

## De lo tradicional a un nuevo enfoque de microempresas: Modelo conceptual de alianzas estratégicas

From the traditional to a new approach of micro-enterprises: conceptual model of strategic alliances

Consuelo Mora Castellanos<sup>1\*</sup>, Patricia Cano Olivos<sup>2</sup>, José Luis Martínez Flores<sup>2</sup>, Diana Sánchez-Partida<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup>Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Sonora, Hermosillo. Bulevar Rosales S/N, Col. Centro, Hermosillo, Sonora, México. CP 83100. Correo electrónico: [consuelo.mora@unison.mx](mailto:consuelo.mora@unison.mx)

<sup>2</sup>Posgrado en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

\*Autor de correspondencia

### Resumen

Los nuevos mercados internacionales y nacionales han incrementado la competencia y afectado a las microempresas mexicanas, ya que se enfrentan cada vez más a entornos cambiantes y complejos, los cuales les impiden la permanencia en el mercado. Es importante que los propietarios de microempresas realicen ajustes que fomenten el desarrollo, competitividad y supervivencia de sus empresas. Por esta razón, se diseña un modelo conceptual de alianzas estratégicas para microempresas, el cual está fundamentado con los diversos modelos que otros investigadores han desarrollado, además de considerar los procesos que llevan a cabo las pequeñas, medianas y grandes empresas en la formación o desarrollo de alianzas. La propuesta del modelo de alianzas estratégicas consta de cinco etapas, cada una de ellas presenta algunas indicaciones y habilidades que los microempresarios deben desarrollar para incrementar la participación en los mercados globalizados, de esta manera alcanzarán aquellas metas que, de manera individual, resultan complejas.

**Palabras clave:** Alianzas estratégicas; microempresas; modelo de alianzas en microempresas; Mipymes.

### Abstract

The new international and national markets have increased competition and affected Mexican microenterprises, as they increasingly face changing and complex environments, which prevent them from remaining in the market. It is important that the owners of microenterprises make adjustments that promote the development, competitiveness and survival of their companies. For this reason, a conceptual model of strategic alliances for microenterprises is designed, which is based on the various models that other researchers have developed, as well as considering the processes carried out by small, medium and large companies in the training or development of alliances. The proposal of the model of strategic alliances consists of five stages, each of them presenting some indications and skills that micro-entrepreneurs must develop to increase participation in globalized markets; in this way, they will reach those goals that individually are complex.

**Keywords:** Strategic alliances; microenterprises; alliances model in microenterprises; MSME.

Recibido: 5 de mayo de 2018

Aceptado: 15 de febrero de 2019

Publicado: 16 de octubre de 2019

**Como citar:** Mora-Castellanos, C., Cano-Olivos, P., Martínez-Flores, J. L., & Sánchez-Partida, D. (2019). De lo tradicional a un nuevo enfoque de microempresas: Modelo conceptual de alianzas estratégicas. *Acta Universitaria* 29, e2285. doi: <http://doi.org/10.15174.2019.2285>

## Introducción

Las empresas son el motor del desarrollo económico de un país y son grandes creadoras de riqueza, estas dependen de sus propias capacidades para crear conocimientos y mantener la ventaja competitiva sin importar qué tan elevado sea el riesgo (Jiang, Bao, Xie & Gao, 2016). Actualmente, el entorno competitivo es rápidamente cambiante y altamente incierto; por ello, las empresas requieren de capital humano cualificado, tecnología, finanzas y activos específicos para dirigir la organización, sin importar el tamaño, actividad y edad de la empresa. Es necesario que las empresas resuelvan las necesidades ordinarias para permanecer y crecer en el mercado, de esta manera atenderán los cambios que exige un mundo globalizado (Huang & Roig-Tierno, 2016).

Cuando se habla de Mipymes se hace referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas. Las Mipymes juegan un papel trascendental en el crecimiento y desarrollo de las economías. La Secretaría de Economía (SE, 2014) y el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2013) señalan que el porcentaje de estas empresas es del 99.8% en unidades económicas y aportan el 34.7% en el Producto Interno Bruto (PIB) y además generan el 73.8% de los empleos. Para que las Mipymes se perfeccionen es necesario aportar estrategias (Chauca, 2004) que mejoren el panorama económico actual, pues existen empresas donde persiste una actitud conservadora a la espera de introducir cambios estructurales (Ramírez & Delgado, 2008).

