



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Vicerrectoría de Posgrados e Investigación

Posgrados en Ingeniería y Negocios

Doctorado en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro

**Diseño de un Modelo Conceptual de Alianzas Estratégicas
para Incrementar la Competitividad Empresarial
y Logística de las MIPYMES**

**Tesis que para obtener el Grado de Doctor
en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro**

Presenta

Consuelo Mora Castellanos

Directora

Dra. Patricia Cano Olivos

Puebla, México.

Marzo de 2019



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Vicerrectoría de Posgrados e Investigación

Posgrados en Ingeniería y Negocios

Doctorado en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro

Se aprueba la Tesis llamada:

**Diseño de un Modelo Conceptual de Alianzas Estratégicas
para Incrementar la Competitividad Empresarial
y Logística de las MIPYMES**

Comité de Revisión

Dra. Patricia Cano Olivos

Directora de Tesis

Dr. José Luis Martínez Flores
Asesor

Dra. Diana Sánchez Partida
Asesora

Puebla, México.

Marzo de 2019

A mi querido esposo Miguel D. Soto que me motivó y acompañó durante el
trascuro de este proyecto; a Miki, Pauli y Chuyito, para quienes espero motivar su
camino;

a mis compañeros y compañeras de trabajo especialmente a mi amiga Mirna
Aguayo que me ayudó durante las largas horas de trabajo,

a mis hermanas y hermanos, especialmente a mi madre Doña Cruz,
que me enseñó lo esencial, y es mi ejemplo en la vida.

AGRADECIMIENTOS

A la Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico de la Universidad de Sonora por su apoyo con la beca que me brindó para mis estudios.

A la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y a su programa de posgrado de Logística y Dirección de la Cadena de Suministro.

A mi directora de tesis, Dra. Patricia Cano Olivos, y a los asesores Dr. José Luis Martínez Flores y Dra. Diana Sánchez Partida, quienes con sus consejos, recomendaciones y retroalimentación fortalecieron esta investigación.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue diseñar y validar el modelo de alianzas estratégicas entre microempresas mexicanas, el diseño del modelo 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 y 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.

Por otro lado, la validación del modelo fue a través de un análisis factorial exploratorio. En esta parte del estudio se recolectaron datos a través de 204 encuestas aplicadas aleatoriamente a microempresas comercializadoras ubicadas en Hermosillo, Sonora, y los datos fueron analizados mediante el programa de software SPSS versión 23.0.

A través de los resultados del alfa de Cronbach al realizar el análisis factorial se determinaron tres factores que congruente, teórica y estadísticamente explican el 35% de la varianza del constructo. Los factores con una confiabilidad aceptable fueron: administración de planeación (0.786), administración operativa (0.825) y administración y formación de alianzas (0.678).

Los resultados permitieron confirmar que el instrumento de medición es válido y confiable para el modelo propuesto que, a través de un análisis factorial y los valores del alfa Cronbach, las variables por controlar en cada etapa son las adecuadas y se encontraron en niveles aceptables.

Palabras Clave: Microempresas, MIPYMES, modelo, alianzas estratégicas, análisis factorial.

ABSTRACT

The objective of this study was to design and validate the model of strategic alliances among Mexican microenterprises, the design of the model 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 formation and development of alliances. The proposal of the model of strategic alliances consists of five stages, each one of them presents some indications and skills that the microentrepreneurs must develop to increase the participation in the globalized markets, in this way they will reach those goals that individually are complex.

On the other hand, the validation of the model was through an exploratory factor analysis. In this part of the study, data were collected through 204 surveys randomly applied to microenterprises located in Hermosillo, Sonora, and the data were analyzed using the software program SPSS version 23.0.

Through the results of Cronbach's alpha when performing the factorial analysis, three factors were determined that congruently, theoretically and statistically explain 35% of the variance of the construct. The factors with acceptable reliability were: administration of planning (0.786), operative administration (0.825) and administration and formation of alliances (0.678).

The results allowed to confirm that the measurement instrument is valid and reliable for the proposed model that, through a factorial analysis and the Cronbach alpha values, the variables to be controlled in each stage are adequate and found at acceptable levels.

Keywords: Microenterprises, MSMEs, model, strategic alliances, factor analysis.

