

**Alianzas estratégicas para el logro de la rentabilidad en los Centros de Educación Privada del Municipio de Fonseca, departamento de La Guajira, Colombia**

**Strategic alliances for the achievement of profitability in the Private Education Centers of the Municipality of Fonseca, department of La Guajira, Colombia**

**María Narcisca Cortes Montaña**

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Venezuela

[mariacortes@misena.edu.co](mailto:mariacortes@misena.edu.co)

**María Margarita Daza Maestre**

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Venezuela

**Información del artículo**

Recibido 30 mayo 2019

Recibido revisado 30 julio 2019

Aceptado 20 setiembre 2019

Disponible online 24 octubre 2019

**Palabras clave**

Alianzas estratégicas  
Rentabilidad  
Centros de educación  
Crecimiento intensivo  
Crecimiento por  
diversificación  
Crecimiento por integración

**Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo principal establecer las alianzas estratégicas para el logro de la rentabilidad, de crecimiento intensivo, crecimiento por diversificación y crecimiento por integración en los Centros de Educación Privada en el Municipio de Fonseca, departamento de La Guajira. Se trabajó con un conjunto de 13 rectores, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado de 42 ítems, que evalúa las dimensiones *tipos de alianzas estratégicas*, *importancia de las alianzas estratégicas* y *rentabilidad*. Se hizo un análisis descriptivo de los datos mediante tablas de frecuencia y promedios de los valores por dimensión. Los resultados revelan una tendencia medianamente favorable tanto para la variable *alianzas estratégicas*, como para la dimensión *tipo de alianza estratégica*; una tendencia favorable para la dimensión *importancia de las alianzas estratégicas*; y una tendencia medianamente favorable en cuanto a *rentabilidad*. Se infiere que no todos los rectores conceden importancia a las alianzas estratégicas para el logro de la rentabilidad, ni al manejo y aplicación de los índices económicos.

**Keywords**

Strategic alliances  
Profitability  
Education Centers  
Intensive growth  
Growth by diversification  
Growth by integration


**Abstract**

The main objective of this research was to establish strategic alliances for the achievement of profitability, intensive growth, growth by diversification and growth by integration in the Private Education Centers in the Municipality of Fonseca, department of La Guajira. We worked with a set of 13 rectors, to whom a structured questionnaire of 42 items was applied, which assesses the dimensions of strategic alliances, importance of strategic alliances and profitability. A descriptive analysis of the data was made using frequency tables and averages of the values by dimension. The results reveal a moderately favorable trend both for the strategic alliances variable, and for the type of strategic alliance dimension; a favorable trend for the importance dimension of strategic alliances; and a moderately favorable trend in terms of profitability. It is inferred that not all rectors attach importance to strategic alliances for the achievement of profitability, nor to the management and application of economic indexes.

---

DOI:

© 2019 Instituto Magister de Estudios para el Desarrollo, Magister SAC.

 Éste es un artículo de acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

---

## Introducción

Los precursores del mundo empresarial no sufrieron los embates que sufren hoy los actores de la economía moderna, ya que tuvieron el privilegio de vender prácticamente todo lo que se producía (Carlen, 2016), sin ahondar en mayores esfuerzos o preocupaciones, debido a la poca o nula competencia y la ausencia de controles gubernamentales (Godley y Casson, 2011). Esta situación les permitió convertirse en grandes empresarios, construir enormes monopolios (Storr y John, 2011) y, por ende, en dueños absolutos de los mercados en donde interactuaban (Raisovna, Aleksandrovich, Mojshevich y Olegovna, 2017).

Actualmente, la dinámica empresarial tiene nuevos desafíos, como un gran número de competidores en el mercado, unos con ventajas competitivas y comparativas difíciles de igualar, otros con poco acceso a la tecnología de punta por sus elevados costos, mínima participación en investigación y desarrollo, y aunado a esto, falta de disponibilidad de recursos financieros o dificultades de acceso a ellos. En este sentido las empresas se han visto en la necesidad de realizar alianzas estratégicas que les permitan volverse competitivas (Russo y Cesarani, 2017) y rentables en el entorno donde se desempeñan (Vattiloti y Razak, 2018).

