



Vigilada Mineducación

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE LA TILAPIA
EN COLOMBIA**

Strategic alliances in the productive sector of the tilapia in Colombia

JENNY OSORNO ARAUJO
JUAN JACOBO VARGAS OSSA

Proyecto de grado para optar al título de magíster en Administración (MBA)

Asesores

Ricardo Delgado Restrepo

Beatriz Amparo Uribe

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
PEREIRA

2023

CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
MARCO TEÓRICO.....	13
ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	13
ESTRATEGIA SECTORIAL.....	14
PROPUESTA DE VALOR.....	14
CURVA DE VALOR (OCÉANO AZUL).....	16
RELOJ DE BOWMAN.....	17
MODELO DELTA.....	18
MODELO DE NEGOCIO.....	19
COMPETENCIAS EMPRESARIALES.....	21
Recursos.....	21
Capacidades.....	22
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	22
MAPA DE <i>STAKEHOLDERS</i> (MATRIX).....	22
ENTORNO EXTERNO.....	23
PESTEL.....	23
Fuerzas sectoriales (Porter).....	24
ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	25
Objetivo.....	26
Tipos.....	26
Ventajas.....	29
Desventajas.....	30
Factores de éxito.....	30
RIESGOS.....	32
DOFA Y CAME.....	33
DISEÑO METODOLÓGICO.....	34

FUENTES DE INFORMACIÓN	35
001: Universidades	36
002: Gobernaciones	37
003: Alimento balanceado	37
004: Puntos de venta de insumos agropecuarios	38
005: Genética	39
006: Productor de engorde de tilapia	39
007: Exportadores y plantas de proceso	40
008: Comercializadores	40
ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE LA TILAPIA EN COLOMBIA	41
Propuesta de valor del sector de la tilapia en Colombia	41
Curva de valor	42
Modelo de negocio - Canvas	45
Competencias	47
Mapa de <i>stakeholders</i>	49
Análisis PESTEL	55
RESULTADOS	58
CAME	58
ESTRATEGIAS SECTORIALES	59
CONCLUSIONES	61
REFERENCIAS	62

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Representación gráfica del lienzo de la propuesta de valor	16
Ilustración 2. Reloj estratégico de Bowman	17
Ilustración 3. Modelo Delta	19
Ilustración 4. Matriz de poder/interés	23
Ilustración 5. Lienzo de la propuesta de valor	42
Ilustración 6. Curva de valor de la tilapia colombiana	45
Ilustración 7. Lienzo del modelo de negocio sector de la tilapia en Colombia	47
Ilustración 8. Gráfica mapa stakeholders	50
Ilustración 9. Análisis DOFA del sector productivo de la tilapia en Colombia	57
Ilustración 10. Análisis CAME Sector Productivo de la tilapia en Colombia.....	58

RESUMEN

A través del tiempo se ha demostrado que el desarrollo de acciones, proyectos y cualquier actividad enmarcada en la producción, generación de valor o venta de bienes y servicio, cada vez más pertinentes, se fortalece cuando se logra una adecuada sinergia entre actores que aporten lo que mejor saben hacer en la construcción de productos y servicios.

En función de ello, cobra gran importancia el desarrollo de alianzas, convenios y otras figuras de cooperación en el sector industrial cuyo propósito esté enfocado en la unión de saberes y experiencias para crear un servicio o un bien con las mejores características posibles; sin embargo, y reconociendo que el propósito de crear una alianza siempre busca mejorar las condiciones respecto de realizar un proceso, proyecto o actividad, hay algunos aspectos que se convierten en imperativos para lograr no solo el objetivo de la alianza, sino también para evitar la afectación de relaciones corporativas, profesionales o personales.

Es en esta instancia en la que se plantea el interés de investigar, evaluar y validar los aspectos más relevantes en las alianzas que se gestan en las organizaciones para el desarrollo de productos y prestación de servicios que conducen al cumplimiento de propósitos y se convierten en “uniones gana-gana” sostenibles y que, de forma paralela, mitigan el riesgo de afectaciones en diferentes niveles.

Palabras clave: alianzas estratégicas, colaboración sectorial, ventaja competitiva y sinergia.

ABSTRACT

Over time, it has been shown that the development of actions, projects and any activity framed in the production, generation of value and/or sale of increasingly relevant products and services, is strengthened when an adequate synergy is achieved between actors that contribute what they know how to do best in the construction of products and services.

Based on this, the development of alliances, agreements and other forms of cooperation in the industrial sector whose purpose is focused on the union of knowledge and experiences to create a service or a product with the best possible characteristics is of great importance; however, and recognizing that the purpose of creating an alliance always seeks to improve the conditions regarding carrying out a process, project, activity jointly that when developing it individually, there are some aspects that become imperative to achieve not only the objective of the alliance but also that the opposite effect does not occur and transcends the affectation of corporate, professional and / or personal relationships.

It is in this instance that the interest arises to investigate, evaluate and validate the most relevant aspects in the alliances that are created in organizations for the development of products and provision of services that allow the achievement of objectives and become sustainable “win-win unions” and that in parallel mitigate the risk of affectations at different levels.

Keywords: strategic alliances, sectorial collaboration, competitive advantage and synergy.

INTRODUCCIÓN

En un entorno como el actual, marcado por los constantes cambios, las tendencias que se vuelven virales súbitamente y en algunos casos de forma muy rápida pierden vigencia, la evolución tecnológica continua y cada vez más novedosa genera la imperiosa necesidad de adaptarse a las predisposiciones de la sociedad en contexto respecto de la prestación de servicios y productos. La dinámica de la sociedad se refleja en los requerimientos del mercado: con este principio se genera la identificación crítica de factores que influyen en la óptima prestación de servicios y producción de bienes o insumos.

Existen muchas formas a considerar para desarrollar productos y servicios que respondan a las necesidades de la sociedad. Una de ellas se da a través de la creación o el establecimiento de alianzas estratégicas que fomentan el relacionamiento, puesto que, como se precisó, la velocidad, el cambio y la vigencia requieren construcción y respuesta rápida de diferentes actores con sus estrategias, entre las cuales se pueden destacar de forma particular en el sector de la tilapia en Colombia las siguientes:

- Asociabilidad para el apalancamiento financiero.
- Disminución de la incertidumbre de la dinámica de los mercados de comercialización.
- Investigación y desarrollo.

Teniendo en cuenta la forma en la que se conceptúe, estructure y modele la operación de la alianza, se puede convertir en un gran catalizador de servicios y productos exitosos por su capacidad de respuesta e impacto. Se ha demostrado que la cooperación basada en las fortalezas de las personas no solamente se convierte en un elemento de altísima motivación y enriquecimiento profesional y personal, sino que, adicionalmente, se logran mejores y mayores resultados. Igualmente, a nivel empresarial se impulsa el crecimiento y posicionamiento de las organizaciones y, en consecuencia, se crea una ventaja competitiva que genera un aporte directo a la sostenibilidad empresarial y el fortalecimiento del sector.

En este trabajo investigativo se pretende determinar, a través de la revisión de diferentes fuentes, experiencias y resultados del proceso en algunas organizaciones, cuáles son las ventajas, desventajas y características principales a tener en cuenta en el establecimiento de mejor relacionamiento entre los actores y la implementación de alianzas estratégicas en el sector productivo de la tilapia en Colombia, con el propósito de contribuir a la sostenibilidad y desarrollo económico del país.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Un mundo en cambio multipolar y deslocalizado es por definición más inestable”
Fernandez (2016)

La incertidumbre, el cambio constante, los últimos acontecimientos mundiales que en nuestra era no eran predecibles y en otros tiempos prácticamente improbables, eventos que aunados al tránsito que estamos viviendo relacionado con la transformación digital “suponen un nuevo modelo de negocio donde cooperación y competencia irán necesariamente de la mano” (Fernandez, 2016, párr.1), plantea retos en todos los campos y de forma especial en el sector primario de la economía, que comprende las actividades relacionadas con la explotación de los recursos naturales, tales como la agricultura, la caza, la pesca y la silvicultura. En este sentido, cobran especial importancia las actividades de la cadena productiva que contribuyen a la seguridad alimentaria del país.

El sector productivo de la tilapia en Colombia tiene ventajas comparativas y competitivas en el comercio mundial, sin embargo, presenta retos importantes para su aprovechamiento. Especialmente, si se considera que las actividades que hacen parte de los procesos de la piscicultura demandan un mayor conocimiento técnico, manejo ambiental, protocolos de bioseguridad y estándares zootécnicos que hacen sostenibles los procesos productivos y se convierten en elementos de competitividad en tanto se nutren de un proceso constante, evolutivo e incremental de estrategias de investigación y desarrollo generadoras de alianzas estratégicas.

Existe un consenso mundial: las actividades empresariales deben permanecer en constante actualización y ajuste para que cumplan con su principal propósito. A saber, satisfacer las necesidades de la población. Esto se puede evidenciar en los nuevos esquemas de productividad global, en el que se hace necesario la transformación de la actividad empresarial piscícola en función de la dinámica de las necesidades; la flexibilidad, la personalización y la agilidad se constituyen en factores indispensables para el logro de los objetivos y el favorecimiento de la competitividad. Para atender estas necesidades de la población se deben unir distintas unidades de negocio, las cuales actualmente presentan un distanciamiento por varios motivos que se exploran en este trabajo investigativo.

Con el propósito de establecer un entendimiento común al respecto, es conveniente precisar qué se entiende por alianza estratégica: “Un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados” (Ariño, 2007, p. 41).

Arbaiza (2011) señala que “las alianzas han tenido un notable incremento en los últimos años debido principalmente a que muchas empresas, incluso las más poderosas han percibido que sus recursos humanos, tecnológicos, y financieros son limitados” (p. 105). Esto denota la importancia del intercambio de recursos, habilidades, capacidades técnicas, operativas, financieras y estratégicas para crear valor compartido.

Para lograr desarrollo sostenible se requiere abordar las diferentes acciones de forma integral y flexible; la sostenibilidad se desenvuelve en aspectos financieros, sociales y medio ambientales y “esta nueva concepción ética y social del mundo de los negocios ha dado lugar a una emergente tendencia entre las empresas a llevar a cabo alianzas, con la intención de posibilitar la creación de valor compartido” (Talavera Avelino, 2021, p.17). La trascendencia de un relacionamiento o de una alianza que incorpore como atributo adicional al beneficio económico, el beneficio social y medioambiental, habilita el desarrollo social y, en consecuencia, aporta de forma directa a la consolidación de una sociedad más próspera.

Reconociendo la importancia de aunar fortalezas reflejadas en conocimiento, experiencia, capacidades técnicas, administrativas y financieras de diferentes organizaciones para lograr un objetivo común que aporte al desarrollo económico, la calidad de vida de las personas y la sostenibilidad empresarial como dinamizadora de la economía de un país, entre otros impactos, se plantea la importancia de investigar y validar los criterios y atributos necesarios para establecer alianzas “gana-gana”, que trasciendan la forma tradicional de vender un bien o servicio a la generación de verdaderas propuestas de valor en el sector productivo de la tilapia en Colombia. Esto, con el fin de fortalecer el sector a partir de las habilidades de cada unidad de negocio, dada la incapacidad de llegar con una buena propuesta de valor por medio de la individualidad.

El rol de las alianzas estratégicas supone la lógica de obtener ventajas competitivas y de impacto, y a su vez dinamizan las organizaciones, en un contexto en el que “las empresas deben volverse flexibles, con capacidad de respuesta rápida y las alianzas estratégicas son la ruta más directa para esas capacidades” (Del Prado, 1995, p. 74).

Alexander Osterwalder (2014) plantea herramientas para que las propuestas de valor sean visibles y tangibles, más fáciles de analizar y gestionar. El lienzo del modelo de negocio permite visualizar todos los elementos y captar la idea global del negocio a través de un instrumento gráfico con nueve bloques o segmentos que cubren las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Él muestra la lógica de cómo una empresa pretende operar y lograr los objetivos propuestos (Osterwalder, 2010). Una de ellas son las asociaciones clave, donde las alianzas se constituyen en una forma eficiente en la dinámica empresarial, dado que permite el desarrollo de actividades que la organización no realiza por sí misma o porque se requiere foco estratégico, lo cual supone aprovechar las fortalezas de cada aliado para aportar a la excelencia

operativa en la producción y comercialización de bienes o insumos psicológicos; base conceptual que ratifica como elemento clave de un negocio las alianzas estratégicas.

Varios análisis y autores confirman los beneficios de la creación de alianzas:

Los principales efectos de la inversión a este factor se concentran en la adquisición de habilidades, conocimientos y experiencias, de manera que las empresas logran beneficiarse al desarrollar fortalezas y competencias en las diferentes áreas o proyectos y les permiten mejorar su rendimiento e innovación para asegurar el éxito competitivo (Cano, 2018).

Sin embargo, también reconocen que existen elementos que pueden generar fracasos, afectación reputacional, deterioro del relacionamiento empresarial y profesional, entre otras.

Se encuentran coincidencias en algunas de las ventajas de las alianzas estratégicas: transferencia de tecnología, riesgos compartidos, acceso a nuevos canales de distribución, operaciones más rápidas; una de las desventajas más relevantes es la derivada de la mala gestión de un socio, que puede resultar en perjuicio de la percepción de marca, afectación reputacional y, lo más delicado, afectación en la prestación del servicio que es el percibido por el cliente (Editorial Grudemi, 2020)

Renart (2008) propone cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas que consideran sector económico y conglomerados, conjunto, empresa-socio, conductas de las personas que toman las decisiones sobre una empresa-socio, cambios en variables. Por su parte, Badaracco (1992) refiere nueve condiciones para que las operaciones de cooperación entre las empresas sean exitosas: conocimiento del aliado, diferentes opciones de alianzas, riesgos, confianza, entre otros.

Quintana (2007) describe hipótesis respecto al fortalecimiento de capacidades organizacionales: “Las alianzas estratégicas son micromecanismos que pueden mejorar la capacidad de innovación incidiendo en los tres elementos: a) la efectividad de los procesos, al favorecer la coordinación e integración de las actividades, el aprendizaje y la reconfiguración y transformación” (p. 8).

Abarca (2010) plantea que “las alianzas pueden superar, bajo determinados supuestos, los límites de las firmas en abarcar los procesos de integración de conocimiento altamente diferenciado, a la vez que ofrecen eficiencias en la utilización del conocimiento” (p. 265).