Las microempresas son negocios familiares establecidos de manera tradicional y dirigidos por los propietarios sin el conocimiento formal, sino mediante la observación, práctica y experiencia, así que presentan estructuras mayormente no formales, lo que ocasiona problemas en sus procesos y operaciones (Vázquez, Mejía & Núñez, 2015) y, como consecuencia, tienden a desaparecer del mercado. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), estas empresas son unidades productoras de bienes y servicios que pueden tener de 0-10 empleados, con ventas máximas anuales de 4.6 millones de pesos. Las microempresas enfrentan retos para conseguir financiación para capitalizarse o para desarrollar procesos de gestión (Márquez & Gómez, 2002). En comparación con empresas grandes y establecidas, las empresas más pequeñas y jóvenes sufren limitaciones de recursos más severas; sin embargo, son más ágiles y flexibles para adaptarse a los cambios del entorno (Li, Qian & Qian, 2013). Dada la importancia de las microempresas, es conveniente crear estrategias que ayuden al crecimiento, desarrollo y competitividad, de esta manera podrán dar respuestas a las altas exigencias de los clientes (Vázquez *et al.*, 2015). Independientemente del país o tamaño de empresa de la que se trate, las alianzas son estrategias para que las empresas permanezcan en los mercados globales (González-Benito, Muñoz-Gallego & García-Zamora, 2016), además ofrecen beneficios (Klosseka, Meyerb & Nippa, 2015; Mukherjee, Gaur, Gaur & Schmid, 2013; Rezaei, Ortt & Trott, 2015), los cuales pueden ser: Acceso a recursos financieros, capacidades técnicas y gerenciales, marca y reputación y bienestar social (Quesada, 2011). Las alianzas también son consideradas por su gran expansión y éxito, un diseño organizativo (Christoffersen, 2012; Lahiri & Narayanan, 2013), que ha logrado romper barreras y mejorar la imagen de las empresas (Wen, 2007) tanto de manera nacional como internacional.

La formación y desarrollo de alianzas involucra una serie de actividades, factores y características que influyen para lograr el éxito (Agostini, 2016; Agostini, Filippini & Nosella, 2015; Agostini & Nosella, 2017; Colombo, Laursen, Magnusson & Rossi-Lamastra, 2012; Jaouen & Gundolf, 2009; Kale, Dyer & Singh, 2002; Ring & Van de Ven, 1994), las cuales se agrupan en las tablas 1, 2 y 3 de acuerdo al tamaño de la empresa y aspectos como sociedad, recursos y actividades organizativas y de gestión.

**Tabla 1.** Actividades, factores y características en la formación de alianzas en los distintos tamaños de empresas: Aspecto de Sociedad.

<b>Microempresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se lleva a cabo por dueños.</li> <li>-Se establecen lazos fuertes y afectivos entre los socios.</li> <li>- Son un número reducido de socios.</li> </ul>
<b>Pequeñas y medianas empresas (Pymes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe menos diversificación de socios y se lleva a cabo por dueños y gerentes.</li> <li>-Se busca proximidad geográfica, conocimiento previo, que no haya rivalidad entre socios, inclinación hacia las inversiones y alineación de metas, valores y expectativas.</li> <li>-Para algunas empresas los acuerdos entre los socios son estructurados y negociados y pueden ser flexibles, formales e informales.</li> <li>-Los empresarios pueden no poseer todos los conocimientos y habilidades requeridos relacionados con la alianza, lo que requiere el apoyo de entidades externas que muchas de las ocasiones no se pueden solventar.</li> <li>-Fuertes lazos que convierten estos vínculos en múltiples relaciones.</li> </ul>
<b>Sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se lleva a cabo por inversionistas, equipos de trabajo y el apoyo de entidades externas.</li> <li>-No es necesario proximidad geográfica, inclinación hacia las inversiones y alineación de metas, valores y expectativas.</li> <li>-Se unen los socios rivales para vencer a la competencia de otras multinacionales.</li> <li>-Acuerdo entre los socios es estructurado y negociado.</li> <li>-Diversificación de socios y cooperación entre distintos tamaños de empresas.</li> <li>-Más oportunidades de participar en alianzas pues no es necesario tener el mismo giro.</li> <li>-Capacidad de desarrollar varias alianzas de manera simultánea.</li> <li>-Conocimiento profundo del socio.</li> <li>-Acuerdos formales y legales muy bien estructurados.</li> <li>-Capacidad de gestión de red y pueden tener cartera de alianzas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en Agostini *et al.* (2015); Agostini (2016); Agostini & Nosella (2017); Colombo *et al.* (2012); Jaouen & Gundolf (2009); Kale *et al.* (2002); Ring & Van de Ven (1994).

**Tabla 2.** Actividades, factores y características en la formación de alianzas en los distintos tamaños de empresas: Aspecto de Actividades Organizativas y de Gestión.

<b>Actividades organizativas y de gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dificultad en estructuración comercial y en el intercambio de información.</li> <li>-Generalmente no se cuenta con una estructura organizativa.</li> <li>-Los contratos que establecen pueden ser: informales o formales.</li> <li>-Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que se suscitan.</li> <li>-Gobernanza informal.</li> </ul>
<b>Microempresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En ocasiones, ciertas empresas pueden tener la idea específica y detallada sobre el proyecto de cooperación y posibles formas de implementarlo dentro de la alianza.</li> <li>-Ocasionalmente carecen de las capacidades requeridas para establecer y administrar sus relaciones con otras empresas.</li> </ul>
<b>Pymes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Algunas realizan una planificación y control preciso de las actividades de la alianza.</li> <li>-Cuentan con habilidades diferentes para adquirir y adoptar conocimiento externo.</li> <li>-Débil conocimiento de cómo implementar y administrar sus redes lo que da un uso menos intenso en sus estructuras, procesos y herramientas.</li> <li>-Falta de experiencia previa de colaboración formal y de formación y gestión de alianzas, por lo que se les dificulta comprender la alianza.</li> <li>-Diferencias en formas de gobernanza y se adaptan a la que les convenga.</li> <li>-Para ajustar su coordinación utilizan altos niveles de libertad y flexibilidad.</li> <li>-Características organizativas internas muy diferentes entre ellas.</li> <li>-Capacidad restringida para hacer frente a las presiones competitivas y ambientales.</li> </ul>
<b>Grandes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Idea específica y estructurada de la alianza para su implementación.</li> <li>-Grandes capacidades requeridas para establecer y administrar sus relaciones entre otras empresas.</li> <li>-Rigideces centrales y gobernanza bien estructurada.</li> <li>-Conocimiento y experiencia en gestión de alianzas.</li> <li>-Capacidades para obtener conocimiento externo.</li> <li>-Tienen las capacidades requeridas para establecer y administrar sus relaciones.</li> <li>-Recursos internos o departamentos específicamente dedicados a administrar la alianza.</li> <li>-Planificación, estructuración y control preciso de las actividades de la alianza.</li> <li>-Pueden contar con manuales, programas de capacitación y cursos sobre alianzas.</li> <li>-Redes de cooperación nacional-internacional.</li> <li>-Estructuras y normas de gobierno requeridas para una relación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en Agostini *et al.* (2015); Agostini (2016); Agostini & Nosella (2017); Colombo *et al.* (2012); Jaouen & Gundolf (2009); Kale *et al.* (2002); Ring & Van de Ven (1994).