Desde esta perspectiva, las alianzas estratégicas son pactos que se realizan entre empresas públicas o privadas, para compartir recursos financieros, técnico, tecnológicos, humano, conocimientos (Rahimli, 2012), que conlleven a superar las debilidades, aprovechar las fortalezas, oportunidades y contrarrestar las fuertes amenazas del entorno (Weber-Rymkowska, Bhajji, Rasslof y Zinke, 2017); todas estas complementaciones empresariales se llevan a cabo con el ánimo de obtener un gran beneficio mutuo, que permita a las empresas participantes crecer y fortalecerse en el mercado (Azhar, 2018; Hameed y Abbot, 2017).

Examinadas de esa manera, las alianzas estratégicas también pueden ser eficaces cuando se trata de incrementar la rentabilidad de diferentes tipos de instituciones, incluyendo aquellas que prestan servicios educativos. En el caso de los Colegios Privados del Municipio de Fonseca, departamento de La Guajira, este tipo de experiencias puede contribuir a mejorar la calidad educativa, sin perder la independencia económica ni administrativo – empresarial que las identifica. Bajo esta premisa, se formulan las siguientes interrogantes: ¿Se establecen alianzas estratégicas en los Centros de Educación Privada del Municipio de Fonseca, departamento de La Guajira?, ¿cómo es la rentabilidad en los Centros de Educación Privada del Municipio de Fonseca, departamento de La Guajira?, y ¿cuál es la importancia de las alianzas estratégicas para el logro de la rentabilidad en los Centros de Educación Privada del Municipio de Fonseca, departamento de La Guajira?

La ejecución del presente estudio se orienta a dar respuestas a las preguntas formuladas. En ese sentido, contribuye a comprender el alcance que pueden tener los Centros de Educación Privada del Municipio de Fonseca, departamento de La Guajira, cuando recurren a la realización de alianzas estratégicas. Analizando a Cleri (2003), se vislumbran todas las ventajas que pueden obtener las empresas cuando comparten conocimientos que les permitan satisfacer sus necesidades, ofrecer excelentes servicios y fortalecer su propuesta de valor (Hamel, Yves, Doz y Parlad, 1989).

Al respecto, tanto Bleeke y David (1995) como Kanter (1994) destacan esas ventajas, aun cuando se enfocan en las alianzas estratégicas para desarrollar productos, en tanto permiten

capitalizar ventajas, potenciar el trabajo en equipo, incrementar el retorno de inversión y la rentabilidad. Pero los resultados pueden ir más lejos, en la medida que, en el largo plazo, uno de los participantes podría incluso fortalecerse tanto, que se convertiría en un nuevo competidor en el mercado. De ahí, la importancia de establecer reglas claras de juego cuando las empresas toman la decisión de realizar las diferentes alianzas (Hameed y Abbot, 2017).

En esa misma línea de ideas, Rugman (2007) argumenta que existen una serie de pasos recomendados para establecer una alianza estratégica exitosa; estos son: (a) tener clara la conveniencia para la empresa; (b) detectar oportunamente qué es lo que conviene a los demás; (c) analizar coincidencias y diferencias; (d) hacer un primer plan estratégico; (e) dialogar para persuadir, además de lograr consensos; (f) hacer una planificación participativa con los aliados estratégicos; y (g) ejecutar esta planificación participativa haciéndole su seguimiento y evaluación para reciclar todo el proceso. Es importante tenerlos en cuenta al momento de recurrir a ellas.

En ese marco de pensamiento, Salvador (2004) propone distintos tipos de estrategias cuando los objetivos son de expansión o crecimiento: de penetración, de desarrollo de producto, de desarrollo de mercado. En cuanto a las estrategias de crecimiento por diversificación, la literatura considera la diversificación concéntrica y la diversificación pura (Hill y Jones, 2011). En cuanto a las estrategias de crecimiento por integración, fundamentan la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal (Pearce y Robinson, 2014).

Ante esas aseveraciones, se evidencia que en los Centros de Educación Privada que se encaminan a realizar alianzas estratégicas, deben tener muy bien definidos los objetivos y las metas que persiguen para organizar una alianza. No pueden perder de vista el establecimiento de los objetivos a los que apuntan (Trevinyo, 2010), las metas que persiguen, ni los recursos, compromisos y el grado de tecnología que las alianzas involucran, con miras a lograr los resultados deseados.

De ahí, la gran importancia de preservar la tecnología esencial de la empresa, por cuanto constituye una capacidad esencial cuando conduce a ventajas competitivas importantes (Nevo y Wade, 2010). Cuanto más importante sea el consorcio en el cual se va a utilizar la tecnología de la empresa, mayor será el riesgo de perderla y, por lo tanto, mayor ha de ser el beneficio que se deber exigir de esa alianza, y mayor la confianza que se requiere establecer con los socios para proteger la tecnología que se comparte con ellos.