Adicionalmente, una forma de clasificar los resultados esperados “se relaciona con el 'foco' que los socios deciden darle en términos de impacto final (por ejemplo, resultados financieros), proceso (por ejemplo, innovación o aprendizaje) o estructuras claves en las organizaciones (confianza, justicia o relaciones claves)” (Gamarra, 2018, p. 139).

Los anteriores planteamientos precisan que existen múltiples consideraciones para analizar alianzas estratégicas; la mayoría de los citados coincide en la importancia del conocimiento de los socios, la experiencia, la claridad de los términos en los cuales se define la alianza, el modelo de gobierno, la afinidad, la ética y transparencia como elemento inherente a cualquier acción, entre otras.

Por lo anterior la pregunta que orienta este trabajo es la siguiente: ¿cuáles son las estrategias sectoriales más relevantes para el diseño e implementación de alianzas generadoras de valor en el sector productivo de la tilapia en Colombia?

Teniendo en cuenta la importancia de aunar esfuerzos con el propósito de crear servicios y productos derivados del sector productivo de la tilapia en Colombia que contribuyan al bienestar integral de la población y considerando que el relacionamiento y las alianzas estratégicas se convierten en habilitadores para dicho propósito, se hace necesario e imperativo tener en cuenta aspectos relevantes que permitan, a través del mencionado relacionamiento, aportar al fortalecimiento del sector.

Lo anterior se puede determinar identificando las ventajas de las alianzas estratégicas y las dificultades y retos que plantean, pretendiendo que esta información se convierta en un insumo valioso para la toma de decisiones y en la propuesta de una ruta que contenga bases conceptuales contrastadas con experiencias, lecciones aprendidas y resultados que demuestren o soporten las mejores prácticas en la creación y desarrollo de alianzas estratégicas generadoras de valor.

OBJETIVO GENERAL

Definir estrategias sectoriales que contenga los aspectos más relevantes para el diseño, implementación y sostenibilidad de alianzas generadoras de valor en el sector productivo de la tilapia en Colombia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los objetivos que con mayor frecuencia motivan la creación de una alianza estratégica en el sector productivo de la tilapia en Colombia.
- Establecer los factores críticos de éxito y de fracaso de una alianza en el sector productivo de la tilapia en Colombia.
- Presentar los actores del sector de la tilapia en Colombia.
- Describir el modelo de negocio productivo de la tilapia en Colombia.
- Definir los atributos que hacen atractivo para el consumidor el consumo de tilapia.
- Presentar las competencias organizacionales requeridas en los actores del sector.

MARCO TEÓRICO

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Cuando se habla de estrategia empresarial, de forma casi inmediata se asocian elementos como diferencial, valor agregado, planes a largo plazo. No existe un consenso sobre los fundamentos de la estrategia empresarial, sin embargo, después de transitar por un suceso inesperado como fue la pandemia del año 2020, sí existe coincidencia en que cada vez más la estrategia de una organización debe considerar un equilibrio dinámico entre los planes a largo plazo, la evolución que reconoce el entorno, las oportunidades, los recursos y capacidades organizacionales para lograr las metas o propósitos de una compañía.

Alfred Chandler (1962) hace referencia a la estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo esas metas” (p. 13).

Por otro lado, Kenneth Andrews (1980) define la estrategia corporativa como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser” (p. 49).

Hitt, Ireland & Hoskisson (2008) plantean la estrategia como la elección entre dos o más alternativas y una estrategia de negocios como el “conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos” (p. 106). Entre tanto, Johnson, Scholes & Whittington (2006) definen que “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo [...] permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p. 10).

Michael Eugene Porter, considerado el *padre de la estrategia empresarial moderna*, catedrático estadounidense, docente de la Harvard Business School y autor de 18 libros y numerosos artículos, define la estrategia como “la creación de una posición única y valiosa en el mercado”. Uno de los modelos de Porter más conocidos para determinar el estado de la competencia en una industria es el de las cinco fuerzas: amenaza de entrada, amenaza de sustitución, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los compradores e intensidad de la rivalidad, las cuales permiten determinar la posición de una empresa y defenderse mejor de estas fuerzas o usarlas a favor para lograr posicionamiento estratégico en el sector. Existen otros conceptos que complementan el desarrollo de la estrategia competitiva en una organización: la cadena de valor, el diamante de competitividad externa.

Alejandro Salazar Yusti en *el best seller La estrategia emergente* (2021) plantea que la estrategia es en esencia una trinidad, de tres dimensiones distintas que, sin embargo, existen todas conjuntas e inseparables o no existe ninguna. 1. La estrategia es una teoría del negocio, 2. La Estrategia es una organización, 3. La Estrategia es lo que se hace.

Además, precisa que es una realidad autoevidente en el funcionamiento de las organizaciones, haciendo también énfasis en las elecciones duras o renunciadas. Esto demuestra coincidencia de varios autores en aspectos que en cualquier caso debe contener la estrategia y son las metas, propósitos u objetivos de una organización a largo o mediano plazo que aporten al fortalecimiento y sostenibilidad. Sin embargo, antes que la concomitancia conceptual, el mayor valor reside en reconocer la estrategia organizacional como la declaración y claridad del norte de una organización, es decir, una organización sin estrategia podría estar condenada al fracaso, a no ser sostenible en el tiempo o a no generar contribuciones a sus grupos de interés y a la sociedad y, en consecuencia, a caer en el riesgo de desaparecer.

ESTRATEGIA SECTORIAL

Cuando se hace referencia a un sector, se abordan áreas específicas de la actividad económica de un país. Diseñar una estrategia sectorial es partir de lo general a lo específico generalmente utilizando instrumentos que permiten conocer información cuantitativa y cualitativa de los principales “jugadores” del sector, políticas gubernamentales, restricciones, tendencias del mercado, comportamiento del consumidor, entre otros.

La anterior información se convierte en un insumo indispensable para identificar nuevas tendencias, proyectar productos o servicios en función de los clientes cautivos y potenciales, diseñar planes para ser uno de los principales jugadores o fortalecer participación de tal manera que se logre sostenibilidad.

Esto hace referencia a la estrategia sectorial, una estrategia que naturalmente comprende los elementos propios de la estrategia organizacional orientada a un sector específico de la economía de un país.

PROPUESTA DE VALOR

Uno de los elementos clave relacionados con el crecimiento, posicionamiento y solidez de una organización se da cuando sus clientes la eligen o seleccionan entre dos o más alternativas, lo cual es generalmente el resultado de destacarse de sus competidores, de convertirse en la mejor opción y, en últimas, de la propuesta de valor.

“Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.)” (Osterwalder, 2015, p. 23).

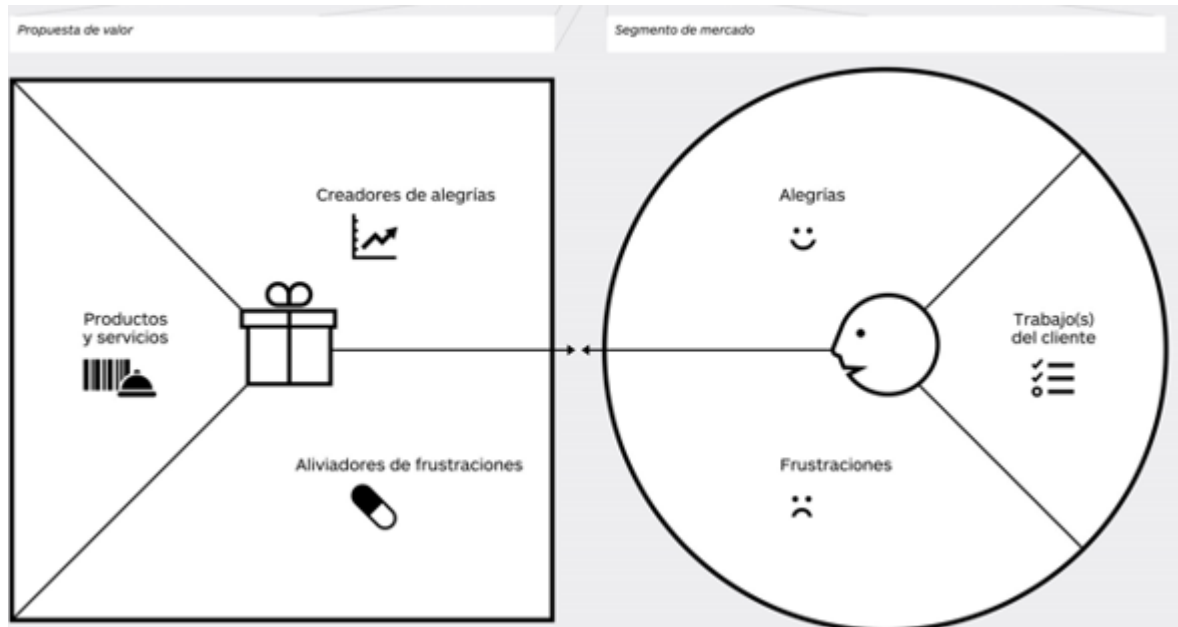
Precisamente, teniendo en cuenta que las acciones deben considerar como eje central un segmento de mercado (clientes), el primer paso del método propuesto consiste en que el perfil del cliente y los beneficios de la propuesta de valor encajen. El lienzo de la propuesta de valor es un complemento del lienzo del modelo de negocio y permite descubrir cómo se crea, ofrece y captura valor al cliente:

- Productos o servicios que se ofrecen: lista alrededor de la cual se construye la propuesta de valor.
- Frustraciones: obstáculos a los que se enfrentan los clientes.
- Alegrías: resultados que quieren conseguir los clientes, beneficios concretos.
- Aliviadores de frustraciones: descripción de cómo los productos o servicios aplacan las frustraciones del cliente.
- Creadores de alegrías: descripción de cómo los productos o servicios crean alegría al cliente.

Teniendo esta información clara, el siguiente paso es buscar el encaje y aquí radica el éxito de la propuesta. Eso significa que el diseño de la propuesta de valor debe buscar productos o servicios que respondan a necesidades cotidianas, alivien frustraciones y proporcionen alegrías, por tanto, si una propuesta está centrada en frustraciones no solucionadas o alegrías no obtenidas, será de mayor impacto, aunque también es vital considerar que no será posible atender todas las frustraciones y generar alegría en todos los aspectos al segmento de clientes objeto de la propuesta.

Lograr una propuesta de valor exitosa es un proceso cíclico y evolutivo que siempre debe terminar abordando las necesidades, frustraciones y alegrías que más les interesan a los clientes. Naturalmente, debe ser viable financieramente y su impacto se mide o evalúa recopilando *feedback*, diseñando experimentos medibles que aporten información valiosa para aprender y mejorar. Al tratarse de un proceso “vivo”, la evolución y mejora continua garantizan que la propuesta de valor reconozca la dinámica cambiante de las necesidades, frustraciones y alegrías de los clientes y permite mediante este reconocimiento y ajuste se siga creando valor.

Ilustración 1. Representación gráfica del lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Tomada de las notas de clase, Giraldo Hernández Gina, Estrategia 1, noviembre 2021.

CURVA DE VALOR (OCÉANO AZUL)

La estrategia océano azul representa un cambio de la tradicional exploración de un mercado existente o industrias existentes a los que se hace referencia como océanos rojos para pensar en lo que no existe, el espacio desconocido del mercado: océanos azules, nuevos atributos o características de un producto o servicio para capturar, en la mayoría de los casos, nueva demanda. Para ello, se sugieren seis principios con el propósito de adoptar una estrategia océano azul:

- Reconstruir las fronteras del mercado: identificar oportunidades comercialmente posibles. Se atenúa el riesgo de búsqueda.
- Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras: mitigación del riesgo de planificación asociado con inversiones significativas en tiempo y esfuerzo.
- Ir más allá de la demanda existente: aborda el riesgo de alcance de agregar la mayor demanda de una nueva oferta. Mitigación del riesgo de la escala.
- Desarrollar la secuencia estratégica correcta: cómo construir un modelo comercial sólido para garantizar que obtenga beneficios en su idea de océano azul, mitigando así el riesgo del modelo de negocios.

- Superar los obstáculos clave de la organización: cómo superar obstáculos organizacionales para lograr la estrategia.
- Incorporar la ejecución dentro de la estrategia: cómo motivar a las personas para que ejecuten la estrategia lo mejor que puedan. Se atenúa riesgo de gestión (Kim & Mauborgne, 2005, p. 31).

RELOJ DE BOWMAN

El razonamiento de Bowman aborda el valor que el cliente otorga a un producto o servicio por el precio que paga por él. Un cliente generalmente se decidirá por el producto que le ofrezca mayor utilidad o que mejor responda a sus necesidades o gustos, entre otros que, ofreciendo lo mismo, tenga menor precio. Esto define dos dimensiones: valor y precio (ver ilustración 2).

Ilustración 2. Reloj estratégico de Bowman



Fuente: Elaborado con base en literatura de Cliff Bowman y otros autores (fourweekmba.com).

La representación gráfica de esta herramienta propone un esquema visual de los posicionamientos posibles que un producto puede tener en el mercado:

- Primera ruta, precios bajos: estrategia caracterizada por un precio bajo y un valor percibido también bajo. Se trata de enfocarse en un segmento caracterizado por clientes que otorgan mucho valor a los precios bajos, incluso considerando la poca percepción de valor.
- Segunda ruta, precios bajos con valor percibido algo mayor: estrategia caracterizada por un precio bajo y cierto valor percibido por los clientes, esto ayuda a mantener cierta ventaja. El reto en esta ruta es ofrecer diferenciación respecto de los competidores.
- Tercera ruta, híbrida: mantener un precio bajo, apostándole a la diferenciación. En este caso, se debe percibir productos de bajo precio con alto valor agregado.
- Cuarta ruta, diferenciación, precio relativamente alto: implica ofrecer una diferenciación de los productos o servicios que ofrecen las empresas a sus clientes. Dicha posición añade un precio relativamente alto a un alto valor percibido. De este modo, se pretende ganar cuota de mercado ofreciendo mejores productos o servicios.
- Quinta ruta, diferenciación segmentada: es aquella que aporta un alto valor añadido a un precio alto. Este tipo de estrategia une diferenciación y segmentación, lo que justifica que el precio sea alto.
- Sexta ruta, pérdida de mercado: se ofrece un producto de alto precio sin incrementar valor percibido por el comprador.
- Séptima ruta, monopolio: estrategia realizable en condiciones de monopolio, es decir por aquellas empresas capaces de elevar su precio por encima de lo que se cobraría en un mercado competitivo.
- Octava ruta, bajo valor, bajo precio: en este caso, el valor percibido es muy bajo y un precio algo elevado.