**Tabla 3.** Actividades, factores y características en la formación de alianzas en los distintos tamaños de empresas: Aspecto de Recursos.

	<b>Microempresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los recursos económicos y humanos calificados son escasos o limitados.</li> <li>-Los accesos a financiamientos son reducidos.</li> <li>-Las relaciones externas con otras compañías son limitadas.</li> <li>-Generalmente no cuentan con tecnología.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<b>Pymes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los recursos económicos y humanos calificados son limitados.</li> <li>-Los accesos a financiamientos son reducidos.</li> <li>-Los recursos para establecer relaciones externas son normalmente más limitados.</li> <li>-No siempre cuentan con tecnología adecuada.</li> <li>-No siempre se inclinan al uso de herramientas de tecnología e información.</li> </ul>
	<b>Grandes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tienen disponibilidad de recursos financieros.</li> <li>-Cuentan con recurso humano calificado.</li> <li>-Se les otorga el acceso a financiamientos elevados.</li> <li>-Poseen excelentes recursos de infraestructura.</li> <li>-Disponen y utilizan tecnología innovadora y sistemas de información.</li> <li>-Excelentes capacidades de recursos para construir y utilizar relaciones con partes externas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en Agostini *et al.* (2015); Agostini (2016); Agostini & Nosella (2017); Colombo *et al.* (2012); Jaouen & Gundolf (2009); Kale *et al.* (2002); Ring & Van de Ven (1994).

Las tablas muestran aspectos como: 1) Sociedad, centrada en los factores determinantes que se relacionan con los participantes en la alianza; 2) Actividades organizativas y de gestión, aspectos relacionados a los procesos administrativos, objetivos, capacidades, planificación, relaciones y políticas de la alianza; y 3) Recursos, aspectos que contemplan las aportaciones económicas, humanas y tecnológicas que pueden disponer los socios.

De acuerdo con Agostini *et al.* (2015); Agostini (2016); Agostini & Nosella (2017); Colombo *et al.* (2012); Jaouen & Gundolf (2009); Kale *et al.*, (2002); Ring & Van de Ven (1994), las microempresas tienen similitudes con las pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya que, al igual que ellas, enfrentan severas limitaciones para acceder a recursos y a capacidades que requieren alcanzar (Franco & Haase, 2015), así como numerosos desafíos tanto administrativos como operativos (Gnyawali & Park, 2009). Ante esta situación, las alianzas parecen ser apropiadas para las PYMES (Agostini, 2016), pero en las microempresas siguen siendo débiles por el desconocimiento de sus beneficios que pueden ser económicos, sociales, tecnológicos, entre otros (Jaouen & Gundolf, 2009).

Así que las microempresas deben formar alianzas estratégicas para desarrollarse, diversificar y ampliar mercados, acelerar la comercialización de productos y compartir información con otras empresas para mejorar sus conocimientos y habilidades (Jaouen & Gundolf, 2009). Cabe señalar que estos proyectos cooperativos son cruciales para comprender el potencial y lograr la sostenibilidad de la empresa (King, Adler & Grieves, 2013), y los casos de éxito de alianzas estratégicas en las distintas empresas son cada vez más (Rojas, Rincón & Mesa, 2014). El objetivo de las alianzas estratégicas es compartir recursos, costos y riesgos en operaciones (Arranz, Arroyabe & Fdez.de Arroyabe, 2016; Beamish & Lupton, 2016; Gulati & Singh, 1998) para tener beneficios mutuos entre los participantes (Ariño, 2008; Piguave, 2016; Reid, Bussiere & Greenaway, 2001) y alcanzar el éxito (Agostini, 2016; Jaouen & Gundolf, 2009).

Las alianzas estratégicas son relaciones basadas en la confianza (Adobor, 2005), donde cada organización mantiene su autonomía, aunque con un grado de dependencia uno del otro (Abarca, 2010; Marshall, Nguyen & Bryant, 2005); mientras que Viveiros, Conde & Pinheiro (2013) las consideran como una

alternativa de crecimiento para las empresas, pues un entorno de cooperación puede ser favorecedor (Feller, Parhankangas, Smeds & Jaatinen, 2013; Gnyawali & Park, 2009) para enfrentar la competencia y los mercados cambiantes. Sin embargo, para los propietarios de las microempresas es un reto formar alianzas, ya que requieren de un cambio de pensamiento transcendental en los empresarios, pues están habituados a trabajar de manera individual. Este cambio se dificulta porque una alianza invita a cooperar con los competidores o rivales (Rodríguez, Vásquez & Mejía, 2014) y, posiblemente, futuros socios.