ÍNDICE GENERAL

Resumen	3
Abstract.....	4
Índice general	5
Índice de tablas.....	8
Índice de figuras	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	10
Justificación	12
Objetivos general y específicos	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Preguntas de investigación.....	13
Alcances y Limitaciones.....	14
Alcance:	14
Limitaciones:	14
CAPÍTULO II. ARTÍCULO DE REVISTA	15
Título.....	15
1. Introduction	16
2. Methodology	20
2.1 Conceptual Model of Strategic Alliances.....	21
Stage 1. Rethink Business	23
Stage 2. Design and Integration of Alliances.....	24
Stage 3. Alliance Structure.....	24

Stage 4. Implementation	25
Stage 5. Evaluation.	25
3. Conclusions	27
CAPÍTULO III. ARTÍCULO DE REVISTA	28
Título.....	28
Resumen:.....	29
Abstract:	29
Keyword:	30
Introducción	30
Metodología	37
Resultados.....	38
Modelo conceptual de alianzas estratégicas.....	38
Etapa 1. Repensar el negocio:	39
Etapa 2. Diseño y formación de alianzas:	40
Etapa 3. Estructura de alianzas:	41
Etapa 4. Implementación:.....	41
Etapa 5 Evaluación:	42
Conclusiones	42
Agradecimientos	43
CAPÍTULO IV. ARTÍCULO DE REVISTA.....	44
Título.....	44
Resumen	44
Abstract.....	45
1. Introducción	46

2. Revisión de literatura	50
3. Metodología	57
4. Resultados.....	58
5. Redefinición de componentes del Modelo Conceptual de Alianzas Estratégicas para Microempresas Comercializadoras.....	66
6. Conclusiones	68
CAPÍTULO V. ARTÍCULO DE REVISTA.....	70
Título.....	70
Resumen.....	70
Abstract:	71
1. INTRODUCCIÓN.....	71
2. Desarrollo y resultados	79
3. Conclusiones	85
Agradecimientos	86
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	87
TRABAJO FUTURO.....	90
REFERENCIAS.....	91
ANEXOS	101
Evidencia de Publicación del Artículo 1.....	101
Evidencia de Aceptación del Artículo 2	103
Evidencia de Aceptación con modificaciones (Revisión) del Artículo 3	104
Evidencia de estatus (Enviado) del Artículo 4	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades, factores y características en la formación de alianzas en los distintos tamaños de empresas: Aspecto de Sociedad	32
Tabla 2. Actividades, factores y características en la formación de alianzas en los distintos tamaños de empresas: Aspecto de Actividades organizativas y de gestión	33
Tabla 3. Actividades, factores y características en la formación de alianzas en los distintos tamaños de empresas: Aspecto de recursos	34
Tabla 4. Clasificación de las MIPYMES comercializadoras mexicanas	50
Tabla 5. Reactivos de la encuesta	58
Tabla 6. Estadístico de confiabilidad	59
Tabla 7. Estadísticos para verificar modelo factorial	60
Tabla 8. Varianza total explicada	61
Tabla 9. Matriz de componentes rotados	63
Tabla 10. Agrupación de variables	64
Tabla 11. Pruebas de confiabilidad de alfa Cronbach	66
Tabla 12. Estadístico de fiabilidad	79
Tabla 13. Número de integrantes en las microempresas	80
Tabla 14. Origen del capital	80
Tabla 15. Es una empresa familiar	81
Tabla 16. Intervalos de años de operación de la microempresa	81
Tabla 17. Edad de microempresarios	82
Tabla 18. Escolaridad de los microempresarios	82
Tabla 19. Por qué no se ha asociado con otras empresas	83
Tabla 20. Motivos principales de los microempresarios para asociarse	84
Tabla 21. Considera Usted que el asociarse con otro(s) microempresario(s) le redituara ventajas competitivas	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Methodology Stages.....	21
Figura 2. Strategic Alliances in Microenterprises Model.....	22
Figura 3. Etapas de la metodología.....	37
Figura 4. Modelo para alianzas estratégicas en microempresas.....	39
Figura 5. Modelo de alianzas estratégicas para microempresas.....	48
Figura 6. Redefinición de componentes del Modelo Conceptual de Alianzas Estratégicas para Microempresas	67

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan a un entorno dinámico y complejo, por esta razón deben estar preparadas para dar respuestas rápidas a los cambios. El papel de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) ha sido vital en las economías emergentes ya que tienen un impacto significativo en el proceso de desarrollo a través de la reducción de la pobreza y distribución de capital (Manex, Tassew y Wolday, 2018). Sin embargo, las MIPYMES son negocios familiares establecidos de manera tradicional y por sus características estructurales suelen encontrarse en desventaja con respecto a las grandes empresas que tienen a su disposición mayores recursos y capacidades (Leyva, Cavazos y Espejel, 2018). Entonces, las empresas altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión (Estrada, García y Sánchez, 2009).

Las empresas son el pilar del desarrollo económico de un país y son grandes creadoras de riqueza. Dependen de sus propias capacidades para crear nuevos conocimientos y mantener la ventaja competitiva, no importa que tan alto sea el riesgo (Jiang, Bao, Xie y Gao, 2016). En el entorno competitivo de hoy, que es rápidamente cambiante y altamente incierto, las empresas requieren de herramientas como: capital humano calificado, tecnología, finanzas y activos específicos para dirigir la organización, sin importar el tamaño, actividad, edad y el tipo de empresa que sea. Es necesario que las empresas resuelvan sus necesidades ordinarias para permanecer en el mercado y, alcanzar un mejor crecimiento al atender los cambios que exige un mundo globalizado (Huang y Roig, 2016).