Por su parte, Casalla (2006) expresa que las externalidades de red también se presentan con el uso del correo electrónico y los T-motions, entre otros productos. Las empresas se ven beneficiadas con las externalidades de red en el sentido de que aumentan sus ingresos, con costos cada vez menores. Las alianzas estratégicas son una forma más expedita y menos riesgosa de llegar a un número amplio de consumidores (Russo y Cesarani, 2017); por tanto, si las empresas quieren beneficiarse de las externalidades de red, tienen más probabilidad de hacerlo usando alianzas estratégicas, que usando otras formas de organizar la producción (Vattiloti y Razak, 2018).

Por ello, según Robbins y Judge (2013), las empresas buscan cada vez más construir sistemas e infraestructuras empresariales siempre disponibles. Contar con instalaciones a la medida es invaluable, y sus beneficios se materializan en la optimización de costos (Pearce y Robinson, 2014), lo que permite tener un producto más cercano a la realidad. En consecuencia, para que los Centros Educativos Privados alcancen una buena productividad, es imprescindible una excelente gestión por parte de sus rectores, a través de técnicas y estrategias efectivas que los lleven a tener colegios competitivos, sostenibles y que garanticen la viabilidad de los mismos. Para ello, en palabras de Ramírez (2007), se debe analizar muy a fondo las empresas,

cuáles son los puntos críticos, de modo que se pueda responder con las mejores soluciones posibles.

Tal situación conduce a los Centros de Educación Privada, como a muchas entidades de gestión privada, a replantearse sus estilos de administración, considerando la alternativa de adoptar estilos modernos, con el fin de que sean rentables y se ubiquen en posición ventajosa dentro de un mercado globalizado. Este desafío es mayor allí donde la competencia es cada vez más agresiva, y, por lo tanto, difícil de superar, lo que obliga a reajustarse a las condiciones del mercado mediante un profundo cambio estructural (Kotter, 2007; Jones, 2013).

## Método

### Tipificación del estudio

El estudio se realizó bajo el paradigma positivista (Ahmad, Umar, Kasim y Martin, 2014) con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Por otro lado, para efectos del análisis, el estudio responde a los diseños de investigación de campo (Muñoz, 2011), y entre estos, a los no experimentales transeccionales (Hernández et al., 2014).

### Participantes

Para efectos del estudio, la población estuvo conformada por trece (13) rectores de los centros educativos que definen la investigación.

### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplicó la técnica de la encuesta, la que se apoya en un cuestionario estructurado de cuarenta y dos (42) ítems, que evalúa las dimensiones: tipos de alianzas estratégicas (ítems 1 al 16); importancia de las alianzas estratégicas (ítems 17 al 22) y rentabilidad (ítems 23 al 42). Los ítems se presentan fraseados en formato de cinco (5) puntos para las alternativas de análisis: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

### Análisis

Se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos durante la aplicación del instrumento. Los datos fueron examinados en forma descriptiva mediante tablas de doble entrada (frecuencia y porcentaje) y promedio ponderado (Mendenhall, Beaver y Beaver, 2010).

## Resultados

Tabla 1. Variable: Alianzas estratégicas, Dimensión: tipos de alianzas estratégicas, Subdimensión: estrategia de crecimiento intensivo

Categoría de Respuestas	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Promedio Ponderado	Categoría
	5	4	3	2	1	f	%	f	%			
Indicadores	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Penetración	--	--	5	38.46	4	30.77	3	23.07	1	7.7	3	Med Favorable
Desarrollo de servicios	2	15.38	4	30.77	2	15.38	5	38.46	--	--	3,3	Med Favorable
Desarrollo de Mercado	1	7.7	5	38.46	3	23.08	2	15.38	2	15.38	3.07	Med Favorable
TOTAL	3	7.69	14	35.9	9	23.08	10	25.64	3	7.69	3.1	Med Favorable

En cuanto a la subdimensión *estrategia de crecimiento intensivo*, de la dimensión *tipos de alianzas estratégicas*, se evidencia que existe una tendencia medianamente favorable hacia los tres tipos de estrategia: penetración (3), desarrollo de servicios (3.3) y desarrollo de mercado (3.07). Pero, aunque en términos de promedio ponderado, son muy próximas entre sí, la tendencia es más notoria en cuanto a desarrollo de servicios, pues en dos casos la respuesta de los rectores se ubica en la categoría *siempre*.