Mediante la revisión de modelos de alianzas se identificaron los pasos y aspectos que se consideraron esenciales para diseñar un modelo de alianzas estratégicas para las Mipymes.

Ariño (2008; 2011), aunque no menciona cómo hacer un modelo para alianzas, plantea objetivos y motivos que inducen la formación de alianzas estratégicas e indica que algunos tipos de alianzas no pueden ser absolutas, ya que existen variaciones en cada tipo de organización. Es importante buscar al socio perfecto para fortalecer los lazos afectivos y de confianza de manera rápida y, así, originar una cooperación más efectiva.

Aguilar, Cabral, Alvarado, Alvarado & De León (2013) refieren el desarrollo de una alianza estratégica con base en un ambiente específico, la agroindustria. Los autores mencionan cinco aspectos comunes en el proceso de creación de una alianza estratégica: 1) Reconsiderar la estrategia antes de formar una alianza, 2) Elegir el socio, 3) Construir la alianza estratégica para negociar y encontrar los intereses comunes entre socios y que todos ganen, 4) Determinar la estructura de la alianza estratégica, y 5) Formalizar el acuerdo para definir compromisos, riesgos y responsabilidades entre los participantes.

Michalus, Hernández, Hernández, Suárez & Sarach (2011) proponen un modelo conceptual cooperativo en Mipymes para estimular el desarrollo agrario local en regiones agropecuarias de Argentina. Este permite incrementar competitividad y supervivencia de las Mipymes. El Modelo está compuesto por una red flexible de cooperación entre las Mipymes, además de una cuatri-hélice (universidad-empresa-estado-organizaciones locales) que ayudan a promoverse entre ellas. En esta red cooperativa intervienen seis factores: los tecnológicos, los económicos, los organizativos, los políticos y legales, los socioculturales y los ambientales. Para implementar este modelo en las Mipymes agropecuarias, se deben desarrollar en cuatro fases: 1) Preparación; 2) Creación y arranque; 3) Consolidación; y 4) Reproducción.

Nurullah, Alayoglu & Oyku (2012) proponen un modelo conceptual de alianzas estratégicas bajo un enfoque holístico centrado en las dimensiones de los procedimientos. El modelo integra los siguientes elementos: 1) Alta dirección; 2) Controladores internos y externos; 3) Preparación; 4) Bases intelectuales que soportan la especificación del campo de la alianza estratégica; 5) Selección del socio, integración del equipo y evaluación del propósito de la alianza; 6) Preevaluación; 7) Alternativas de socios potenciales; y 8) Análisis y evaluación de las necesidades mutuas y especificaciones requeridas para la alianza.

El objetivo de esta investigación es diseñar un modelo de alianzas estratégicas para microempresas mexicanas, el cual permita formar y desarrollar lazos cooperativos entre microempresarios para aumentar las habilidades, el poder adquisitivo y la experiencia y, por otro lado, disminuir los costes de las compras compartidas, lo cual genera ahorros significativos en la adquisición de insumos. De esta manera, las microempresas podrán mejorar sus procesos e incrementar la productividad y competitividad en los mercados globalizados.

## Metodología

La metodología aplicada para la creación del modelo de alianzas estratégicas entre microempresas fue la utilizada por Kang *et al.* (2016) para la compilación, revisión y análisis de la información, tanto del marco teórico como de la búsqueda de los modelos de alianzas que sirvieron de apoyo para el desarrollo de la propuesta. La secuencia de los pasos que se siguieron en la metodología se especifica en la figura 1.



**Figura 1.** Etapas de la metodología.  
Fuente: Elaboración propia adaptada de Kang *et al.* (2016).

Para realizar la investigación y revisión bibliográfica se utilizaron distintas plataformas de bases de datos de revistas especializadas para ubicar aquellas de interés que pudieran aportar al proyecto información que se considerara relevante. Una vez ubicados los artículos, documentos, libros y revistas de las bases de datos y bibliotecas a las que se tuvo acceso, se procedió a realizar una selección de información y se efectuó la clasificación de toda la documentación por temas de interés que se describe en el marco teórico como Mipymes, microempresas, alianzas, aspectos característicos en la formación de alianzas, modelos para la formación de alianzas y la importancia de introducir las alianzas en las microempresas. Ya con los artículos e información documental que se consideró, esta se organizó para la inclusión de las ideas esenciales expuestas por los autores y se estableció la secuenciación de la información. Finalmente, se realizó el análisis y la discusión de las ideas principales. Como resultado de la revisión, se planteó la propuesta del modelo conceptual para alianzas estratégicas en microempresas, en el que se destacan los elementos que lo integran y se ofrece una guía de seguimiento a los participantes con la idea de fomentar la participación cooperativa.

