresos. La compatibilidad estratégica se consolidó como el factor clave para el éxito, incluso por encima de los elementos contractuales formales, en concordancia con lo expuesto por Gulati *et al.* (2009). Asimismo, la evidencia confirma que una inversión adecuada de tiempo en la etapa de planeación incrementa considerablemente las probabilidades de obtener resultados favorables, cuestionando la práctica común de formalizar alianzas de manera acelerada.

Los modelos de colaboración identificados alianzas puente, clústeres sectoriales y acuerdos universidad–empresa demostraron ser alternativas viables y adaptadas a las particularidades de las pymes latinoamericanas. Estos esquemas ofrecen soluciones pertinentes frente a desafíos estructurales como la escasez de recursos, la informalidad y la fragmentación del mercado, lo que evidencia la necesidad de diseñar marcos colaborativos específicos para este tipo de organizaciones.

Desde una perspectiva teórica, el estudio contribuye al replanteamiento de los enfoques tradicionales sobre alianzas estratégicas en pymes, integrando dimensiones contextuales e institucionales que influyen directamente en su desempeño. En el plano práctico, se evidencia la necesidad de promover programas de fortalecimiento empresarial que incluyan formación en la selección de socios, modelos de acuerdos ajustados a cada tipo de colaboración y mecanismos tempranos y efectivos para la resolución de conflictos.

Finalmente, se resalta la importancia de continuar con investigaciones longitudinales que permitan evaluar la sostenibilidad de los resultados obtenidos mediante alianzas estratégicas. Asimismo, se recomienda desarrollar estudios comparativos entre países latinoamericanos para identificar patrones comunes y particularidades nacionales, lo que contribuirá a consolidar un cuerpo de conocimiento robusto y contextualizado sobre estrategias colaborativas en pequeñas empresas de eco-

nomías emergentes.

Referencias bibliográficas

- Battaglia, D. y Neirotti, P. (2022). Dealing with the tensions between innovation and internationalization in SMEs: A dynamic capability view. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 379–419. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1711635>
- Contractor, F. J. y Reuer, J. J. (2019). *Frontiers of strategic alliance research: Negotiating, structuring and governing partnerships*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108236188>
- Creswell, J. W., y Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications.
- Dyer, J. H., Singh, H. y Kale, P. (2008). Splitting the pie: Rent distribution in alliances and networks. *Managerial and Decision Economics*, 29(2–3), 137–148. <https://doi.org/10.1002/mde.1391>
- Ferreira, A., Franco, M. y Haase, H. (2022). Strategic alliances and development of intellectual capital: A study of technology-based SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1644–1671. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2020-2440>
- Gumel, B. I. y Bardai, B. B. (2023). A review of critical success factors influencing the success of SMEs. *SEISENSE Business Review*, 3(1), 37–61. <https://doi.org/10.33215/sbr.v3i1.906>
- Gulati, R., Lavie, D. y Singh, H. (2009). The nature of partnering experience and the gains from alliances. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1213–1233. <https://doi.org/10.1002/smj.786>
- Hennart, J. F. y Slangen, A. H. L. (2015). Yes, we really do need more entry mode studies! A commentary on Shaver. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 114–122. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.39>

- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L. y Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3), 449–467. <https://doi.org/10.5465/1556404>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Ecuador en cifras: Registro Estadístico de Empresas 2022*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2022/Boletin_Tecnico_REEM_2022.pdf
- Krishnan, R., Martin, X. y Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22798171>
- Lopes, J., Oliveira, M., Silveira, P., Farinha, L. y Oliveira, J. (2021). Business dynamism and innovation capacity: An entrepreneurship worldwide perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), Article 94. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010094>
- OECD. (2024). *SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2024: Towards an inclusive, resilient, and sustainable recovery*. OECD Publishing.
- Park, J. H. y Seo, R. (2025). R&D alliance and SMEs' innovation performance: Exploring contingent roles of absorptive capacity and technological opportunity. *Eurasian Business Review*, 15(1), 61–91. <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00285-4>
- Ritala, P. y Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and radical innovation in co-opetition: The role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154–169. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x>
- Schreiner, M., Kale, P. y Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395–1419. <https://doi.org/10.1002/smj.790>
- Tranfield, D., Denyer, D. y Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Wang, P., Jiang, X. y Dong, M. C. (2022). Alliance experience and performance outcomes: A meta-analysis. *Strategic Organization*, 20(2), 412–432. <https://doi.org/10.1177/1476127020982875>
- Zhou, L., Huang, H., Chen, X. y Tian, F. (2023). Functional diversity of top management teams and firm performance in SMEs: A social network perspective. *Review of Managerial Science*, 17(1), 259–286. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00524-w>