Tabla 2. Variable: Alianzas estratégicas, Subdimensión: estrategia de crecimiento por diversificación

Categoría de Respuestas	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Promedio Ponderado	Categoría
	5		4		3		2		1			
Indicadores	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Concéntrica	--	--	4	30.77	5	38.46	1	7.69	3	23.08	2.77	Med Favorable
Pura	--	--	2	15.38	6	46.15	3	23.08	2	15.38	2.62	Med Favorable
TOTAL	--	--	6	23.08	11	42.31	4	15.38	5	19.23	2.69	Med Favorable

En lo que respecta a la subdimensión *estrategia de crecimiento por diversificación*, también en el marco de la dimensión *tipos de alianzas estratégicas*, se observa una tendencia medianamente favorable hacia la diversificación concéntrica de (2.77) y la diversificación pura (2.62). Sin embargo, aunque en términos de promedio aparentemente no son tan lejanas entre sí (2.77 frente a 2.62), es notoria la superioridad de la diversificación concéntrica respecto de la pura, en tanto la frecuencia en la categoría *casi siempre* en este tipo de estrategia duplica a su correspondiente frecuencia en la misma categoría en la diversificación pura.

Tabla 3. Variable: Alianzas estratégicas, Dimensión: tipos de alianzas estratégicas, Subdimensión: estrategia de crecimiento por integración

Categoría de Respuestas	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Promedio Ponderado	Categoría
	5		4		3		2		1			
Indicadores	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Hacia atrás	2	15.38	6	46.15	3	23.08	2	15.38	--	--	3.62	Favorable
Hacia adelante	--	--	7	53.85	4	30.77	2	15.38	--	--	3.38	Med Favorable
Horizontal	2	15.38	5	38.46	4	30.77	2	15.38	--	--	3.54	Favorable
TOTAL	4	10.25	17	46.15	11	28.21	6	15.38	--	--	3.51	Favorable

En cuanto a la subdimensión *estrategia de crecimiento por integración*, de la dimensión *tipos de alianzas estratégicas*, se evidencia que existe una tendencia favorable para los indicadores hacia atrás y horizontal, con valores muy próximos entre sí (3.62 frente a 3.58). En términos de frecuencias, también se replica esa tendencia, pues en las categorías siempre y casi siempre el indicador hacia atrás reúne ocho casos, mientras que el indicador horizontal reúne siete. En contraste, el indicador hacia adelante no sólo alcanza un promedio ligeramente menor (3.38), sino que no tiene ningún caso en la categoría siempre, aunque siete casos se ubican en la categoría casi siempre.

Tabla 4. Variable: Alianzas Estratégicas, Dimensión: Importancia de las Alianzas Estratégicas

Categoría de Respuestas	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Promedio Ponderado	Categoría
	5		4		3		2		1			
Indicadores	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Tecnología	2	15.38	5	38.46	3	23.08	3	23.08	--	--	3.46	Favorable
Infraestructura	--	--	3	23.08	6	46.15	4	30.77	--	--	2.92	Med Favorable
Productividad	3	23.08	5	38.46	3	23.08	2	15.38	--	--	3.38	Med Favorable
TOTAL	5	12.82	13	33.33	12	30.77	9	23.08	--	--	3.25	Med Favorable

En cuanto a la dimensión *importancia de las alianzas estratégicas*, se evidencia una tendencia favorable para el indicador tecnología (3.46) y productividad (3.38), lo que indica que se están elevando los niveles de productividad y competitividad a través de la incorporación de nuevas tecnologías; no obstante, se observa una tendencia medianamente favorable hacia infraestructura (2.92). Además de los promedios, las frecuencias en cada caso también dan cuenta de la superioridad de la tecnología y la productividad, en tanto en las categorías siempre y casi siempre la primera reúne siete casos, mientras que la segunda reúne ocho casos.