## Resultados

### Modelo conceptual de alianzas estratégicas

Los modelos analizados en la revisión de literatura están centrados en las dimensiones de los procedimientos para diferentes actividades, tales como el planteamiento personal de integrar una alianza, negociaciones y evaluación del funcionamiento; es decir, no muestran una guía clara para establecer alianzas estratégicas. Por otro lado, la mayoría de los modelos están dirigidos a Pymes y Mipymes del giro agroindustrial y metal mecánica. Es importante reconocer que los mercados globalizados requieren habilidades, recursos, experiencia técnica y capacidades especiales de competencia; por lo tanto, al establecer una alianza, se aportará más de lo que pueden hacer de manera individual (O'Dwyer, Gilmore & Carson, 2011).

Por esta razón, es importante diseñar un modelo de alianzas estratégicas para microempresas mexicanas, que permita mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades, eliminar las debilidades y combatir las amenazas (Rodríguez et al., 2014) para permanecer en los mercados globalizados e incrementar la competitividad. En la figura 2 se muestra el modelo propuesto, el cual consta de cinco etapas.

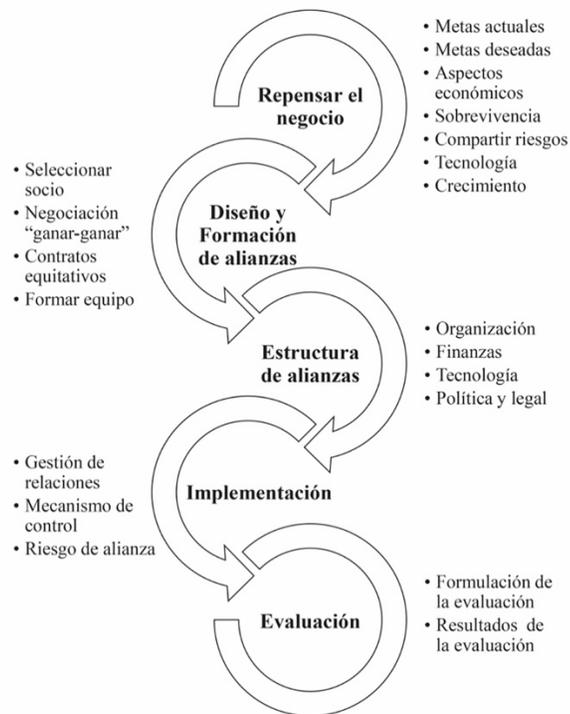


Figura 2. Modelo para alianzas estratégicas en microempresas.  
Fuente: Elaboración propia.

#### Etapa 1. Repensar el negocio: Diagnóstico y planeación de objetivos

Esta etapa consiste en: a) Reconfigurar la dirección y control de las actividades y la manera en que se lleva a cabo el funcionamiento (Rangan & Yoshiro, 1996); b) Identificar los motivos para formar una alianza (Aguilar et al., 2013); c) Identificar las características de la empresa (Todeva & Knoke, 2005); y d) Advertir las

necesidades que no se están cumpliendo con las capacidades actuales de la empresa. Para conformar una alianza es importante que los socios compartan metas, objetivos, aspectos económicos, supervivencia, riesgos, habilidades, crecimiento y protección contra la competencia (Jaouen & Gundolf, 2009). Tanto las metas actuales como las deseadas involucran los objetivos que tiene la empresa y a los que quiere llegar (Li *et al.*, 2013).

En general, el objetivo de las microempresas es alcanzar el volumen de ventas que genere rentabilidad para lograr el equilibrio financiero, además de cumplir con las perspectivas del cliente para conseguir su lealtad. Por otro lado, las metas deseadas son tener crecimiento económico y estructural que les permita a las microempresas mantenerse en los mercados competitivos. Entonces, una alianza fortalecerá la estructura organizacional y tecnológica, desarrollará nuevas habilidades y aumentará las ventas. Pero también disminuirá los riesgos entre los socios (Li & Liao, 2007).

En esta etapa es necesario que los microempresarios realicen el diagnóstico de la situación actual de la empresa y determinen de forma clara y organizada los objetivos que integrarán la alianza. Para esta etapa se consideran los aspectos importantes de la primera etapa de los modelos propuestos por Aguilar *et al.* (2013) y Rangan & Yoshiro (1996).

## Etapa 2. Diseño y formación de alianzas: Selección del socio

Esta etapa consiste en seleccionar al socio (Jiang, Li & Gao, 2008; Kale & Singh, 2009). Tanto Aguilar *et al.* (2013) como Ariño (2008; 2011) y Montes & Sabater (2002) señalan que la elección del socio es parte fundamental en la creación de una alianza. Pero para asegurar el buen funcionamiento y éxito de una cooperación duradera y armoniosa (Vaidya, 2011), se deben considerar varios aspectos, tales como: 1) Giro, potencial económico, reputación y metas; 2) Estrategias que permitan a los involucrados estar en un esquema de ganar-ganar (Montes & Sabater, 2002; Nurullah *et al.*, 2012); 3) Acuerdos, términos y condiciones del contrato con el que se establecerá la alianza (Ariño & Reuei, 2004); y 4) Formación del equipo (Ariño, 2008). En esta etapa, el microempresario debe negociar, hacer contratos y aprender a desarrollar fuertes lazos afectivos y mayor confianza; sin embargo, estas negociaciones frecuentemente son informales (Montes & Sabater, 2002; Nurullah *et al.*, 2012).