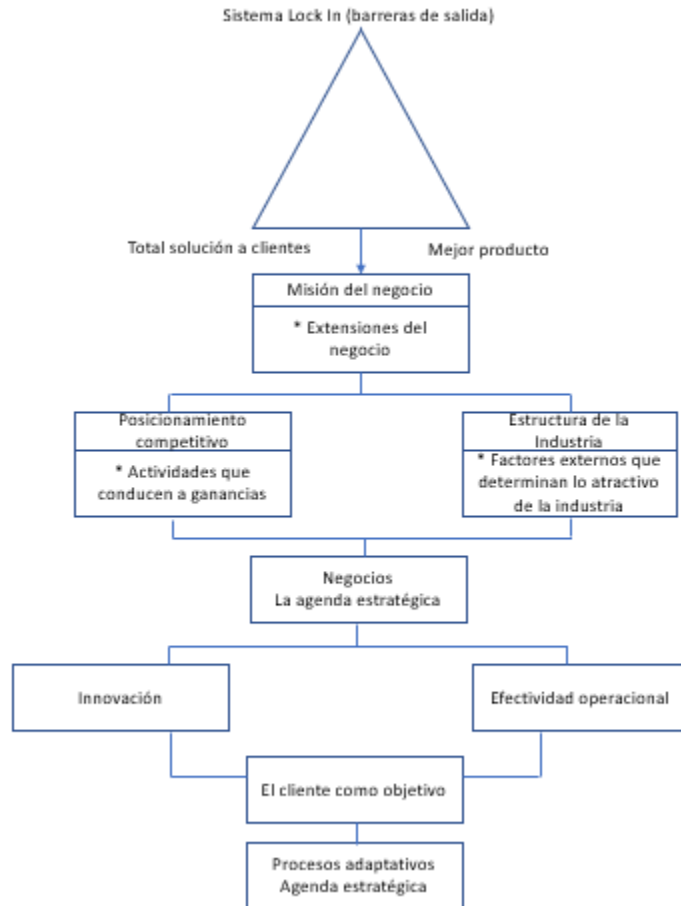
MODELO DELTA

El modelo propone que los esfuerzos se concentren hacia los clientes, por tanto, el cliente es la base de las estrategias de una empresa. Se dispone la combinación de diferentes elementos: el triángulo estratégico relaciona el mejor producto (diferenciación), considerando el vínculo con el cliente al dar soluciones totales, desarrollando barreras de entrada a los competidores y de salida a los clientes. Para ejecutar la estrategia se propone un proceso adaptativo, iniciando por la efectividad operacional. El cliente como objetivo hace referencia a la importancia de lograr la satisfacción y retención del cliente. La innovación mantiene una constante dinámica de nuevos productos y servicios (Hax & Wilde II, 2002).

El modelo delta es una herramienta que contribuye a la gestión estratégica de la empresa a través del establecimiento de elementos que ayudan al fortalecimiento del vínculo con el cliente, por ello es necesario comprender las necesidades de los

clientes o consumidores, la dinámica, reconocer la variedad, las peculiaridades y diferencias entre otros elementos con el propósito de aportar a la competitividad organizacional (ver ilustración 3).

Ilustración 3. Modelo Delta



Fuente: Elaboración con base en información de Hax & Wilde II (2002).

MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio determina la forma en la que opera una organización para ofrecer bienes o servicios, y toma en cuenta aspectos que van desde la determinación y funcionamiento de todos los procesos, incluyendo la estructura

financiera, hasta las relaciones que establece con sus diferentes grupos de interés y su modelo de gobierno.

A lo largo del tiempo y considerando la evolución en la prestación de bienes y servicios, el cambio constante en preferencias de consumidores, las características de composición familiar y estilos de vida, la dinámica de vida de la sociedad y la incertidumbre constante, “nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (startups) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 4).

De forma paralela y a través de la dinámica empresarial y los aportes de grandes pensadores empresariales, se establecen diferentes patrones de modelos de negocio (similitudes entre diferentes modelos de negocio), herramientas que permiten una constante evaluación, actualización y creación de modelos de negocio. Este último, a través del diseño de un modelo de negocio que, en cualquier caso, siempre debe considerar el entorno en su forma más aguda posible con el propósito de estructurar una solución o un nuevo producto/servicio que agregue valor a la sociedad.

El modelo de negocio de Alexander se compone de los siguientes nueve bloques:

- Segmentos de mercado: se trata de los diferentes grupos de personas que atiende una empresa, generalmente identificadas por una o varias características en común.
- Propuesta de valor: conjunto de productos o servicios que crean valor y este es percibido por el cliente, esto significa que generan que el cliente se decida por un producto o servicio dada la diferenciación entre el ofrecido por una u otra empresa.
- Canales: es el medio a través del cual la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado.
- Relaciones con los clientes: tipo de relación que se establece con los diferentes segmentos de mercado, algunas categorías: asistencia personal, creación colectiva, servicios automáticos, comunidades (Osterwalder & Pigneur, 2011).
- Fuentes de ingresos: se trata de la manera o la acción para generar ingresos de una empresa, por ejemplo: venta de activos, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/*leasing*, publicidad (Osterwalder & Pigneur, 2011).
- Recursos clave: son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Ejemplo: recursos físicos como instalaciones, maquinas, vehículos; recursos económicos; recursos humanos; recursos intelectuales.
- Actividades clave: acciones más importantes para que un modelo de negocio funcione.
- Asociaciones clave: relacionamiento, red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. En este ítem se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor (Osterwalder & Pigneur, 2011).
- Estructura de costos: pagos que se deben realizar necesarios para que el negocio funcione.

COMPETENCIAS EMPRESARIALES

Hitt, Ireland & Hoskisson (2008) argumentan que “la probabilidad de lograr una ventaja competitiva sostenible aumenta si las empresas utilizan sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas y si fundamentan en ellos las estrategias que implementan” (p. 74).

En este punto es importante resaltar que el elemento que permite dinamizar una organización es todo cuanto contiene en su interior, es decir, su entorno interno. Por ende, es necesario tener un conocimiento profundo de ese entorno para establecer qué es lo que puede hacer y cómo se puede hacer, de tal forma que le permita lograr ventaja competitiva sostenible o aporte de valor en términos generales y particulares.

Cada organización posee recursos y capacidades únicas que se constituyen en potentes fuentes de ventaja competitiva siempre y cuando se identifiquen y “exploten”, con el propósito de hacer las cosas de forma más eficiente e innovadora.

Recursos

Los recursos son los activos productivos de la compañía y generalmente existen dos tipos: tangibles e intangibles. Algunos autores señalan en este último tipo de recurso los organizacionales, los cuales hacen referencia al conocimiento, las habilidades, la motivación. “Los cuatro tipos de recursos tangibles son: financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, p. 79). Los intangibles consideran las capacidades para innovar, ideas, reputación de la organización, marca, relaciones con sus diferentes grupos de interés y los relacionados con el conocimiento, capacidades gerenciales y cultura organizacional, entre otros. Por sus características, los recursos intangibles aportan en mayor medida –en comparación con los tangibles– al logro de ventajas competitivas en una empresa, puesto que, reconociendo el tránsito a un contexto en el que la robotización y la inteligencia artificial cobran cada vez más protagonismo, la relación entre seres humanos, la cultura corporativa, la motivación y el recurso humano organizacional se constituyen en elementos clave de éxito y la forma de hacer las cosas fortalece el vínculo con los diferentes grupos de interés. Todo esto crea reputación, uno de los activos más valiosos de cualquier organización.

Capacidades

Las capacidades se pueden definir como el resultado del trabajo de forma conjunta de los recursos y normalmente presentan un comportamiento incremental y evolutivo resultado de las experiencias e interacciones complejas entre recursos tangibles e intangibles.

Algunos ejemplos de capacidades son los siguientes: estructura organizacional efectiva, tecnología innovadora, capacidad de diseño. Y, en efecto, “cada vez hay más datos que sugieren que el capital humano podría ser el recurso más valioso que tienen casi todas las organizaciones” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, p. 82).

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Las competencias son capacidades con características que permiten a la organización destacarse y se constituyen en las competencias centrales, “la joya de la corona de una empresa”, es decir, lo que hace la empresa de una forma distinta y que no puede ser reemplazada fácilmente, en consecuencia, representan ventajas competitivas. Para identificar las competencias centrales se utilizan instrumentos basados en la identificación de criterios específicos y el análisis de la cadena de valor.

Cuando se hace referencia a las competencias centrales de una organización, llegamos a uno de los puntos más “altos” para lograr ventajas competitivas sostenibles, dado que se trata de capacidades difíciles de imitar, valiosas, insustituibles y singulares, en otras palabras, capacidades de una organización de hacer las cosas de forma única y sobresaliente respecto a su competencia, aportando a la creación de valor.

MAPA DE STAKEHOLDERS (MATRIX)

El conocimiento y gestión de los grupos de interés se constituye en una actividad vital para el funcionamiento de una organización. El mapa de *stakeholders* es una herramienta que permite identificarlos y gestionarlos, se elabora sobre dos ejes: influencia/poder e interés, en los que se ven ubicados los grupos de interés y con ello se determina el grado de atención y estrategias de gestión para cada grupo.

Considerando los ejes mencionados, la herramienta propone que, a los interesados con alto poder e interés, se les debe mantener satisfechos; los que presentan alto poder, pero bajo interés, se les gestiona con atención; a los interesados con bajo poder y alto interés, mantener informados y a los interesados con bajo poder y bajo interés, controlar.

Cada una de estas acciones se debe gestionar de forma activa y constante, comunicándose y trabajando de forma conjunta con los interesados, con el propósito de influir en sus expectativas, abordar inquietudes y resolver asuntos (Cardín Pedrosa & Álvarez López, 2012) (ver ilustración 4).

Ilustración 4. Matriz de poder/interés



Fuente: Elaboración con base en información de Cardín Pedrosa & Álvarez López (2012).

ENTORNO EXTERNO

Así como el entorno interno de una organización se constituye en fuente de ventaja competitiva, el entorno externo influye en su sostenibilidad. La situación socioeconómica del país, los sucesos políticos relevantes, la dinámica y el crecimiento económico del país, la inflación y otras condiciones crean amenazas y oportunidades para las empresas y también tienen repercusiones en sus acciones estratégicas (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008).

PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que se utiliza para identificar el entorno externo en un determinado momento y prever tendencias a corto y mediano plazo. Cada uno de los elementos se explica a continuación:

- Político: se trata de considerar factores políticos que puedan impactar la empresa, ejemplo: acuerdos internacionales, cambios en legislaciones, estabilidad del gobierno, políticas gubernamentales del sector empresarial, entre otros.
- Económico: cambios económicos como políticas monetarias, impuestos, tasa de empleo, entre otros.
- Socioculturales: para crear una propuesta de valor es necesario conocer los clientes, su estilo de vida, hábitos, nivel educativo, creencias, entre otros aspectos.
- Tecnológico: avances tecnológicos especialmente los que están al servicio del modelo de negocio/empresa.
- Ecológico: en este aspecto se reconoce la importancia del medio ambiente como elemento decisor para que un cliente se decida por la compra de un bien o servicio. Adicionalmente, se debe considerar las tendencias del entorno que puedan afectar la empresa.
- Legal: factores como propiedad intelectual, derechos de autor, reglas sanitarias, entre otros.

El análisis de estos seis factores permite identificar amenazas y oportunidades y como resultado se pueden implementar las estrategias adecuadas, especialmente en un entorno cambiante e incierto que exige a las organizaciones capacidad de adaptación y flexibilidad para dar respuesta a necesidades de un mercado cada vez más diverso y dinámico.

Fuerzas sectoriales (Porter)

Las fuerzas sectoriales hacen referencia al potencial de rentabilidad, definido por cinco fuerzas:

- El poder del cliente: el comprador intenta ejercer su poder para conseguir el precio más bajo, la calidad más alta y el mejor servicio posible. La presión difiere si un comprador representa gran parte del volumen de ventas del vendedor, en este caso, el vendedor tendrá un impacto relativamente alto sobre el rendimiento financiero y tendrá más poder de negociación.
- El poder del proveedor: el proveedor intenta igualmente ejercer su poder para conseguir el precio más alto y tienen más poder de negociación si hay concentración de mercado en el producto que proveen, es decir, si hay pocos o si suministran componentes vitales para la producción o si los costos de cambiar de proveedor son ingentes.
- Los nuevos competidores entrantes: la aparición de nuevos competidores en un sector suele ser una mala noticia para los establecidos; los nuevos competidores normalmente aportan al sector nueva capacidad, sed de cuota de mercado, recursos e ideas frescas de cómo competir, lo cual tiende a bajar

los precios o subir los costos para las empresas establecidas, generando la posibilidad de reducir la rentabilidad del sector en su conjunto.

- La amenaza que generan los productos sustitutos: en el modelo de Porter, los productos sustitutos se refieren a productos de otros sectores que conservan la característica de producto sustituto, es decir, cumplen con la misma función que el del sector en cuestión; de tal manera que las empresas que los producen se convierten en competidores en potencia, generando presión y amenaza a las empresas del sector que fabrican el producto original.
- La naturaleza de la rivalidad: la competencia entre empresas pertenecientes a un sector determina principalmente el nivel de rentabilidad del sector y la situación global de competitividad. La rivalidad se puede medir en función de la concentración sectorial, lo que es determinado por el número de empresas del sector y su participación en el mercado. Así las cosas, en un sector fragmentado, es decir, que existen muchos competidores, pero ninguno tiene cuota de mercado significativa, la rivalidad tiende a ser más intensa.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Perseguir de manera conjunta objetivos afines entre eslabones de las cadenas productivas internas, externas con relacionamientos verticales u horizontales propicia espacios de encuentro y participación en los cuales se genera identificación de resultados, comunicación y trabajo en equipo y es este último el que repercute en la identificación de propósitos que permitan reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, y potenciales. Esto hace que las alianzas estratégicas se desarrollen como relaciones oportunistas entre las empresas, sin embargo, siempre conservando un grado de autonomía o independencia en sus acciones decisiones y en su propiedad.