Tabla 5. Variable: Rentabilidad, Dimensión: índices de rentabilidad

Categoría de Respuestas	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Promedio Ponderado	Categoría
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Margen bruto de ganancia	2	15.38	5	38.46	2	15.38	3	23.08	1	7.7	3.31	Med Favorable
Margen de ganancia de operaciones	--	--	6	46.15	3	23.08	4	30.77	--	--	3.15	Med Favorable
Margen neto de ganancias	1	7.69	4	30.77	5	38.46	2	15.38	1	7.7	3.15	Med Favorable
Rendimiento sobre activos totales (ROA)	2	15.38	3	23.08	5	38.46	1	7.7	2	15.38	3.16	Med Favorable
Rendimiento sobre capital de accionistas (ROE)	1	7.69	5	38.46	3	23.08	4	30.77	--	--	3.23	Med Favorable
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>9.22</b>	<b>23</b>	<b>35.38</b>	<b>18</b>	<b>27.7</b>	<b>14</b>	<b>21.54</b>	<b>4</b>	<b>6.16</b>	<b>3.2</b>	<b>Med Favorable</b>

En cuanto a los *índices de rentabilidad*, se observa una tendencia medianamente favorable en todos los indicadores: margen bruto de ganancia (3.31), margen de ganancia de operaciones (3.15), margen neto de ganancias (3.15), rendimiento sobre los activos totales (ROA) (3.16) y rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE) (3.23). Sin embargo, se deben destacar dos indicadores por encima de los demás: margen bruto de ganancia y ROE, pues en términos de frecuencia, considerando las categorías siempre y casi siempre, alcanzan cifras de siete casos, el primero, y seis, el segundo, superiores a lo que se reporta en margen neto de ganancias y ROA, que sólo reúnen cinco en cada uno de los dos indicadores, y margen de ganancia de operaciones que, aunque tiene seis casos en la categoría casi siempre, no tiene ninguno en la categoría siempre.

Tabla 6. Variable: Rentabilidad, Dimensión: factores de rentabilidad

Categoría de Respuestas	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		Promedio Ponderado	Categoría
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Margen y rotación	2	15.38	6	46.15	4	30.77	1	7.7	--	--	3.62	Favorable
Descriptivos y analíticos	1	7.69	4	30.77	5	38.46	3	23.08	--	--	3.23	Med Favorable
Rotación del activo	2	15.38	5	38.46	3	23.08	3	23.08	--	--	3.46	Favorable
Apalancam. financiero	1	7.69	3	23.08	5	38.46	4	30.77	--	--	3.08	Med Favorable
Factor impositivo	2	15.38	6	46.15	3	23.08	2	15.38	--	--	3.62	Favorable
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>12.31</b>	<b>24</b>	<b>36.92</b>	<b>20</b>	<b>30.77</b>	<b>13</b>	<b>20.00</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>3.40</b>	<b>Med Favorable</b>

En cuanto a los *factores de rentabilidad*, se evidencia una tendencia favorable para los indicadores margen y rotación (3.62), rotación del activo (3.46) y factor impositivo (3.62). Pero esta tendencia no se sustenta sólo en los promedios, sino que también se observa en las frecuencias que ocupan las categorías siempre y casi siempre que, en margen y rotación y factor impositivo, corresponde a ocho rectores, mientras que en rotación del servicio alcanza siete casos, en contraste con sólo cinco en el indicador descriptivos y analíticos y cuatro en apalancamiento financiero.

Tabla 7. Resumen de la variable Alianzas estratégicas

Dimensión - subdimensión	Promedio	Categoría
Dimensión: Tipos de Alianzas Estratégicas. Sudimensión: Estrategias de Crecimiento Intensivo.	3.1	Med Favorable
Dimensión: Tipos de Alianzas Estratégicas. Sudimensión: Estrategias de Crecimiento por Diversificación.	2.69	Med Favorable
Dimensión: Tipos de Alianzas Estratégicas. Sudimensión: Estrategias de Crecimiento por Integración.	3.51	Favorable
Dimensión: Importancia de las Alianzas Estratégicas.	3.25	Med Favorable
Promedio de la Variable	3.14	Med Favorable

En relación al desarrollo de la variable *alianzas estratégicas*, los resultados arrojan un promedio de 3.14, lo que equivale a una tendencia medianamente favorable. Esto indica que las alianzas estratégicas no están siendo consideradas en todas las empresas investigadas, demostrándose con ello que existen debilidades en su aplicación, desarrollo y proyección.

Tabla 8. Resumen de la variable Rentabilidad

Dimensión	Promedio	Categoría
Dimensión: Índice de Rentabilidad	3.2	Med Favorable
Dimensión: Factores de Rentabilidad	3.4	Med Favorable
Promedio de la Variable	3.3	Med Favorable

En cuanto al desarrollo de la variable *rentabilidad*, los resultados arrojan un promedio de 3.3 lo que equivale a una tendencia medianamente favorable. Esto implica que no todos los rectores manejan y toman en cuenta los indicadores de rentabilidad, aun cuando su utilidad es imposible de desestimar en la actividad de las organizaciones.