## Etapa 3. Estructura de alianzas: Organización y funcionalidad de la alianza

La alianza debe contemplar una estructura para su funcionamiento (Rangan & Yoshiro, 1996) y describir en un manual las funciones primordiales (Montes & Sabater, 2002) para cada socio de acuerdo con su área o puesto de trabajo, ya sea organizacional, financiero, tecnológico, político y legal (Michalus *et al.*, 2011). El aspecto organizacional comprende la transparencia del uso de los recursos disponibles de las empresas que van a participar y el adecuado flujo de la información en tiempo y forma entre los socios. El aspecto financiero hace referencia a los recursos materiales y monetarios que los socios aportaran para un fin común, por lo que es necesario y pertinente que los socios participen de manera equitativa (Ramírez, 2013). El aspecto tecnológico consiste en igualar y mejorar las tecnologías de los socios, de tal manera que los procesos son más efectivos y aseguran la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al consumidor, así se estará dando un plus al cliente (Rodríguez *et al.*, 2014; Picado & Rivas, 2013). Por último, los aspectos políticos y legales involucran los acuerdos y negociaciones formales de las actividades y obligaciones que cada socio debe cumplir en las diferentes etapas de la alianza (Montes & Sabater, 2002).

Los microempresarios en esta etapa deben establecer las actividades que realizarán en conjunto, relacionadas con: organización, finanzas, tecnología y política legal, y adecuarlas con relación a sus necesidades y, así, reforzar sus conocimientos y adquirir experiencia al trabajar en conjunto por un bien común.

#### Etapa 4. Implementación: Acciones para el funcionamiento y desarrollo de la alianza

En esta etapa, los microempresarios desarrollarán habilidades para formar, administrar y controlar el funcionamiento de la alianza, gestionar relaciones (Jiang *et al.*, 2008) y adquirir conocimientos y experiencia. Según Jiang *et al.* (2008), las relaciones son el eslabón estratégico para llevar a cabo cualquier actividad o transacción en las empresas, ya que, si funciona de manera activa y efectiva, alentará el comportamiento cooperativo y amortiguará los conflictos que puedan presentarse en la sociedad. Los mecanismos de control son factores importantes en la determinación del futuro y la dinámica de una alianza, puesto que coordinan, regulan, monitorean, dirigen (Franco, 2011), evalúan y recompensan a los socios. El control puede minimizar el riesgo (Arranz *et al.*, 2016; Beamish & Lupton, 2016) y permitir la evolución y éxito de la alianza. Para ello los socios deben de realizar actividades que resuelvan situaciones desfavorables en la asociación.

#### Etapa 5. Evaluación: Valoración y desempeño de la alianza

En la etapa de evaluación se mide el rendimiento (Rangan & Yoshiro, 1996; Vaidya, 2011) y efectividad de la alianza establecida entre los microempresarios, y se da seguimiento a los objetivos y metas de cada socio. El proceso de evaluación juega un papel primordial (Nurullah *et al.*, 2012), pues evita los errores que ponen en riesgo el éxito de la asociación. Así pues, la evaluación ayudará a comprobar que la formación y desarrollo de la alianza se lleva de forma exitosa, de tal manera que todos los socios cumplan sus objetivos y metas (Feller *et al.*, 2013). La forma de evaluar la determinarán los mismos socios; puede ser a través de la comparación entre los resultados esperados contra los obtenidos, encuestas, análisis de datos, investigación de mercado, entre otros.

Ante este contexto, el modelo conceptual de alianzas estratégicas para microempresas mexicanas tiene como finalidad integrar a una nueva generación de empresarios con ideas innovadoras tanto organizativas como culturales y que, a través de alianzas que generen seguridad y confianza, las microempresas compitan en los mercados globalizados. La flexibilidad y adaptación de las microempresas es una fortaleza que puede ser aprovechada para implementar el modelo propuesto.

## Conclusiones

La mayoría de los microempresarios mexicanos carecen de una formación académica de alto nivel, razón por la cual se ve limitado su crecimiento organizacional y competitivo, de ahí que el modelo de alianzas estratégicas para microempresas mexicanas sirve como guía para llevar a cabo la formación de alianzas que ayude a los socios de las empresas a reducir la desconfianza de participar en sociedad, ya que formar y conservar una alianza estratégica es un trabajo complejo que se dificulta cuando los interesados en integrarla se sienten desorientados o no cuentan con experiencia para poder describir su esfuerzo, aclarar los propósitos, organizar las actividades y hacer acuerdos favorecedores para todas las partes involucradas.

Las alianzas estratégicas han despertado gran interés entre las empresas. Estas se emplean para fortalecer distintas áreas de las organizaciones, tales como infraestructura, información, conocimiento, tecnología, investigación y desarrollo. Inicialmente, este tipo de uniones se presentaron entre las grandes compañías como una estrategia de expansión y diversificación, pero esta modalidad ha cambiado.

Actualmente las grandes empresas se han aliado con Pymes y, progresivamente, las Pymes lo han hecho con otras Pymes para alcanzar ventajas competitivas. Las grandes corporaciones realizan alianzas y necesitan sus modelos, estructuras, aspectos y requisitos para llevarlas a cabo; sin embargo, no son difundidas, pues son consideradas confidenciales. Al reconocer los beneficios que representa una alianza, es conveniente incluir todos los tamaños de empresas, el fin es integrar a todos los empresarios en

estrategias de colaboración y alternativas de mejora en el desarrollo de las empresas. Las asociaciones estratégicas se forman en el gobierno, las instituciones educativas y los empresarios, ya que ayudan a innovar a los distintos sectores.