Como ilustra Gulati (1988), una alianza puede ser entendida también como un acuerdo de cooperación entre firmas, que para alguna labor puntual se conjugan las sus capacidades para el logro de objetivos conjuntos. Es un esquema que puede incluir contribuciones de diferentes partes en materia de capital, tecnología o activos específicos. Por otro lado, David (2003) “define la alianza estratégica como una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad” (p. 17).

A partir de la recopilación de información de diversos autores es preciso mencionar que las alianzas estratégicas generan relaciones duraderas con plazos poco claros, pero finitos, basados en la confianza, que requiere de un alto nivel de inversión de múltiples recursos en el cual se establecen acuerdos formales para alcanzar un conjunto de intereses comunes que minimicen la incertidumbre del mercado o el sector.

Objetivo

En el mundo se producen acelerados cambios y modificaciones profundas en los patrones que dan forma al mundo de los negocios y a la dinámica competitiva. Estos cambios, tal como lo señalan Camisón, Boronat, Villar & Puig (2007), “se pueden concretar en la aparición de nuevas formas organizativas, que impulsan el desarrollo de nuevos conceptos y esquemas distintos de colaboración” (p. 22). Algunos de los objetivos previstos para las cada vez más relevantes alianzas estratégicas son, según Ariño (2007), las siguientes:

- Ganar acceso a nuevos mercados.
- Desarrollar capacidades nuevas.
- Bloquear a la competencia.
- Ganar acceso a nuevas tecnologías.
- Reducir riesgos.
- Cumplir con requisitos gubernamentales.

Tipos

Existen múltiples tipos de alianzas y todas dependen de sus propósitos, objetivos específicos conjuntos y pautas para la puesta en marcha de los programas que faciliten sus integraciones.

Uno de estos criterios es la fase de valor que ocupan los socios. Bajo esta premisa, indica las siguientes.

Alianzas estratégicas horizontales

Estas son “alianzas que unen a empresas en la misma fase de la cadena de valor. Se trata de acuerdos de colaboración entre competidores, ya sean actuales o potenciales. Incluyen proyectos conjuntos de investigación, fabricación conjunta de componentes o de productos, entre otras actividades” (Africa, 2007, p. 42).

Alianzas estratégicas verticales

“Son aquellas que unen a empresas en fases sucesivas de la cadena de valor. Se trata de acuerdos de colaboración entre proveedores y clientes. Por otro lado, las alianzas que se presenta a continuación son figuras cuyos objetivos generan impacto rápidamente en la cadena de valor”. (Africa, 2007, p. 43)

Alianzas logísticas

Para Bowersox (1990), “las alianzas logísticas son acuerdos para reducir costos de operación, distribución y almacenamiento” (p. 34). Entretanto, Lawrence (1988) estima que son un “paso más allá de la integración vertical para proporcionar un mejor desempeño a los participantes en la alianza. Algunas características que diferencian a las alianzas logísticas de las alianzas comerciales, van relacionadas a los vínculos organizaciones” (p. 36). También “la logística, al proporcionar coordinación y control, facilita una alianza estratégica al gestionar actividades intermedias que afectan al rendimiento total del sistema” (Schmitz Whipple, 1996, p. 23).

Alianzas comerciales

Su mejor explicación es que son sistemas vivos que evolucionan progresivamente en sus posibilidades, su conexión ofrece a las partes, una nueva opción sobre el futuro abriendo nuevas puertas y oportunidades imprevistas, las alianzas que ambos socios consideran exitosas implican la colaboración, y no pueden ser controlados por sistemas formales.

Un enfoque claro de alianzas comerciales son los acuerdos entre empresas, estos deben tener tres componentes importantes: primero, incorporan una actividad conjunta específica, ya sea una iniciativa o un proyecto, lo cual hace que la relación sea real, ayude a los socios a aprender a trabajar juntos y proporciona una base para medir el rendimiento; segundo, debe incluirse un compromiso para expandir la relación a través de apuestas laterales, tales como *swaps* de capital o intercambios de personal y, por último, deben incorporar signos claros de independencia continua para todos los socios (Kanter, 1994).

Otro punto relevante a la hora de describir el tipo de alianzas es según el propósito de los socios.

Alianzas estratégicas de explotación

“Los socios pretenden mejorar resultados específicos, suponen el aumento de la productividad de los activos empleados a través de la optimización de capacidades o tecnologías ya poseídas, así como la estandarización y la reducción de costes a través de la mejor explotación de las capacidades propias” (Africa, 2007, p. 43).

Alianzas estratégicas de exploración

“Los socios pretenden aprender o buscar rumbos en nuevas áreas, suponen innovación, la adquisición de capacidades nuevas, la entrada en nuevos negocios: en definitiva, la exploración de nuevas oportunidades” (Africa, 2007, p. 44).

Clústeres

De acuerdo con Michael (1998),

representan una nueva forma de pensar sobre la ubicación, desafiando gran parte de la sabiduría convencional sobre cómo deben configurarse las empresas, cómo instituciones pueden contribuir al éxito competitivo y cómo los gobiernos pueden promover el desarrollo económico y la prosperidad. Los clusters son una característica sorprendente de prácticamente todas las economías nacionales, regionales, estatales e incluso metropolitanas, especialmente en las naciones económicamente más avanzadas (p .78)

Además, “este tipo de alianzas han sido promovidas por todos los gobiernos a nivel mundial, promoviendo el papel clave de los clusters que es fomentar el espíritu empresarial y la competitividad económica” (Isenberg, 2010, p. 9).

Joint venture

Esta es un tipo de vinculación o asociación estratégica temporal que busca sacar provecho en un tiempo indeterminado a factores que benefician a todos sus integrados, herramienta altamente dinámica que gracias a su flexibilidad permite que las *joint ventures* superen problemas y se adapten a los cambios con el tiempo. Si van a evolucionar, las alianzas también necesitan la capacidad de resolver conflictos. Una asociación es la mejor forma, capaz de resolver o evitar los conflictos cuando tiene su propio equipo de gestión (Bleeke, 1991). Además, dentro de la red o del grupo, las empresas pueden estar vinculadas entre sí a través de diversos tipos de alianzas, que van desde la formalidad de una *joint venture* de capital a una colaboración informal.

Cadenas de valor híbridas

Este modelo de negocio puede transformar las industrias y crear otras totalmente nuevas si cumplen con estos criterios: primero, la empresa tiene el potencial de ser de gran escala y cruzar fronteras; segundo, los empresarios sociales y con fines de lucro trabajan juntos para crear múltiples tipos de valor y, tercero, los consumidores, ampliamente definidos, pagarán por el producto o servicio.

La cadena de valor implica elegir, proporcionar y comunicar el valor. Las cadenas de valor híbridas representan un cambio sistémico en la forma en que las empresas y las Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) interactúan. De acuerdo con Porter & Kramer (2011), las empresas podrían volver a unir a los negocios y la sociedad si redefinieran su propósito de crear “valor compartido” generando valor económico de una manera que también produzca valor para la sociedad al enfrentar sus desafíos. Por lo tanto, las empresas pueden trabajar en equipo con organizaciones del sector

ciudadano para crear un valor nuevo enorme. Esta forma de modelo de negocio híbrido lidera el camino hacia una nueva economía, y las empresas que la descubren no solo prosperan, si no desarrollarán enormes ventajas competitivas (Drayton & Budinich, 2010).

Por último, se ilustra sobre otro indicador para conocer la tipología de las alianzas y esta es la naturaleza de los recursos aportados.

Alianzas estratégicas de masa crítica

Según Africa (2007), “las empresas participantes aportan recursos de naturaleza similar, lo cual les permite alcanzar una escala suficiente para hacer rentables determinadas actividades” (p. 43).

Alianzas estratégicas complementarias

En este tipo de alianzas, “las empresas participantes aportan recursos de naturaleza distinta, lo cual les permite acceder a recursos de los que carecen” (Africa, 2007, p. 43).

Ventajas

Las pequeñas empresas innovadoras y una gran empresa poseedora de los activos requeridos para llevar esa innovación al mercado se pueden vincular en una alianza estratégica para poder sacar a flote un producto o servicio. La principal ventaja para el socio más grande radica en el acceso a la capacidad de innovación de la empresa pequeña, para las pequeñas compañías la relación con una gran empresa proporcionará mayor legitimidad en el mercado, todo esto le puede permitir acceder al mercado de manera más rápida y más amplia; alcanzar economías de escala en fabricación; reducir el riesgo económico; acceder a recursos financieros y aprender aspectos organizacionales (Africa, 2007).

La ventaja genérica es que permite acceder a recursos de los que la empresa carece y que, además, le resultaría muy costoso obtener de otra manera, sean estos recursos similares o complementarios a los que ya posee. En definitiva, formar parte de una de estas alianzas estratégicas, especialmente cuando involucran a múltiples socios, otorga a una empresa de tamaño relativamente pequeño las ventajas de que gozan las grandes.

Algunas de las ventajas en las alianzas estratégicas son las siguientes:

- Búsqueda de inversión extranjera
- Aumento del proceso productivo y la consecuente generación de empleo.

- Incremento en las exportaciones, generando ingreso de dinero en divisas extranjeras y por ende brindando la posibilidad de ingreso de innovación y tecnología.

Por otra parte, Barquero (2005) considera como ventajas las alianzas estratégicas, puesto que las empresas pueden obtener economías de escalas tanto en la producción como en la investigación, a su vez se puede diferenciar la producción, así como también se reducen los costos de producción y de tecnología. Aunado a ello, cuando las empresas establecen alianzas trae como resultado la mejora de la rentabilidad, además que puede ampliar las cuotas del mercado.

En consecuencia, los beneficios para las organizaciones que celebran alianzas estratégicas, en cuanto a la reducción de costos, incursionan en nuevos mercados, comparten y disminuyen la competencia y aumentan la cooperación, siendo este uno de los fines de las empresas exitosas (Olivar & Monagas, 2013).

Desventajas

Las desventajas radican en la necesaria convivencia entre dos (o más) empresas con sus diferencias estratégicas, organizacionales, culturales y operativas. Siempre existirá la posibilidad de que el socio se convierta en un nuevo competidor.

Las diferencias estratégicas entre los socios quedan reflejadas en los objetivos que unos y otros se marcan. Cuando se inicia, los socios buscan establecer, y finalmente acuerdan, una agenda de objetivos comunes que da sentido a la alianza, Pero detrás de este acuerdo en objetivos comunes existe una estructura de fines más compleja, la interdependencia y el conflicto se entremezclan. Esto se conoce como “la agenda oculta”, puede existir desde el principio o también irse llenando a medida que esta se desarrolla. De esta discusión se desprende que los objetivos comunes y los privados compatibles sean muy sólidos.

Existe una serie de desventajas que es posible considerar cuando hay alianzas estratégicas en las organizaciones, de las cuales se pueden indicar las siguientes:

- Pérdida de autonomía y control, existen más de una persona o una entidad que toma las decisiones.
- Necesidad de compartir los beneficios económicos.
- Al mezclarse o interactuar entre grupos de trabajo se puede alterar las culturas corporativas de las entidades que hacen parte de la alianza y desarrollando esto dificultades laborales entre grupos al interior de las compañías.

Factores de éxito

La formación de una alianza está inserta en el entorno competitivo de la empresa y en las condiciones internas de los recursos que, interactivamente, afectan su incentivo y capacidad para formar una alianza. Somnath Das & Sengupta (1998)

explican que la capacidad para lograr sinergia por medio de operaciones comunes compartidas, como investigación y desarrollo (I&D), manufactura, distribución, ventas y publicidad, ha sido ampliamente reconocida.

La importancia de los factores estratégicos (necesidades estratégicas) y sociales (oportunidades sociales), así como de las redes sociales y de los recursos que ella en sí misma genera presentes en la conformación y el desarrollo de cualquier esquema de este tipo son importantes para el intercambio de información, la constitución de confianza y el desarrollo e identificación de oportunidades (Gulati, 2007).

Una alianza estratégica también crea valor para cada parte por la vía de la flexibilidad organizacional, y de igual modo es posible crear nichos de mercado que pueden ser atendidos con nuevos productos o tecnologías. Esto aumenta la motivación para formar alianzas estratégicas.

De acuerdo con Peteraf & Strickland (2004), los fundamentos del éxito de una alianza estratégica pueden resumirse en los siguientes:

- Elegir un socio compatible, puesto que se debe tomar el tiempo para construir puentes de comunicación y confianza.
- Determinar un aliado cuyos productos y fortalezas de mercado complementen los propios productos y la base de clientes de la compañía, en lugar de competir directamente con ellos.
- Aprender con rapidez y a fondo la tecnología, además de la administración de un socio; transferir con prontitud las ideas y prácticas valiosas hacia las propias operaciones.
- No compartir con un socio la información sensible desde el punto de vista competitivo.
- Considerar la alianza como algo temporal (de cinco a diez años); prolongarla más tiempo si es benéfica, pero no titubear en terminarla y seguir adelante cuando ya no de resultado.

Fuerzas impulsoras determinantes

Entender cuáles son las fuerzas impulsoras que presionan a los socios para permanecer unidos es de suma importancia para lograr una relación de largo plazo. Con el fin de determinar si tiene sentido constituir una alianza, deberán evaluarse las fuerzas impulsoras de ambas compañías.

Sinergia estratégica

Según Porter (2005), este tipo de sinergia se produce cuando se logra una ventaja para la compañía mediante el alineamiento estratégico de dos o más de sus negocios.

La “química”

Según Fuentes & Avendaño (2006), la química hace resaltar el aspecto humano de la empresa constituida como una alianza, además de que define y describe la calidad de las relaciones entre personas que forman la alianza. Constituye un elemento esencial, aunque es intangible, constituye el “pegamento” que sostiene a los dos socios unidos, además de ser el “engranaje” que permite que las diferentes culturas puedan funcionar unidas. La química es el contrato moral, y resulta ser más importante que el legal.

Beneficio mutuo

Negociar para Porter (2005) es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos designada para llegar a un acuerdo cuando ambas partes tienen intereses en común, aunque también existan diferencias. Una negociación exitosa es aquella que cubre los siguientes puntos: satisface nuestros intereses bien, los de la contraparte aceptablemente y los de otros involucrados tolerablemente.