## Discusión

### *En torno a los resultados del estudio*

El análisis de los resultados encontrados revela un panorama desalentador sobre la importancia que los rectores de los Centros de Educación Privada conceden a los tipos de alianzas. Es así como en las estrategias de crecimiento intensivo, la proximidad en sus promedios muestra que los servicios educativos en las sedes no se están ofertando con regularidad en el mercado, ni amparándose en las grandes potencialidades que ofrecen las alianzas estratégicas, un aspecto que ha sido destacado en la literatura tanto a nivel de textos (Hill y Jones, 2011; Pearce y Robinson, 2014) como de investigación (Azhar, 2018; Planellas y Urriolaga, 2011; Weber-Rymkowska et al., 2017). Por lo tanto, se puede sospechar que los rectores no siempre están alineados con la búsqueda del crecimiento de los colegios. En ese sentido, los resultados tienden a ubicarse en una posición que no concuerda con lo establecido por la literatura establecida (Planeallas y Urriolaga, 2011, y Salvador, 2004).

Por otro lado, siguiendo con los promedios en los tipos de alianzas estratégicas, se analiza la subdimensión *estrategia de crecimiento por diversificación*. Los resultados demuestran que las relaciones comerciales entre los Centros Educativos Privados no se desarrollan con regularidad, ni se diversifican las alianzas estratégicas enfocadas a la consecución de nuevos mercados. En consecuencia, esta tendencia también se contrapone a lo planteado por Salvador (2004), quien acota que es indispensable este tipo de estrategias para afianzar el crecimiento de las empresas; y se desaprovechan las virtudes de este enfoque de gestión, que permitiría

aprovechar las sinergias que podrían generarse entre las potencialidades de cada una de las empresas que conforman la alianza, como señalan Nevo y Wade (2010).

En cuanto a la subdimensión *estrategia de crecimiento por integración*, se evidencia que se está logrando una mayor participación de los Centros Educativos Privados en el mercado donde actúan. Sin embargo, en lo que respecta al indicador hacia adelante, la tendencia fue medianamente favorable, lo que indica que no siempre se controlan los procesos de las empresas distribuidoras de los servicios. En este aspecto, los resultados son coherentes con el planteamiento de Salvador (2004). Esto implica una valoración creciente de la aplicación de esas estrategias en los Centros Educativos Privados, en la medida que potencian la posibilidad de alcanzar rentabilidad y permanencia en el mercado.

En relación con la *importancia de las alianzas estratégicas*, es importante acotar que los Centros de Educación Privada no están invirtiendo suficientemente en aspectos tales como la optimización de la infraestructura, la adquisición de tecnología de punta, o la preparación y calificación de sus empleados, con miras a que sean cada vez más productivos. Todo este conjunto de falencias hace que los Centros no sean vistos por sus pares como organizaciones con las cuales resulte favorable o, por lo menos, conveniente hacer negocios y, por lo tanto, realizar alianzas (Thechatakerng, 2003). Por ende, tienden a ser menos competitivas que sus similares. En ese sentido, los resultados encontrados demuestran la importancia que la tecnología, la infraestructura y la productividad adquieren como condiciones clave para el logro de las alianzas estratégicas en las empresas; pero, aunque racional e intuitivamente se pueden entender los beneficios que podrían reportar a los centros, los resultados no se alinean con esta orientación, lo que implica tomar distancia de la corriente principal en torno a las alianzas estratégicas (Hamel et al., 1989; Kanter, 1994; Urdaneta, 2003; Thechatakerng, 2003).

En cuanto a la medición de los *índices de rentabilidad*, como margen bruto de ganancia, margen de ganancia de operaciones, margen neto de ganancias, rendimiento sobre los activos totales (ROA) y rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE), es preocupante saber que los rectores poco o nada conocen de este tipo de herramientas operacionales, que permiten medir financieramente los resultados de las actividades de los Centros. Pero el problema no queda sólo en ello, sino que ni siquiera consideran la posibilidad de recurrir a expertos en el tema para interpretar esa información y tomar decisiones en base a ella. En realidad, los rectores simplemente se limitan a presentar estados financieros que, a todas luces, no sólo reflejan un diagnóstico muy general de la actividad de la organización, sino que están limitados a presentar una situación que en el momento en que se examinan ya no existe. De aquí que los resultados expuestos contradicen la tendencia aceptada en cuanto a la necesidad no sólo de prestar atención a los indicadores financieros (Serna, 2008), sino al hecho de contar con sistemas financieros en la organización (Aglietta y Breton, 2001). En realidad, los índices de rentabilidad son indispensables para medir el beneficio o ganancia porcentual que obtiene la empresa, pero también para evitar en el futuro la aparición de situaciones de angustia financiera, como ya desde hace un buen tiempo señalaban Aglietta y Breton (2001), Turetsky y McEwen (2001) y otros autores.