Tanto las universidades como el gobierno deben hacer extensiva la información referente a la creación de alianzas para que los microempresarios lo aprecien como una alternativa estratégica para su desarrollo y permanencia. Tradicionalmente, las microempresas han trabajado de manera independiente, pero han ido desapareciendo por el entorno competitivo en el que están inmersas, por lo que es primordial fortalecer su existencia, desarrollo y éxito en el mercado.

## Agradecimientos

Se agradece al programa de desarrollo y fortalecimiento académico de la Universidad de Sonora y al Posgrado en logística y dirección de la cadena de suministro de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla por todas las facilidades otorgadas para la realización del presente proyecto.

## Referencias

- Abarca, H. O. (2010). Alianzas estratégicas: ¿adquisición o acceso al conocimiento? *Ciencias Económicas*, 28(2), 263-287.
- Adobor, H. (2005). Trust as sensemaking: the microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research*, 58(3), 330-337. doi: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00077-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00077-8)
- Agostini, L. (2016). Organizational and managerial activities in the development process of successful SME marketing networks. *European Management Review (EMR)*, 13(2), 91-106. doi: <https://doi.org/10.1111/emre.12069>
- Agostini, L., & Nosella, A. (2017). Inter-organizational relationships involving SMEs: A bibliographic investigation into the state of the art. *Long Range Planning*, 52(1), 1-31. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.003>
- Agostini, L., Filippini, R., & Nosella, A. (2015). Management and performance of strategic multipartner SME networks. *International Journal of Production Economics*, 169, 376-390. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.017>
- Aguilar, V. A., Cabral, M. A., Alvarado, M. F., Alvarado, M. T. E., & De León, C. G. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. *Revista mexicana de agronegocios*, 17(33), 633-648.
- Ariño, A. (2008). Las imprescindibles alianzas estratégicas. *Revista de Antiguos Alumnos del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo (IEEM)*, 11(3), 54-60.
- Ariño, A. (2011). Modelos de gestión: Alianzas con emprendedores. *Ideas, Revista de Antiguos Alumnos Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE)*, 120, 30-32.
- Ariño, A., & Reuei, J. J. (2004). Designing and renegotiating strategic alliance contracts. *Academy of Management Executive*, 18(3), 37-48. doi: <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776166>
- Arranz, N., Arroyabe, M. F., & Fdez. de Arroyabe, J. C. (2016). Alliance-building process as inhibiting factor for SME international alliances. *British Journal of Management*, 27(3), 497-515. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12159>
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2016). Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions. *Journal of World Business*, 51(1), 163-175. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.013>
- Chauca, M. P. M. (2004). Micro y pequeña empresa, actores sociales y contextos desde la perspectiva del desarrollo local. *Acta Universitaria*, 24(NE-1) 13-25.

- Christoffersen, J. (2012). A review of antecedents of international strategic alliance performance: Synthesized evidence and new directions for core constructs. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 66-85. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00335.x>
- Colombo, M. G., Laursen, K., Magnusson, M., & Rossi-Lamastra, C. (2012). Introduction: Small Business and Networked Innovation: Organizational and Managerial Challenges. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 181-190. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00349.x>
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (16 de diciembre de 2013). *Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018*. Secretaría de Gobernación (Segob). Recuperado el 17 de febrero del 2017 de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5326479](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5326479)
- Feller, J., Parhankangas, A., Smeds, R., & Jaatinen, M. (2013). How companies learn to collaborate: emergence of improved inter-organizational processes in R&D alliances. *Organization Studies*, 34(3), 313-343. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840612464758>
- Franco, M., & Haase, H. (2015). Interfirm alliances: A taxonomy for SMEs. *Long Range Planning*, 48(3), 168-181. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.007>
- Franco Ruiz, R. A. (2011). Una reformulación del concepto de control. *Libre empresa*, 8(1), 31-72.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x>
- González-Benito, O., Muñoz-Gallego, P. A., & García-Zamora, E. (2016). Role of collaboration in innovation success: differences for large and small businesses. *Journal of Business Economics and Management*, 17(4), 645-662. doi: <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.823103>
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/2393616>
- Huang, H. K., & Roig-Tierno, N. (2016). Qualitative comparative analysis, crisp and fuzzy sets in knowledge and innovation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5181-5186. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.109>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2014). *Boletín de prensa número 285/16*, Aguascalientes, México. Recuperado el 10 de febrero del 2017 de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/promo/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/especiales2016_07_02.pdf)
- Jaouen, A., & Gundolf, K. (2009). Strategic alliances between microfirms Specific patterns in the French context. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(1), 48-70. doi: <https://doi.org/10.1108/13552550910934459>
- Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14(2), 173-189. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.002>
- Jiang, X., Bao, Y., Xie, Y., & Gao, S. (2016). Partner trustworthiness, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: A contingency perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 804-814. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.009>
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62. doi: <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479263>
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.248>
- Kang, H. S., Lee, J. Y., Choi, S., Kim, H., Park, J. H., Son, J. Y., Kim, B. H., & Noh, S. D. (2016). Smart manufacturing: Past research, present findings, and future directions. *International journal of precision engineering and manufacturing-green technology*, 3(1), 111-128. doi: <https://doi.org/10.1007/s40684-016-0015-5>
- King, R., Adler, M. A., & Grieses, M. (2013). Cooperatives as sustainable livelihood strategies in rural Mexico. *Bulletin of Latin American Research*, 32(2), 163-177. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1470-9856.2012.00796.x>