Integración operacional

Según Porter (2005), estilo de operaciones y de los métodos de administración deberá ser compatible. Las compañías que hayan precisado metas, recompensas, métodos de operación y culturas corporativas tienden a ser mejores socios. Las diferencias en métodos y estilos nacionales de afrontar problemas podrá complicarse si los administradores son seleccionados sin una comprensión multicultural, a efectos de resolver las diferencias de este tipo, en la operación.

Oportunidad de crecimiento

Para Fuentes & Avendaño (2006), la alianza, por su propia naturaleza, deberá crear una oportunidad para ubicar a la compañía participante dentro de una situación de liderazgo o crecimiento para vender un nuevo producto o servicio, o para obtener acceso a tecnología o materias primas. Cuando menos, uno de los socios deberá contar con el *know how* y reputación para sacar ventaja de tal oportunidad.

RIESGOS

Las firmas escasas en materia de recursos tendrán más dificultades para lograr alianzas que resulten ser verdaderamente convenientes para ellas. Las dificultades

que plantean las alianzas estratégicas se traducen en una gran inestabilidad y una elevada tasa de fracaso, que algunos estudios cifran en torno al 50%.

Es importante aclarar que existen dos criterios que generan riesgo a la hora de poner en marcha una alianza estratégica y son los relacionados con las tareas a efectuar y con la capacidad de cooperación que tiene cada una de las partes integrantes.

Otro riesgo es el alto nivel de incertidumbre en torno a la transacción. Hay dos tipos de inquietudes que rodean determinada transacción: la incertidumbre que procede del entorno y la incertidumbre que proviene del comportamiento futuro de la otra parte. Cuanto mayor es la incertidumbre del entorno, resulta más costoso especificar todas las posibles circunstancias futuras. Cuanto mayor es la incertidumbre sobre el comportamiento de la otra parte, mayor es la probabilidad de perder valor a causa de comportamientos indebidos. En consecuencia, cuanto mayor es la incertidumbre que rodea a una transacción, mayores son los costes de transacción.

DOFA Y CAME

El análisis DOFA es una herramienta que se usa para identificar las debilidades (D), oportunidades (O), fortalezas (F) y amenazas (A), con el propósito de desarrollar un plan estratégico para un negocio/empresa. Permite identificar elementos débiles y fuertes de tal forma que se logra abordar –de forma diferenciada y en el marco de esta estrategia– acciones que permitan mitigar riesgos y mejorar lo aplicable al conocer las debilidades, encaminar esfuerzos y recursos para aprovechar las oportunidades y fortalezas y minimizar efectos de amenazas. Por otra parte, CAME es una herramienta que complementa el DOFA, dado que permite desarrollar acciones para mitigar riesgos y amenazas, aprovechar oportunidades y fortalezas. Es decir, permite: Corregir las debilidades identificadas, Afrontar las amenazas externas que presenta el mercado para la empresa o negocio, mantener las fortalezas de la empresa o negocio y Explotar las oportunidades que ofrezca el mercado.

En el apartado anterior se realizó una descripción que define el marco de referencia teórico de este trabajo y contiene conceptos relacionados con estrategia organizacional y herramientas que sirven de apoyo para su desarrollo.

DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se describen las características a considerar para implementar la estrategia que pretende dar respuesta al problema y alcanzar los objetivos de la investigación relacionada con alianzas estratégicas en el sector productivo de la tilapia en Colombia.

Tabla 1. Diseño metodológico

Lugar	Colombia, Huila.
Tiempo	Presente.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none">• Primarias (experiencias empresariales de servicios y producción del sector productivo de la tilapia en Colombia en el departamento del Huila).• secundarias (investigaciones teóricas y aplicadas a casos relacionados con el objeto de estudio en Colombia).
Participantes	Equipo directivo de las organizaciones (directores de área y gerentes).
Instrumentos	Encuentro de conversación informal.

Fuente: Elaboración con base en estrategia definida para apoyar la investigación.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Se desarrolla una investigación temática basada en encuentros de conversación informal con expertos de diferentes eslabones de la cadena productiva de la tilapia en Colombia, estos participantes fueron seleccionados por su trayectoria, experiencia y conocimiento de temas productivos, logísticos y comerciales del sector, con diferentes puntos de vista referentes al estudio. Los encuentros de conversación informal se enfocaron en los siguientes temas: Aportes relevantes al sector de la tilapia en Colombia, tipos de alianzas estratégicas que pueden generar ventajas competitivas en el sector piscícola y cuáles pueden ser las principales barreras o dificultades de estas alianzas.

Se desarrollaron 8 encuentros de conversación para poder dilucidar el aporte de las estrategias organizacionales a la producción piscícola nacional. Los participantes de este estudio fueron universidades, Gobernaciones, Corporaciones Autónomas Regionales, plantas de alimento concentrado, puntos de venta de insumos agropecuarios, productores de genética, productores de tilapia en etapa de engorde, plantas de proceso de tilapia para mercado nacional y de exportación de filete fresco y congelado, de tilapia entera fresca y congelada y, por último, comercializadores de productos piscícolas en el mercado nacional e internacional.

En la tabla que se presenta a continuación, se relacionan las principales ideas resultantes de estos encuentros, posteriormente, ampliación de información de cada temática abordada.

Principales impresiones de aportes y barreras en el desarrollo de alianzas estratégicas en el sector de la tilapia en Colombia.

Tabla 2. Ideas relevantes, fuentes de información

Temas principales	Ideas relevantes
Aportes relevantes al sector productivo de la tilapia en Colombia	Investigación y desarrollo con enfoques sanitarios, productivos y sostenibles ambientalmente.
	Generación de espacios, foros y congresos que brindan conocimiento y centralizan inversiones del sector.
	Constante crecimiento sectorial con la búsqueda de nuevos mercados globales.
Tipo de alianzas estratégicas que pueden generar ventajas competitivas	Alianzas estratégicas con plantas de alimento balanceado para asegurar el aprovisionamiento de materias primas de calidad con potencial de certificación, potencializando el mercado de los exportadores.
	Disminución de incertidumbres comerciales de los productores al generar una alianza con exportadores. La apertura, desarrollo y establecimiento de mercados internacionales.
	Aseguramiento de genética para los grandes productores de engorde de tilapia al generarse vínculos comerciales estables con alevineros y entidades gubernamentales como el ICA.
Principales barreras para la generación de alianzas	Informalidad de pequeños y medianos productores.
	Falta de visión y cultura asociativa por parte del sector piscícola.
	la diferencia de capitales entre los grandes productores y exportadores, comparándolo con los productores promedio del mercado nacional que tendrán un menor margen de rentabilidad.

Fuente: Encuentros de conversación.

Para tener un flujo de comunicación basado en la confianza y la transparencia se otorgaron unos códigos para identificar a las personas con las cuales se desarrollaron los encuentros.

001: Universidades

El principal aporte que genera la Universidad de Caldas desde su programa de Medicina Veterinaria y Zootecnia es entregar al gremio de la producción piscícola nacional profesionales con capacidades técnicas especializadas en el manejo sanitario de producciones a gran escala.

La educación superior en Colombia debe impactar positivamente en el sector de la producción de tilapia, con el fortalecimiento de grupos de investigación piscícola, generación de acuerdos con el sector privado para que estudiantes puedan realizar prácticas de piscicultura en diferentes etapas de las carreras profesionales que sean remuneradas y que de estas resulte información para que las universidades gesten un mayor componente investigativo enfocado en la producción de la tilapia en Colombia. El distanciamiento de la industria piscícola con las universidades es la principal barrera que impide la concreción de alianzas y son muy pocos los espacios para la concertación y divulgación de información de la producción. Por tal razón, el país continúa con una tendencia de profesionales que quieren trabajar en industrias más conocidas como la avícola, porcícola y ganadera. Esto ocasiona un rezago en la cantidad y calidad de recién egresados que quieren trabajar en otras industrias diferentes y con proyección.

002: Gobernaciones

La generación de espacios como la Feria Internacional Acuícola desarrollada en el epicentro de la piscicultura colombiana en Neiva, Huila, es un claro ejemplo de lo que las entidades gubernamentales y, en este caso en específico, la Gobernación del Huila brinda escenarios de unión, acopio de información, ruedas de negocios, divulgación de nuevas tendencias y tecnologías, aportes para industria y, sobre todo, para que los pequeños y medianos productores puedan acceder a beneficios otorgados por estas entidades para el fortalecimiento del sector, principalmente de la producción de la tilapia.

El pensamiento facilista y el individualismo en la producción piscícola nacional y regional es la principal barrera para la obtención de ventajas competitivas. Por nuestra idiosincrasia cuesta confiar y generar asociatividad, no vemos los innumerables beneficios que pueda traer las alianzas estratégicas en diferentes eslabones de la cadena productiva. Por tal razón, creemos que la principal alianza que podemos fortalecer está enfocada en el fortalecimiento del sector con generación de espacios de unión que repercutan en el desarrollo de los mercados, por ejemplo, con la prestación de ayudas financieras, logísticas y técnicas para que los pequeños y medianos productores puedan certificar sus producciones en programas como BAP (Best Aquaculture Practices) y de esta manera poder integrar sus producciones a mercados internacionales.

003: Alimento balanceado

La convicción clara que la investigación en nutrición animal genera focos de innovación en los componentes y procesos nutricionales de la piscicultura colombiana, en los diferentes sistemas productivos (jaulas flotantes, sistemas extensivos, semiintensivos, súperintensivos y nuevas tecnologías de producción como los IPRS (*in pond recaway system*), hace que cada vez sea más relevante

este componente en sistemas productivos, impactado directamente en el mejoramiento de los resultados zootécnicos y, por ende, en los porcentajes de rentabilidad de la industria piscícola y principalmente del sector de la tilapia en Colombia.

Otro gran aporte de este eslabón de la cadena es el aseguramiento de la materia prima (alimento concentrado) para las producciones piscícolas, 72% de los costos de producción recaen en este. Por tal motivo su importancia, asegurar el abastecimiento de alimento concentrado reduce la incertidumbre en una producción que es dependiente de factores externos como disponibilidad, *commodities* y comercio internacional.

La principal alianza estratégica en la cual una compañía como la nuestra debe seguir fortaleciendo es la consecución de certificaciones para nuestros clientes de exportación. Desde hace más de media década se viene trabajando para que no sean los exportadores los que estén certificados, sino que, a través de modelos clúster, se certifiquen las cadenas productivas y es el caso de certificaciones como BAP, Global GAP y ASC.

La industria del alimento concentrado ha puesto a disposición de este objetivo todos sus recursos para entregar una estrella en este tipo de certificaciones y que de esta manera los productores de exportación puedan llegar cada vez más a mejores mercados a nivel mundial.

Las dificultades que pueda traer una seria de alianzas estratégicas en el sector productivo de la tilapia en Colombia a corto y mediano plazo es que está demostrado que las alianzas entre participantes con diversos porcentajes de inversión y tecnificación hacen que al final alguno de los miembros de estas alianzas se quede con el negocio del otro, por tal razón esta puede ser una de las dificultades y es que se concentre el número de productores y el volumen de estos aumente, lo cual hace que el mercado de productores y comerciantes sea cada vez menos atomizado, generando en un futuro mercados de oligopolios o monopolios.

004: Puntos de venta de insumos agropecuarios

El principal aporte que hace un punto de venta en los diferentes municipios del territorio colombiano es acercar los productos agropecuarios para que los campesinos y pequeños productores puedan tener acceso a estos. Por otra parte, estos negocios cuentan con un músculo financiero que, conjugado con el conocimiento del mercado en cada región, hacen más accesible estos para los productores. En conclusión, este tipo de negocios es fundamental para el aseguramiento de la cadena alimentaria de proteína animal en el país.

Las principales alianzas que debe construir un punto de venta debe ser en el relacionamiento comercial y crediticio con empresas productoras de alimento balanceado y laboratorios farmacológicos, además de productores de alevinos o de

material genético para que los productores piscícolas en todo el territorio nacional encuentren, en un punto de venta, alimento, semilla o genética, subproductos y fármacos, para poder sacar a flote un proyecto.

La principal barrera que tiene este negocio es la poca disponibilidad de asistencia técnica de calidad. Para poder entregar esto a los clientes y productores, se debe buscar alianzas con universidades entes gubernamentales y proveedores que generen profesionales con capacidades piscícolas que estén dispuestos a generar proyección en el campo colombiano.

005: Genética

Es probable que una alianza estratégica no conlleve a ninguna dificultad y por el contrario que es la herramienta más favorable para que los diferentes actores de la cadena piscícola obtengan los resultados esperados en cada una de las áreas que esta contempla.

Los establecimientos de material genético aportan al sector desde la implementación de certificaciones como Granja Biosegura de ICA (Instituto Nacional Agropecuario) para tener un balance de bioseguridad que brinde a todos los productores piscícolas garantías de unos buenos productos y manejos.

Como alevinero considera que se puede generar mayor cercanía con los puntos de venta y generar alianzas de entrega de material genético para generar una mayor comercialización con los campesinos y pequeños productores para tener mejores resultados en sus predios.

006: Productor de engorde de tilapia

Seguridad alimentaria preciso este productor, no solo debemos enfocarnos en mercados internacionales, la tilapia colombiana es una proteína de excelente valor biológico, mejor incluso que la carne bovina, el pollo, el cerdo, el queso y el huevo, por esta razón este es nuestro principal aporte no solo al sector sino también a la población en general, es imperativo que se generen alianzas desde los ámbitos gubernamentales que le brinden a los productores piscícolas garantías para continuar con este tipo de producciones, por ejemplo, postpandemia los costos en insumos, alimento concentrado, energía, y mano de obra han aumentado en un 65%, reduciendo los márgenes de rentabilidad por que el precio de la tilapia colombiana en mercados nacionales e internacionales continua prácticamente en el mismo precio. Se deben asociar y generar alianzas para poder tener mayor poder de negociación, eliminar intermediarios y llegar al consumidor final generando mayores beneficios para los consumidores y productores.