En consecuencia, todos estos resultados llevan a afirmar que los rectores de los Centros de Educación Privada del Municipio de Fonseca no están aplicando las estrategias de crecimiento intensivo, en su actuación como responsables de la gestión de los centros. En ese sentido, si bien es cierto que una proporción importante de gerentes está llevando a efecto las estrategias de crecimiento por integración, con el propósito de lograr alianzas estratégicas para sus respectivos centros, no obstante existen algunos gerentes que no las aplican, debido a que no tienen conocimientos, habilidades y destrezas en el manejo y aplicación de este tipo de estrategias (de crecimiento intensivo, por diversificación y por integración), ni disponen de



personal preparado para este tipo de funciones. Podría decirse, entonces, que las limitaciones encontradas se deben a la limitada importancia que se concede a las alianzas estratégicas, entendidas como un factor clave en el logro de la rentabilidad y de la competitividad en el mercado (Ariño, 2007; Vattiloti y Razak, 2018).

### *Implicaciones del estudio*

En cuanto a la importancia de las alianzas estratégicas para el logro de la rentabilidad, se evidencia que no todos los rectores le conceden importancia suficiente a la posibilidad de establecer alianzas. Reducen con ello la probabilidad de éxito para las empresas que conducen, por cuanto las alianzas estratégicas son importantes para las organizaciones desde las perspectivas tecnológica, infraestructura y productividad.

En cuanto a los índices de rentabilidad, se concluye que no están siendo considerados por todos los rectores tal como se esperaría en entidades competitivas o que aspiran a serlo, lo que repercute de manera desfavorable en el manejo de los índices de rentabilidad. Y en cuanto a la caracterización de los factores que influyen en la rentabilidad, estos no están del todo bien caracterizados en las empresas.

En suma, la generalidad de los resultados expuestos, son consistentes para afirmar que no todos los Centros de Educación Privada del Municipio de Fonseca, departamento de La Guajira investigadas, establecen alianzas estratégicas que coadyuven al logro de la rentabilidad en las mismas, razón por la cual se requiere reorientar el accionar de los rectores hacia la aplicación y desarrollo de dichas alianzas, en pro de la productividad y rentabilidad de los Centros Educativos Privados.

### **Conclusiones**

En cuanto a la variable *alianzas estratégicas*, los resultados arrojan un promedio de 3.14, que indican una tendencia medianamente favorable. En forma desagregada, en lo que respecta a la dimensión *tipos de alianzas estratégicas*, se encontró una tendencia medianamente favorable en las subdimensiones *estrategia de crecimiento intensivo* (promedio de 3.1 puntos) y *estrategia de crecimiento por diversificación* (promedio de 2.69 puntos), y una tendencia favorable en la subdimensión *estrategia de crecimiento por integración* (promedio de 3.51 puntos). Y en cuanto a la dimensión *importancia de las alianzas estratégicas*, se encontró una tendencia favorable (promedio de 3.25 puntos).

En cuanto la variable *rentabilidad*, los resultados muestran una tendencia medianamente favorable en todos los *índices de rentabilidad*, (margen bruto de ganancia, margen de ganancia de operaciones, margen neto de ganancias, ROA y ROE) (promedio de 3.2 puntos). Y en cuanto a los *factores de rentabilidad*, evidencian una tendencia favorable para los indicadores margen y rotación, rotación del activo y factor impositivo (promedio de 3.4 puntos).

### **Referencias**

- Aglietta, M. & Breton, R. (2001). Financial systems, corporate control and capital accumulation. *Economy and Society*, 30:4, 433-466. Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/03085140120089054>
- Ahmad, A., Umar, M., Kasim, R. & Martin, D. (2014). Positivist and Non-Positivist Paradigm in Social Science Research: Conflicting Paradigms or Perfect Partners? *Journal of Management and Sustainability*, 4(3), 79-95.
- Ariño, A. (2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa. *Estrategia Financiera*, 235, febrero, 40-51.
- Azhar MGAAA. (2018). Strategic Alliances. *Journal of Business & Financial Affairs*, 7(319). Doi: 10.4172/2167-0234.1000319
- Bleeke, J. & David, E. (1995). Is Your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review*, 70(1), January-February, 97-105.