- Klossek, A., Meyerb, K. E., & Nippa, M. (2015). Why do strategic alliances persist? A behavioral decision model. *Managerial and decision economics*, 36(7), 470-486. doi: <https://doi.org/10.1002/mde.2682>
- Lahiri, N., & Narayanan, S. (2013). Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 34(9), 1042-1064. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2045>
- Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2013). Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks? *Journal of Business Research*, 66(4), 489-498. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.12.001>
- Li, Y., & Liao, X. (2007). Decision support for risk analysis on dynamic alliance. *Decision Support Systems*, 42(4), 2043-2059. doi: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2004.11.008>
- Márquez, P., & Gómez, S. H. (2002). Microempresas de Barrio: ¿Negocio o Subsistencia? *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(20), 608-622.
- Marshall, R. S., Nguyen, T. V., & Bryant, S. E. (2005). A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances. *Journal of General Management*, 31(1), 41-57. doi: <https://doi.org/10.1177/030630700503100103>
- Michalus, J. C., Hernández, L. A., Hernández, G. D., Suárez, J., & Sarach, W. A. (2011). Modelo cooperativo de microempresas, pequeñas y medianas empresas orientado al desarrollo agrario local. *Pastos y Forrajes*, 34(2), 219-234.
- Montes, R. A., & Sabater, S. R. (2002). Alianzas estratégicas: Modelo para la gestión del proceso de negociación. *Revista de empresa, la fuente de ideas del ejecutivo*, 2, 84-99. Enlace: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6074287>
- Mukherjee, D., Gaur, A. S., Gaur, S. S., & Schmid, F. (2013). External and internal influences on R&D alliance formation: Evidence from German SMEs. *Journal of Business Research*, 66(11), 2178-2185. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.009>
- Nurullah, G., Alayoglu, N., & Oyku, N. (2012). A conceptual model proposal for determinants, form, functions and structure choice in strategic alliances. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1594-1600. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1146>
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2011). Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 19(1), 91-104. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2010.537765>
- Picado, A. R., & Rivas, B. A. C. (2013). Las TIC y las Mipymes costarricenses: Situación actual, retos y oportunidades. *Tec Empresarial*, 7(2), 41-47.
- Piguave, E. R. V. (2016). *Asociativismo entre Pymes Ecuatorianas para impulsar la competitividad, aplicado al ensamble de calzado masculino con producción intermedia en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Quesada, Ch. F. (2011). Alianzas estratégicas entre empresas de países en vías de desarrollo y empresas de países desarrollados: ¿Propician la internacionalización? *Ciencias Económicas*, 29(1), 331-339.
- Rangan, U. S., & Yoshino, M. (1996). Forging alliances: A guide to top management. *The Columbia Journal of World Business*, 31(3), 6-13. doi: [https://doi.org/10.1016/S0022-5428\(96\)90037-X](https://doi.org/10.1016/S0022-5428(96)90037-X)
- Ramírez, J. J., & Delgado, F. M. (diciembre, 2008). *Modelo de alianza estratégica con base en la empresa integradora para PYMES con tecnología tradicional*. 14 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura, La Habana, Cuba.
- Ramírez, N. L. (2013). Finanzas de organizaciones: los valores éticos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Faces*, 19(40-41), 111-135.
- Reid, D., Bussiere, D., & Greenaway, K. (2001). Alliance formation issues for knowledge-based enterprises. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 79-100. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00055>
- Rezaei, J., Ortt, R., & Trott, P. (2015). How SMEs can benefit from supply chain partnerships. *International Journal of Production Research*, 53(5), 1527-1543. doi: <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.952793>
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90-118. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/258836>

- Rodríguez, V. B., Vásquez, M. R. D., & Mejía, L. Y. (2014). La estrategia de cooperación empresarial una alternativa para fortalecer la ventaja competitiva en la Mipymes: caso Industria metal mecánico del sureste de Coahuila. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 91-104.
- Rojas, L. M. D., Rincón, L. C., & Mesa, L. S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 16(27), 289-310. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.10>
- Secretaría de Economía Estados Unidos Mexicanos (SE). (2014). *Segundo informe de labores 2013-2014*. México. Recuperado el 10 de febrero del 2017 de [https://www.profeco.gob.mx/transparencia/informe\\_labores\\_SE\\_2013-2014.pdf](https://www.profeco.gob.mx/transparencia/informe_labores_SE_2013-2014.pdf)
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148. doi: <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>
- Vaidya, S. (2011). Understanding strategic alliances: An integrated framework. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(6), 90-100.
- Vázquez, A. G., Mejía, T. J., & Núñez, M. T. E. (noviembre, 2015). *Operaciones y competitividad en las pymes del sector del plástico en las pymes manufactureras de Guadalajara*. Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 55-74. Guadalajara, Jalisco, México.
- Viveiros, C. K. P., Conde, J. A., & Pinheiro, G. de V. E. (2013). A utilização de alianças estratégicas na internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo de caso em uma empresa brasileira de tecnologia da informação. *REGE - Revista de Gestão*, 20(3), 299-311. doi: <https://doi.org/10.5700/rege501>