007: Exportadores y plantas de proceso

En representación de los productores de tilapia colombiana para exportación y de plantas certificadas en HACCP, BAP, Global GAP y ASC, autorizadas para exportar, Jorge nos muestra como desde estos eslabones de la cadena de producción de tilapia en Colombia se vienen implementando innumerables alianzas estratégicas entre productores y diferentes entes para asegurar la cantidad y la calidad de nuestro producto en los mercados internacionales.

Se han generado alianzas entre productores y plantas de alimento para el desarrollo y obtención de certificaciones, también se han asociado entre productores para que los productores que no cuentan con los volúmenes necesarios para exportar directamente se integren a los exportadores brindando de esta manera una mayor estabilidad de precios a lo largo del año.

El principal aporte de estos eslabones de la cadena es la búsqueda y penetración de mercados internacionales para la tilapia colombiana y las principales barreras para que estas alianzas se sigan formando son la informalidad de los contratos de integración a exportación.

008: Comercializadores

Es indudable que para que la tilapia colombiana este posicionada hoy como esta en los principales mercados a nivel mundial su sector ha tenido que desarrollar múltiples alianzas estratégicas tanto de manera vertical como horizontal en su cadena de producción la penetración y sostenibilidad en los mercados internacionales se base en dos pilares fundamentales los cuales son producto de calidad con generación de valor agregado, cumplimiento de cantidades en los tiempos establecidos. Para lograr esto, la industria y el sector han tenido que multiplicar esfuerzos conjuntos para lograr los objetivos trazados.

La constante búsqueda de nuevos mercados es el aporte más grande que puede dejar este eslabón de la cadena y una alianza estratégica que podamos reforzar son las estrategias comerciales con cadenas establecidas en los Estados Unidos y en la Unión Europea que nos permiten llegar con producto fresco y congelado a las principales ciudades.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE LA TILAPIA EN COLOMBIA

El sector productivo de la tilapia en Colombia empezó con auge en la década de 1980 cuando, por la apertura económica, la llegada de tecnología y la importación de material genético de tilapia roja (*Oreochromis spp*) se desarrolló un nuevo y prometedor sector productivo. Posteriormente, en la década de 1990 se comenzó a trabajar la tilapia nilótica o plateada (*Oreochromis Niloticus*), y con esta el crecimiento productivo y los primeros enfoques exportadores.

Hoy, el consumo *per cápita* de consumo de pescado en Colombia es de 9,6 kg/año, de los cuales 3,6 kg son de tilapia entera o filete, fresca o congelada. El país pasó de producir 174.067 toneladas a 188.658 toneladas de pescado, y cabe resaltar que la tilapia ocupa un papel preponderante en la producción piscícola nacional con una participación del 58% de la producción local.

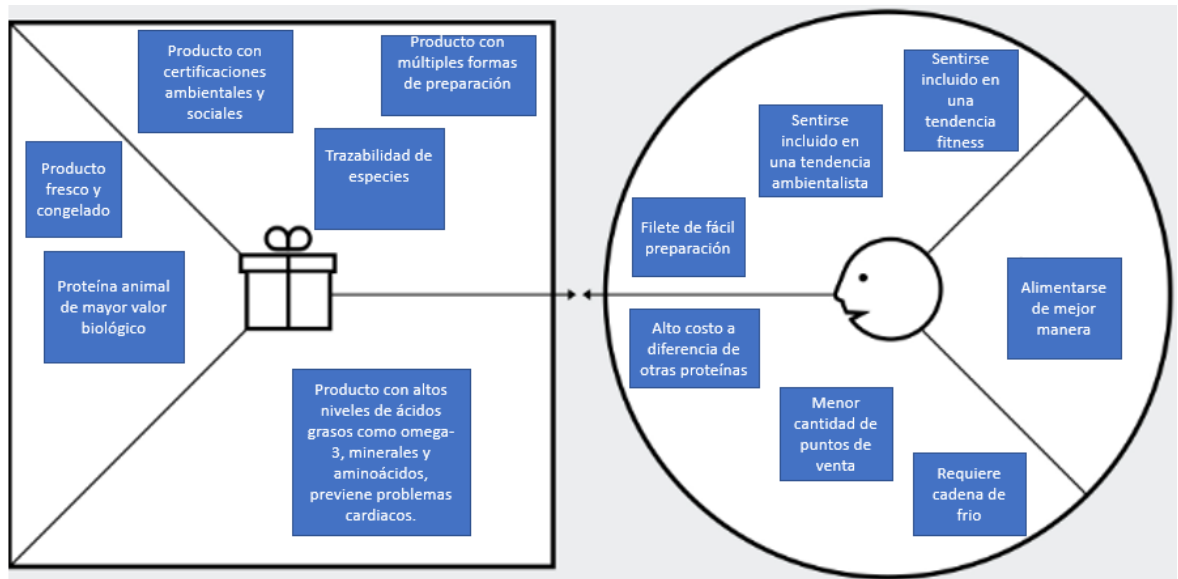
En cuanto a volúmenes de exportación, el departamento del Huila se sigue manteniendo como el principal exportador con cerca del 85%, principalmente de tilapia, tanto entera como en filete, con un mercado principal en los Estados Unidos, lo cual contribuye a la dinámica económica de la región gracias a la generación de divisas, y puestos de trabajo.

Propuesta de valor del sector de la tilapia en Colombia

En este esquema se encuentra de la manera más resumida cómo el sector productivo de la tilapia en Colombia cumple con los objetivos de generación de alegrías y disminución de frustraciones de los consumidores y sus tendencias cada vez más dinámicas y enfocadas en la sostenibilidad ambiental y social, al mismo tiempo que genera sensaciones benéficas por la alimentación saludable.

A continuación, se ilustran los desarrollos sectoriales para convertir un producto que por sí solo cuenta con ventajas comparativas versus las otras proteínas animales para potencializarlo, generar valor agregado y repercutir de manera positiva en el mercado y en la población.

Ilustración 5. Lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Elaboración con base en la conceptualización gráfica de propuesta de valor de Alexander Osterwalder, datos del sector productivo de la tilapia en Colombia.

El encaje llega cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor, algo que ocurre cuando se alivian frustraciones extremas y se crean alegrías esenciales para ellos. Por tanto, el producto derivado de la tilapia colombiana cumple con estas características en el mercado nacional e internacional al contar con ventajas comparativas y competitivas que generan gran valor en los múltiples mercados y consumidores.

Curva de valor

Este método de evaluación y comparación referente a competidores o productos sustitutos se enfoca en elementos generadores de atributos para el consumidor. En este ejercicio, se evaluó la tilapia colombiana versus la tilapia de otros orígenes, otras especies extraídas de cuerpos de agua y otras proteínas animales.

Cada uno de los ítems se probó en una escala de 1 a 5, siendo uno la calificación más baja y en la cual refleja las deficiencias y cinco la más alta por las condiciones que tiene el producto.

Los ítems seleccionados fueron los siguientes:

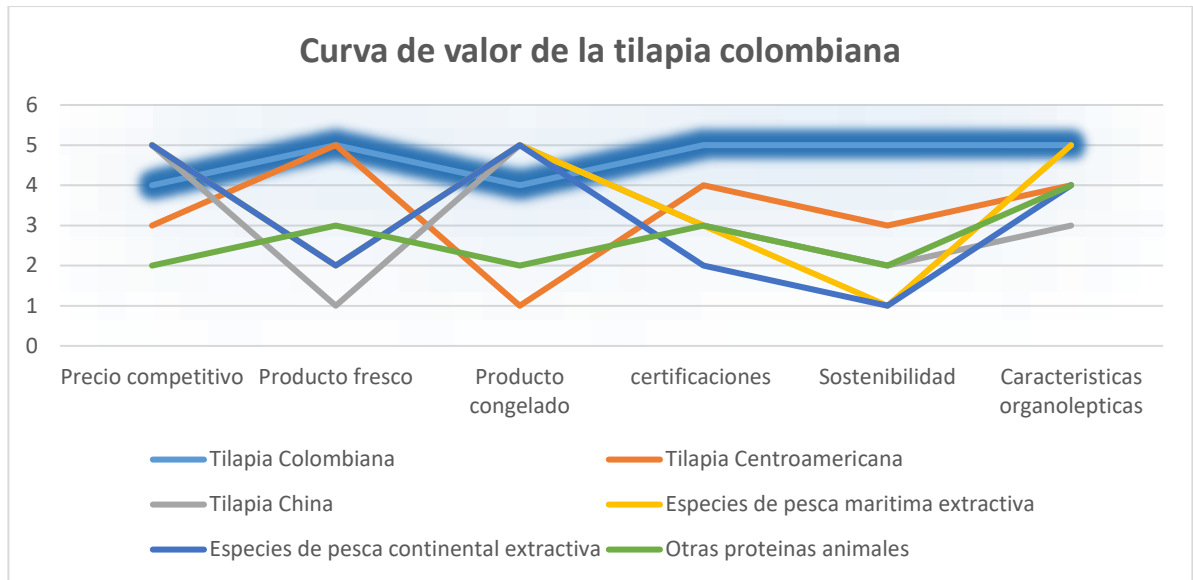
- Precio competitivo: hace referencia a la competitividad de este producto en los mercados globales versus sus productos sustitutos.
- Producto fresco: capacidades de posicionar el producto en los principales mercados a nivel mundial.
- Producto congelado: ventajas para entregar calidad y valor agregado bajo esta presentación.
- Certificaciones: son productos que cuentan con algún tipo de certificación o grupos de certificaciones.
- Sostenibilidad: brinda garantías de ser un producto que desde su creación y concepción genera procesos ambientales y sociales sostenibles.
- Características organolépticas: es un producto que ofrece condiciones de inocuidad, sabor, olor, frescura y textura de calidad particulares de este tipo de productos.

Tabla 3. Análisis de datos curva de valor

Curva de valor de la Tilapia colombiana							
Productos sustitutos	Precio competitivo	Producto fresco	Producto congelado	certificaciones	Características organolépticas	Trazabilidad	Sostenibilidad
Tilapia Colombiana	4	5	4	5	5	5	5
Tilapia Centroamericana	3	5	1	4	4	3	3
Tilapia China	5	1	5	3	3	2	2
Especies de pesca marítima extractiva	5	2	5	3	5	2	1
Especies de pesca continental extractiva	5	2	5	2	4	2	1
Otras proteínas animales	2	3	2	3	4	4	2
Total	24	18	22	20	25	18	14

Fuente: Elaboración con base en datos del sector productivo de la tilapia en Colombia

Ilustración 6. Curva de valor de la tilapia colombiana



Fuente: Elaboración con base en datos del sector productivo de la tilapia en Colombia.

Es posible concluir con la gráfica anterior, producto de la evaluación de los ítems y competidores de la tilapia colombiana, que es el producto con mayores ventajas, diferenciales y agregación de valor para el mercado nacional e internacional principalmente de Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea

Modelo de negocio - Canvas

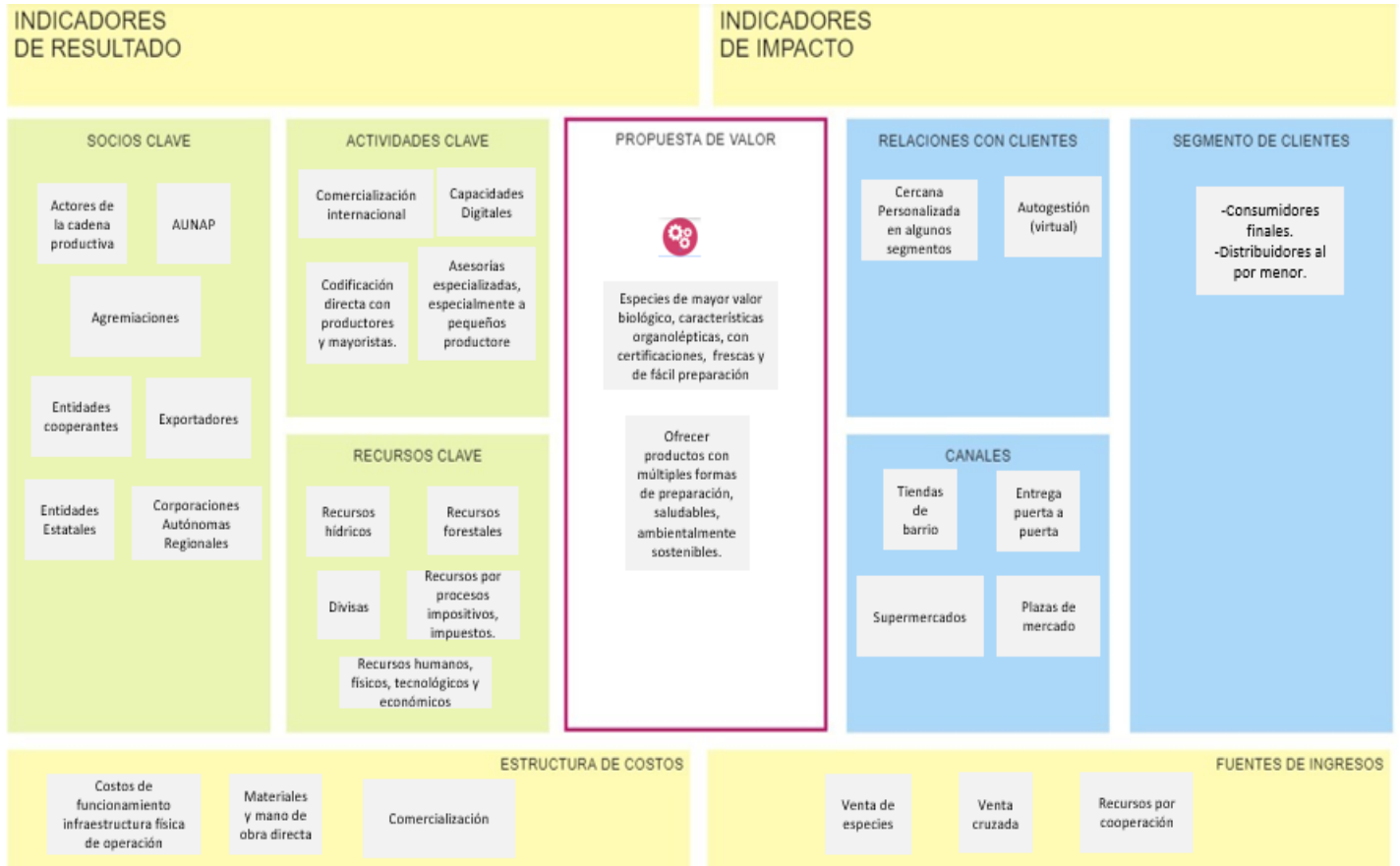
Retomando el concepto relacionado con la forma en la que opera una organización para ofrecer bienes y servicios, se identificaron y precisaron las características del lienzo del modelo de negocio del sector de la tilapia en Colombia, planteado a continuación:

- La propuesta de valor es ofrecer un producto de mayor valor biológico, características organolépticas, con certificaciones, frescas y de fácil preparación. Se trata de contar con un producto que permite múltiples formas de preparación, saludable, cuyo proceso sea preferiblemente, ambientalmente sostenible.
- Entre los socios clave del sector se encuentran actores de la cadena productiva, agremiaciones y entidades cooperantes, exportadores, entidades

estatales y se resalta la importancia de la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP) en el país.