- Carlen, J. (2016). *A Brief History of Entrepreneurship: The Pioneers, Profiteers, and Racketeers Who Shaped Our World*. Columbia Business School Publishing.
- Casalla, M. (2006). *La tecnología: y sus impactos en la educación y la sociedad contemporánea*. Madrid: Alianza.
- Cleri, C. (2003). *Estrategias de Alianzas*. Argentina: Editorial Macchi.
- Godley, A. & Casson, M. (2012). History of Entrepreneurship: Britain, 1900-2000. En Landes, D.S., Mokyr, J. & Baumol, W.J. (eds.). *The invention of enterprise: entrepreneurship from ancient Mesopotamia to modern times*. Princeton University Press, USA, pp. 243-272. ISBN 9780691143705
- Hameed, W. & Abbot, C. (2017). *Critical review of the success factors of strategic alliances in the UK Construction Industry*. Conference or Workshop Item. University of Salford Manchester. Recuperado de <http://usir.salford.ac.uk/id/eprint/43946/1/>
- Hamel, G., Yves, L., Doz, S; y Parlad, C. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, January-February, 133-140.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación científica*. 6ª. Ed. México: McGraw-Hill / Interamericana, S.A. de C.V.
- Hill, C. & Jones, G. (2011). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Kanter, R. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), July-August, 96-108.
- Kotter, J.P. (2007). *Al frente del cambio*. Madrid: Empresa Activa.
- Mendenhall, W., Beaver, R.J. & Beaver, B.M. (2010). *Introducción a la probabilidad y estadística*. 13ª. Edición. México: Cengage Learning.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. 2ª ed. México: Pearson.
- Nevo, S. & Wade, M.R. (2010). The formation and value of it-enabled resources: antecedents and consequences of synergistic relationships. *Mis Quarterly*, 34(1), March, 163-183.
- Pearce, J. & Robinson, R. (2014). *Strategic Management*. McGraw-Hill Education.
- Planellas, M. & Urriolaga, L. (2011). *La alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible Un ejemplo de colaboración empresa-ONG*. ESADE, Instituto de Innovación Social. Recuperado de [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/10906\\_Alianza\\_Estrategica.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/10906_Alianza_Estrategica.pdf)
- Rahimli, A. (2012). Knowledge Management and Competitive Advantage. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 37-43.
- Raisovna, L., Aleksandrovich, O., Mojshevich, B., Kamilevich, N. & Olegovna, E. (2017). The Historical Background of Entrepreneurship Emergence in Russia. *Revista San Gregorio*, 20, Special Edition, December, 104-111.
- Ramírez, M. (2007). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Barcelona: Ariel.
- Robbins, S.P. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rugman, C. (2007). *Negocios internacionales*. España: McGraw Hill.
- Russo, M. & Cesarani, M. (2017). Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 1-9. Doi: <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n3p1>
- Salvador, O. (2004). *Investigación de Mercadeo*. Caracas: Editorial Satélite.
- Serna, G. (2008). *Gerencia estratégica*. México: 3R Editores.
- Storr, V.H. & John, A. (2011). The Determinants of Entrepreneurial Alertness and the Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Annual Proceedings of the Wealth and Well-Being of Nations*, Vol. 2, Emily Chamlee-Wright, ed. Beloit College Press.
- Thechatakerng, S. (2003). *The implemntation of Strategic Alliances By Thai Firms*. Tesis Doctoral. Eduropean Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management, Departament d'Economía de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona, España.
- Trevinyo-Rodríguez, R.N. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana*. México: Pearson.
- Turetsky, H.E. & McEwen, R.A. (2001). An Empirical Investigation of Firm Longevity: A Model of the Ex Ante Predictors of Financial Distress. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 16, 323-343.
- Urdaneta, R. (2003). *Alianzas estratégicas para mejorar las relaciones en la cadena de comercialización de equipos de telecomunicaciones*. Tesis de maestría. Universidad Rafael Belloso, Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela.

- Vattiloti, K. & Razak, A. (2018). An empirical study on strategic alliances of multi-national companies in the modern global era-a select case study. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-12.
- Weber-Rymkowska, J., Bhaiji, M., Rasslof, J. & Zinke, C. (2017). *Strategic alliances: a real alternative to M&A? Driving growth through strategic alliances*. KPMG International Cooperative. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/11/strategic-alliances-toolkit.pdf>