- Actividades como la codificación directa del producto con productores y mayoristas, la asesoría a pequeños productores, capacidades digitales y comercialización internacional se convierten en actividades clave para el sector.
- Relaciones con los clientes y segmento de clientes: las relaciones con los clientes es cercana, en algunos segmentos de clientes casi personalizada. Los segmentos son los consumidores finales y los distribuidores al por menor.
- Las principales fuentes de ingreso son la venta de especies, ventas cruzadas en los casos que las condiciones así lo ameriten y recursos de cooperación como apoyo al agro en el país. En costos: funcionamiento, materiales y mano de obra directa, comercialización.

Ilustración 7. Lienzo del modelo de negocio sector de la tilapia en Colombia



Fuente: Elaboración con base en datos del sector productivo de la tilapia en Colombia.

Competencias

Recursos

Los principales recursos utilizados en el sector productivo de la tilapia en Colombia están segmentados de la siguiente manera.

Tabla 4. Principales recursos del sector productivo de la tilapia

Principales recursos del sector productivo de la tilapia					
Sociales	Económicos	Tecnológicos	Mano de obra	Ambientales	Legales
Comunidades beneficiadas	Dinero	Sistemas de producción	Criadero	Recursos hídricos	Concesiones de agua
Comunidades afectadas		Software	Empaque y embalaje	Recursos forestales	Permisos de cultivo
Resguardos indígenas	Divisas	Sistemas operativos y contables		Recursos de aprovechamiento minero	Ocupación de cause
Mujeres cabeza de hogar	Títulos de valor	Camiones con sistema de frío		Tierra	Permisos de movilidad
	TIDIS	Contenedores con sistema de frío.		Especies en riesgo	Permiso de efluentes
	Ayudas gubernamentales				Planes de Ordenamiento Territorial (POT)
					Reutilización de aguas

Fuente: Elaboración con base en datos del sector productivo de la tilapia en Colombia.

Capacidades

Algunas de las capacidades con las que cuenta el sector son las siguientes:

- Capacidad de producir a un costo bajo en embalses. Fortaleza
- Capacidad de producir super intensivamente durante todo el año. Fortaleza
- Capacidad de producir una especie como la tilapia que requiere aguas cálidas. Fortaleza
- Capacidad financiera para incursionar en nuevos sistemas productivos. Fortaleza
- Capacidad logística para entregar la tilapia fresca y saludable. Fortaleza

Competencias

En la industria piscícola colombiana se pueden mencionar algunos factores en los cuales se ha desarrollado competencias:

- Logística y envío de producto fresco en Colombia y en mercados internacionales como en Estados Unidos. Fortaleza
- Ofrecer certificaciones para los distintos tipos de mercados. Fortaleza
- Ofrecer peces de manera sostenible. Fortaleza.
- Ofrecer la cobertura de la distribución de la tilapia hasta puerta a puerta y tiendas. Fortaleza

Mapa de *stakeholders*

En la siguiente gráfica se percibe la interacción que existe entre los diferentes actores que participan en la cadena de producción de la tilapia colombiana, y las dimensiones de agentes internos, externos, socios y con quienes se derivan alianzas estratégicas.

Ilustración 8. Gráfica mapa *stakeholders*



Fuente: Elaboración con base en datos del sector productivo de la tilapia en Colombia.

De este modo, se concluye que existe una gran variedad de actores que interactuando desarrollarán múltiples alianzas estratégicas que potencializarán el sector.

Listado de los *stakeholders*

- Instituto Nacional Agropecuario (ICA)
Aporte: vigilancia y monitoreo de enfermedades, medidas e implementación de procesos agropecuarios.
Interés: en un país altamente dependiente de la ganadería, su interés es diversificar las producciones agropecuarias en este caso estimular el crecimiento de la industria piscícola.

- AUNAP
Aporte: vigilancia y control de manejos y volúmenes establecidos por los planes de actividades piscícolas y pesqueros.
Interés: contribuir en el crecimiento ordenado del sector piscícola y estimular el crecimiento de la acuicultura continental, reduciendo la participación de pesca de extracción de los consumos *per cápita*.
- Plantas de alimento concentrado
Aporte: asegurar el abastecimiento de todos los centros productivos con materias primas importadas y nacionales de calidad para la elaboración de alimento concentrado que genere los mejores resultados zootécnicos posibles.
Interés: aportar al crecimiento de la industria piscícola en Colombia. Claramente, el país cuenta con ventajas comparativas y competitivas para lograr grandes resultados económicos por el posicionamiento de sus productos acuícolas.
- Plantas de subproductos
Aporte: transformar los desechos de la producción de tilapia en productos aprovechables para otros procesos, por ejemplo, la mortalidad de los peces en harina de pescado.
Interés: hacer del sector productivo de la tilapia un gremio mucho más sostenible ambientalmente.
- Exportadores
Aporte: búsqueda de nuevos mercados internacionales para generar mayor demanda de tilapia colombiana, y generar mayores ingresos de dinero al país.
Interés: posicionar a la tilapia colombiana a nivel mundial como una proteína de alto valor biológico y nutricional para generar un mercado cada vez más promisorio.
- Consumidores finales de tilapia en filete o entera, fresca o congelada
Aporte: tomar la decisión de compra de un producto de calidad que cumple con todas las características nutricionales y organolépticas requeridas por el mercado.
Interés: diversificar su dieta y encontrar alimentos originarios de producciones sostenibles ambientalmente.
- Plantas de proceso
Aporte: transformación de productos acuícola y generación de valor agregado, al convertir un pescado en un filete sin espinas o en una posta lista para preparación y el consumo.
Interés: aportar al gremio piscícola colombiano para que se reduzca la informalidad y la ilegalidad de los procesos e impactar en el mercado, pues un producto que sale de una sala de proceso tiene mejores condiciones de salubridad e inocuidad.
- Productores de engorde

Aporte: transformar animales juveniles en biomasa o animales adultos gordos para la generación de carne de pescado

Interés: hacer parte de un gremio robusto y estable que su proyección de crecimiento sea exponencial y que pueda aprovechar todas las condiciones que genera la apertura de mercados.

- Productores de genética

Aporte: entregar animales juveniles producto de manejos genéticos y reproductivos de calidad.

Interés: encontrar un mercado cada vez más grande que brinde condiciones de estabilidad para los productores de alevinaje. Los mercados emergentes valoran los procesos de tecnificación y asumen los sobrecostos de esto.

- Puntos de venta

Aporte: acercar alimento e insumos agropecuarios a los diferentes municipios de Colombia para que los pequeños y medianos productores los puedan adquirir y hacer parte de la cadena de producción de tilapia.

Interés: que la piscicultura nacional continúe con un crecimiento exponencial y que la exportación aumente para que el producto nacional tenga un precio acorde con los márgenes de rentabilidad requeridos por los pequeños y medianos productores.

- Pescadores artesanales

Aporte: trabajar con recursos pesqueros originarios de producciones piscícolas y nativos de ríos y mares para su autoconsumo o para la comercialización al detal.

Interés: al aumentar la producción piscícola, se generará una mayor demanda de estos productos y se dejará de consumir en mayor medida los animales nativos de los mares y los ríos, lo cual impactará en su economía directamente, pues ellos podrán pescar de mejor manera encontrando mayor cantidad y variedad de especies.

- Corporaciones autónomas regionales

Aporte: regulación de los recursos naturales como tierra y agua, de las condiciones medioambientales de los procesos productivos que no afecten el ecosistema, el entorno y las comunidades.

Interés: la consolidación de un sistema productivo sostenible ambientalmente.

- Comercializadores nacionales

Aporte: prestan la logística necesaria para el acopio y transporte de la tilapia a centrales de comercio minorista y mayorista.

Interés: rentar por los procesos de intermediación, aportar para que los márgenes de rentabilidad sean estables y el negocio siga siendo interesante para los productores y que el consumidor final tenga un producto de calidad a un precio razonable.

- Entes gubernamentales

Aporte: brindan recursos para proyectos y para que pequeños y medianos productores puedan alcanzar objetivos productivos y comerciales en

específico. También generan espacios para concertación y divulgación del sector productivo de la tilapia colombiana.

Interés: establecer centros productivos que generen regalías para los entes gubernamentales, sin embargo, busca la generación de empleo y de divisas a las regiones productivas.

- Empleados

Aporte: apoyo operativo, logístico, técnico, administrativo y gerencial para que se cumplan los procesos establecidos en el sector piscícola.

Interés: hacer parte de un gremio con proyección y crecimiento que genere garantías y estabilidad laboral y social.

Tabla 5. Tabla de segmentación de *stakeholders*

Tabla de influencia y utilidad de los <i>stakeholders</i>		
<i>Stakeholders</i>	Poder	Influencia
Empleados	Bajo	Medio
Exportadores	Alto	Alto
Productores de Genética	Medio	Medio
Productores de engorde	Alto	Alto
Universidades	Bajo	Bajo
Entes gubernamentales	Medio	Bajo
ICA	Bajo	Bajo
AUNAP	Medio	Bajo
Corporaciones autónomas	Medio	Bajo
Tilapia de otros orígenes	Medio	Medio
Puntos de venta	Bajo	Bajo
Pescadores artesanales	Bajo	Bajo
Consumidores	Bajo	Alto
Productos sustitutos	Bajo	Bajo
Competencia	Bajo	Medio

Comercializadores	Alto	Medio
Planta de subproductos	Bajo	Medio
Planta de proceso	Alto	Alto
Planta de alimento concentrado	Alto	Alto

Fuente: Elaboración con base en datos del sector productivo de la tilapia en Colombia

Tabla 6. Mapa de *stakeholders*

		Poder	
		Bajo	Alto
Influencia	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Productores de genética • Empleados • Entes gubernamentales • ICA • AUNAP • Corporaciones autónomas • Consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportadores • Productores de engorde • Planta de proceso • Planta de alimento balanceado
	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades • Puntos de venta • Pescadores artesanales • Productos sustitutos • Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilapia de otros orígenes • Comercializadores • Planta de subproductos

Fuente: Elaboración con base en datos del sector productivo de la tilapia en Colombia.

Análisis PESTEL

Este instrumento de planificación estratégica se utiliza para analizar fuerzas externas del contexto o ambiente en el que opera una empresa y, en consecuencia, pueden influir sobre ella. Los principales factores que incluye el análisis y hacen referencia a la sigla son políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales.

El sector de la tilapia en Colombia pretende contribuir con la seguridad alimentaria, aportar a la salud de los consumidores y acceso a mercados bajo estándares de calidad e inocuidad (ICA). Así mismo, aportar al desarrollo económico del país a través del fortalecimiento del agro. A continuación, se detallan aspectos relevantes del entorno externo vitales para el desempeño del sector.

Político

- Cambios en políticas de gobierno que impulsen el sector, algunos ejemplos: incentivos para el agro, lo que aporta a los pequeños productores. Oportunidad.
- Acuerdos comerciales internacionales: considerando que es un sector exportador, los acuerdos entre países relacionados con aranceles, restricciones en importaciones u otros elementos que generen barreras de acceso a nivel internacional, se convierte en una amenaza para el sector.
- Programas de apoyo para la promoción de la acuicultura: respaldo para diferentes actividades que aporten al fortalecimiento del sector. Oportunidad.

Económico

- Alta inflación: impacta toda la economía. El sector alimentario, a pesar de ser un sector necesario para la salud de los consumidores, si el costo de vida es impactado, estos tienden a consumir productos sustitutos o a ajustar sus hábitos de alimentación dadas las condiciones económicas de la sociedad, lo que genera una amenaza para el sector.
- Acceso a crédito y financiación por líneas especiales de Finagro para la acuicultura: aporta al crecimiento y desarrollo del sector, convirtiéndose en una oportunidad.

Social

- Altos niveles de inseguridad y corrupción: esto afecta las relaciones internacionales, impacta la confianza en el país y, en consecuencia, se constituye en una amenaza para el sector.
- Expansión de clase media en el país: se traduce en mayor demanda del producto, por tanto, impulsa y desarrolla el sector. Oportunidad.

- La acuicultura como opción de trabajo para pobladores en áreas rurales: al ser una fuente de trabajo, impacta el crecimiento del sector. Oportunidad.

Tecnológico

- Digitalización de procesos en la cadena productiva: genera eficiencia en algunos eslabones de la cadena productiva, lo cual se traduce en menores costos y mayor oportunidad de entrega, convirtiéndose en una oportunidad.
- Uso de infraestructura de canales, estanques en telas impermeables: se trata del uso de nuevas tecnologías y nuevas formas de operar usando elementos que permitan minimizar costos, facilitar actividades, reducir tiempo de respuesta, flexibilizar procesos y otros elementos que se constituyen en una oportunidad para el sector.

Ecológico

- Procesos estacionarios: las sequías o heladas afectan el proceso de cría de las tilapias y lo convierten en una amenaza.

Legal

- Vigencia normativa: se requieren permisos relacionados con concesión de aguas, planes de manejo ambiental, con sostenibilidad ambiental. En este caso, la oportunidad se da en la sostenibilidad organizacional dados los estándares necesarios para considerar la sostenibilidad ambiental en los procesos organizacionales y la amenaza en restricciones difíciles de suplir especialmente en pequeños productores del sector.

Análisis DOFA

El análisis DOFA es una herramienta indispensable en la identificación de factores externos e internos que interactúan e impactan positiva o negativamente el desarrollo de un negocio.

Ilustración 9. Análisis DOFA del sector productivo de la tilapia en Colombia



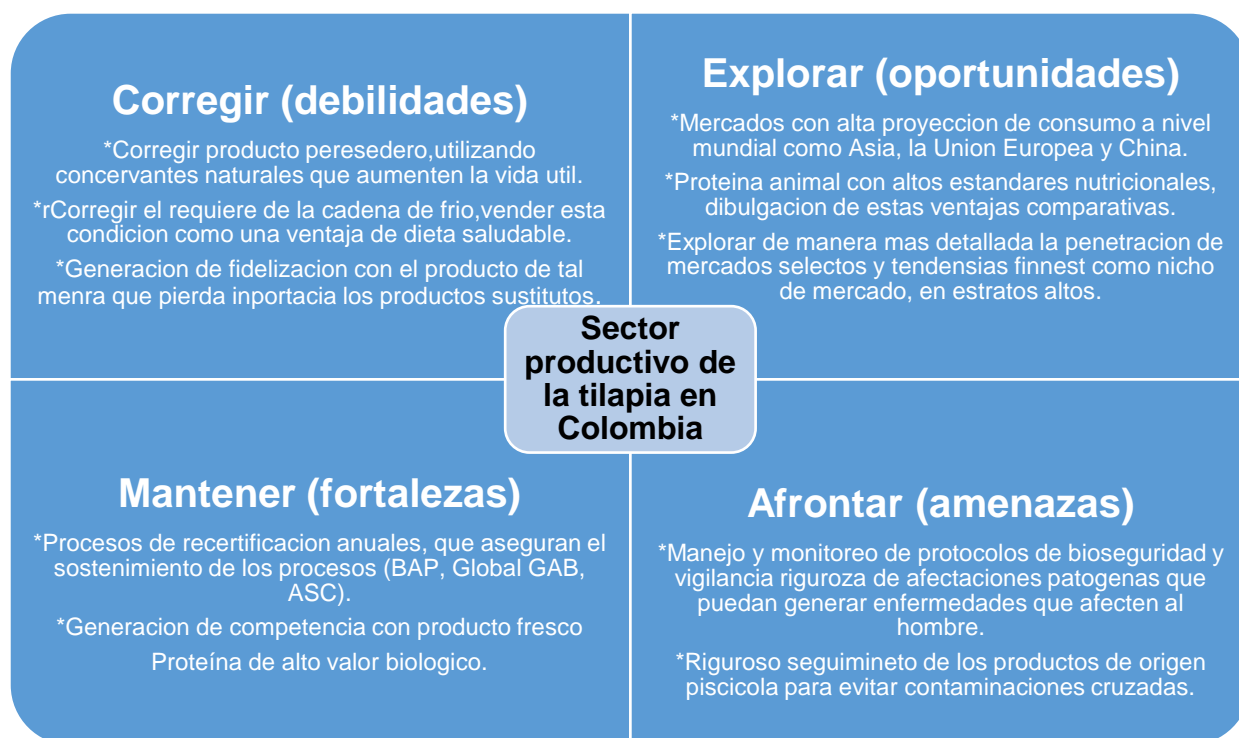
Fuente: Elaboración con base en datos del sector productivo de la tilapia en Colombia.

RESULTADOS

CAME

Esta es una herramienta complementaria del análisis DOFA que plantea estrategias y acciones para aprovechar y mitigar los impactos de diversos factores.

Ilustración 10. Análisis CAME Sector Productivo de la tilapia en Colombia



Fuente: Elaboración con base en datos del sector productivo de la tilapia en Colombia.

A lo largo de este trabajo se percibió la proyección que tiene el sector productivo de la tilapia en Colombia, sus actores, el relacionamiento entre ellos, las bondades y beneficios de la carne de tilapia y cuál es el diferencial versus productos sustitutos.

A pesar de ser una producción pecuaria relativamente joven comparada con las otras producciones tradicionales en Colombia, como la ganadería, la avicultura y la porcicultura, la acuicultura cada vez toma más fuerza y relevancia en los mercados nacionales e internacionales, siendo esta una solución clara para afrontar las nuevas tendencias de consumos y sostenibilidad que exige el mercado global.

Es claro que para continuar con un desarrollo sostenible del sector es crucial enfocarse en la potencialidad de cada actor y la identificación de oportunidades en el mercado y el proceso productivo. Con esto es posible tener claridad de dónde, cuándo y con quiénes se deben desarrollar alianzas estratégicas que generen beneficios particulares y sectoriales.

ESTRATEGIAS SECTORIALES

Con base en las relaciones identificadas en el presente estudio, se proponen las siguientes estrategias sectoriales que servirán para el fortalecimiento del sector productivo de la tilapia en Colombia.

- Disminuir costos de producción. Cuando los productores de tilapia se asocian, generan mayor poder de negociación y logran acuerdos comerciales. Por ejemplo, con plantas de alimento concentrado y con esto reducen los costos de producción, que en el caso específico puede rondar el 72% del total.
- Lograr la integración directa entre los productores de engorde y exportadores. Con esto, productores de engorde lograrán una sostenibilidad de precios a lo largo del año y asegurarán su mercado; para los exportadores será muy beneficioso porque podrán captar mayor participación en los mercados internacionales y concretar negociaciones en la cual requieren volúmenes establecidos.
- Alcanzar la inclusión en clúster de certificaciones. Por parte de los productores y los entes gubernamentales para poder asumir los costos de certificaciones como BAP, Global GAB y ASC de manera grupal, lo cual asegura que todos los productores estén certificados y que se obtenga una mayor masa crítica que pueda ser exportada por sus procesos y garantías de calidad.
- Buscar acuerdos de financiación. Agruparse entre los productores y comercializadoras para acercarse en busca de recursos financieros: a) públicos ofrecidos por el Gobierno para incentivar el sector en cualquier parte del sistema de valor de la tilapia, b) privados con bancos, con los cuales la negociación puede ofrecerse mejores garantías entre los actores ya sí mejorar las condiciones del crédito, y c) entes internacionales que pueden tener líneas especiales para fomentar temas alimentarios.

También es importante conocer algunos factores críticos de éxito y de fracaso de una alianza en el sector productivo de la tilapia en Colombia:

- Siempre tener algo que ofrecer a la contraparte de la alianza que él no pueda obtener fácilmente. Por ejemplo, las alianzas entre productores de genética y productores de engorde, la tecnificación de los alevineros y los manejos de genética que son realmente complejos han hecho que los productores de engorde estén dispuestos a pagar más por un producto que en realidad traerá mejores márgenes en la evaluación de costo-beneficio.

- El fortalecimiento de la cadena piscícola en el Huila es un claro ejemplo de cómo una entidad gubernamental cree en una producción sostenible ambiental y social, por eso, invierte sus recursos en la generación de espacios donde todos los actores del sector productivo de la tilapia en Colombia se reúnen, cuentan sus experiencias, hablan de las nuevas tecnologías, de los avances, amenazas y oportunidades que tiene el mercado mundial. Este es un espacio de acopio de información, generador de confianza para el sector.

CONCLUSIONES

Se desarrolló un trabajo investigativo con el cual se aporta al sector insumos útiles para fortalecer el modelo de negocio de la tilapia en Colombia. A partir de la investigación teórica, contrastada con el trabajo de campo realizado con varios actores del sector, se pudo identificar que las asociaciones claves (y entre estas las alianzas estratégicas) se constituyen en un apalancador de cualquier modelo de negocio u organización, siempre y cuando los aliados compartan intereses comunes, consideren la misma proyección a mediano y largo plazo e incorporen el establecimiento y sostenimiento de la alianza como un elemento estratégico en la operación de su negocio.

Existen distanciamientos entre la academia y el sector de la tilapia en Colombia, lo cual dificulta los procesos de investigación y desarrollo a nivel holístico. En este sentido, hay una oportunidad de establecer sinergias academia-sector piscícola, con el propósito de aportar a la tecnificación ambientalmente sostenible en el proceso de producción de la tilapia, con los beneficios naturales de estas acciones: mayor eficiencia, más rapidez, oportunidad de mayor cercanía con el cliente, entre otros. Lo anterior se puede lograr desarrollando alianzas entre la academia y el sector productivo del país.

Por último, Colombia se encuentra transitando una ruta relacionada con el fortalecimiento del agro, por lo cual se presenta una oportunidad de desarrollo del sector a través de la ampliación de alcance actual en cuanto a producción, distribución e incluso consumo, siendo esto último un elemento vital, dado que el consumo de alimentos es esencial para una vida saludable en tanto tiene incidencia en los procesos químicos, fisiológicos y metabólicos que requiere el cuerpo de los seres vivos para desarrollarse y subsistir. Finalmente, la industria de alimentos y bebidas representa aproximadamente el 3% del PIB del país.

REFERENCIAS

- Abarca Hernández, O. (2010). Alianzas estratégicas: ¿Adquisición o acceso al conocimiento? *Revista de Ciencias Económicas*, 28(2).
- Africa, A. (2007). Alianzas estratégicas: Opciones para el crecimiento de la empresa (I): <http://pdfs.wke.es/6/8/6/2/pd0000016862.pdf>
- Alexander Osterwalder, Y. P. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Alexander Osterwalder, Y. P. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Alexander Osterwalder, Y. P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Centro Libros PAPF, S.L.U.
- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Richard d Irwin.
- Arbaiza Fermini, L. (2011). Alianzas estratégicas: Instrumento de negociación y desarrollo sostenible mirado desde la perspectiva de la interculturalidad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (70), 102-117.
- Ariño, Á. (2007). Alianzas estratégicas: Opciones para el crecimiento de la empresa (I). *Estrategia Financiera*, 236. http://www.earthgonomic.com/biblioteca/Diplomado_Modulo3/Tema2_Alianzas-estrategicas-opciones-para-el-crecimiento-de-la-empresa.pdf
- Badaracco, J. C. (1992). *Alianzas estrategias: El caso de General Motors E Ibm*. MCGRAW-HILL.
- Barquero, A. V. (2005). *Las nuevas formas del desarrollo*. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=wrO4RuXIPy8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=V%C3%A1zquez,+A.+\(2005\).+Las+Nuevas+Fuerzas+del+Desarrollo.&ots=X6Opmfz_k1&sig=q_5FCljwpSRomJ3vMxoYWuYKKs#v=onepage&q=V%C3%A1zquez%2C%20A.%20\(2005\).%20Las%20Nuevas%20Fuerzas%20](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=wrO4RuXIPy8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=V%C3%A1zquez,+A.+(2005).+Las+Nuevas+Fuerzas+del+Desarrollo.&ots=X6Opmfz_k1&sig=q_5FCljwpSRomJ3vMxoYWuYKKs#v=onepage&q=V%C3%A1zquez%2C%20A.%20(2005).%20Las%20Nuevas%20Fuerzas%20)
- Bleeke, J. &. (1991). The way to win in cross-boarder alliances. *Harvard Business Review*, 69(6), 127-35. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10114925/#:~:text=In%20%22The%20Way%20to%20Win,ventures%20actually%20improves%20decision%20making.>
- Cano G., J. G. (2018). Calidad y alianzas estratégicas para la competitividad internacional: Grupo LEGO. *Mercados y Negocios*, 38, 45-76.
- Cardín Pedrosa, M., & Álvarez López, C. J. (2012). *La importancia de la gestión de stakeholders para la consecución de un desarrollo rural sostenible*. Valencia, España: XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos.

- Chandler, J. A. (1962). *Strategy and Structure*. Beard Books.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educacion.
- Del Prado, L. (1995). Resumen del Libro "Strategic Alliances" de Michael Yoshino & U. Srinivasa. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas - Alianzas Estratégicas*. Harvard Business School Press.
- Drayton, B., & Budinich, V. (2010). A New Alliance for Global Change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/09/a-new-alliance-for-global-change>
- Editorial Grudemi. (2020). *Alianzas estratégicas*. Enciclopedia Económica. <https://enciclopediaeconomica.com/alianzas-estrategicas/>
- Fernandez, F. I. (13 de diciembre de 2016). Un mundo incierto y cambiante. *IE University*. <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/mundo-incierto-cambiante/>
- Fuentes, E., & Avendaño, R. (2006). *Gerencia de exportación*. Banco Nacional. Mexico.
- Gulati, R. (2007). *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations, and Other Relational Assets*. Oxford. <https://books.google.com.ec/books?id=pIQVDAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Hax, A., & Wilde II, D. (2002). *El modelo delta-un nuevo marco conceptual para la nueva economía*. En P. Morcillo y J. Fernández (Coord.), *Nuevas claves para la dirección estratégica* (199-240).
- Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 7ª edición*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Isenberg, D. J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*. <https://institute.coop/sites/default/files/resources/Isenberg%20-%20How%20to%20Start%20an%20Entrepreneurial%20Revolution.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). En G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington (Eds.), *Dirección estratégica* (712). Pearson Educación, S.A.
- Kanter, R. M. (1994). Ventaja colaborativa: el arte de las alianzas. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances?language=es>
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.

- Michael, E. P. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*.
http://backonline.apswiss.ch/6001/porter_clusters_and_the_new_economics_of_competition.pdf
- Olivar, R. A., & Monagas, A. J. (2013). Alianzas estratégicas en las organizaciones. *Sustentabilidad al día*.
<http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/resustenta/n2/art11.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.
- Peteraf, T. I., & Strickland, G. I. (2004). *Alianza estratégica*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Porter, R. (2005). *Guía de las alianzas en los negocios*. Continental, S.A.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
https://moodle.luniversitenumérique.fr/pluginfile.php/6274/mod_folder/content/0/8.%20La%20valeur%20partage%CC%81e%20-%20Micheal%20Porter.pdf
- Renart, L. G. (2008). *Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas*. IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Salazar Yusti, A. (2021). La estrategia emergente y la muerte del plan estratégico. Camilibro.
- Somnath Das, P. K., & Sengupta, S. (1998). Impacto de las alianzas estratégicas en la valoración de empresas. *JSTOR*. <https://www.jstor.org/stable/256895>
- Talavera Avelino, C. y. (2021). Ética y Responsabilidad Social en las alianzas estratégicas. El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas. *Revista de Estudios Cooperativos*, (137).
- Quintana García, C. B. (2007). Concentraciones territoriales, alianzas estratégicas e innovación. Un enfoque de capacidades dinámicas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 10(30), 5-37.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575807700725>