Bajo esta perspectiva las más afectadas son las microempresas que se encuentran en posibilidades de desaparecer debido a este entorno competitivo, donde es posible que las empresas más grandes absorban a las más pequeñas, pues algunas sufren limitaciones de recursos más severas (Li, Qian y Qian, 2013), enfrentan retos para conseguir financiamientos, para capitalizarse o para desarrollar procesos de gestión (Márquez y Gómez, 2002), pero son más flexibles y ágiles para adaptarse a los cambios ambientales (Li et al., 2013). Dada la

importancia de las microempresas es conveniente fomentar estrategias (Chauca, 2004) que mejoren el panorama económico actual, que las ayuden en su crecimiento, fortalecimiento, desarrollo y competitividad (Viveiros, Conde y Pinheiro, 2013) para dar respuestas a las altas exigencias de los clientes (Vázquez, Mejía y Núñez, 2015), pues existen empresas donde persiste una actitud conservadora a la espera de introducir cambios estructurales (Ramírez y Delgado, 2008).

Aunque las microempresas son consideradas importantes en el crecimiento y desarrollo económico de la nación, el bajo nivel de productividad influye en que su permanencia en el mercado sea aproximadamente de cinco años en promedio (Valdés Díaz de Villegas y Sánchez Soto, 2012) por lo que es necesario encontrar estrategias que ayuden a lograr el éxito, estabilidad y permanencia.

En las últimas décadas, la cooperación empresarial o alianzas han sido consideradas en la literatura como una de las estrategias esenciales para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y metas (Golonka, 2016; Agostini 2016; Bizzi, 2017). Según Salamanca-Cots (2015) las alianzas estratégicas se definen como un convenio de cooperación equilibrado entre dos compañías, basadas en un contrato formal o informal, el objetivo es realizar un proyecto en común o establecer una cooperación sostenible (Jaouen y Gundolf, 2009). Entonces, una alianza estratégica puede crear una oportunidad de desarrollo, pero al mismo tiempo conservar la independencia del empresario, sin embargo, el conocimiento de las alianzas estratégicas en las microempresas es débil y escaso (Jaouen y Gundolf, 2009).

Las alianzas estratégicas entre microempresas, no se visualizan fáciles, pero tampoco imposibles, involucran una participación de manera conjunta y equitativa entre los socios, se pueden incluir contribuciones como capital, tecnología o activos específicos para generar acciones sobre sus debilidades y así combatir sus amenazas (Aguilar, Cabral, Alvarado, Alvarado y De León, 2013; Gulati y Singh, 1998; Beamish y Lupton, 2016).

En esta investigación se diseñó un modelo de alianzas estratégicas entre microempresas y se validó con el propósito de que sirva como guía para su implementación en microempresas mexicanas, donde se pretende lograr su crecimiento y permanencia en el mercado, ya que éstas se consideran importantes en el crecimiento y desarrollo económico de la nación (Secretaría de Economía (SE), 2014; Diario Oficial de la Federación (DOF), 2013).

JUSTIFICACIÓN

Las microempresas son uno de los sostenes más importantes de México en la actividad económica por lo cual es conveniente aportar todo el apoyo necesario para su fortalecimiento y permanencia. Las microempresas, al igual que muchas pequeñas y medianas empresas (Pymes) están constituidas mayoritariamente por pequeñas empresas familiares en la localidad y han tenido que enfrentarse al reto de competir con la intensa implantación de hipermercados con las grandes empresas locales y franquicias.

El nivel de competencia que ejercen estas grandes superficies con productos que sustancialmente coinciden con los del pequeño comercio, de modo absoluto en algunos casos –alimentación, electrodomésticos, ropa, calzado, peluquería, papelería, etc. (González, Muñoz y García, 2016) produce la imposibilidad de permanencia para estas microempresas, cuyos recursos y capacidades son frecuentemente insuficientes para mantener su cuota en los mercados locales, y son desbancadas por el empuje de las compañías multinacionales por lo que tiendan a desaparecer. Para sobrevivir las empresas han utilizado variedad de estrategias para continuar en la competencia, una de ellas ha sido la formación de alianzas, las cuales en la mayoría de los casos han resultado de gran provecho para lograr sus objetivos de manera exitosa; sin embargo, de acuerdo con la revisión literaria existe escasa evidencia en la aplicación de esta estrategia en las microempresas.

Es por ese motivo que se deben plantear objetivos claros y alcanzables, así como elegir acciones a seguir para aportar alternativas para la supervivencia y solución de los problemas que tienen este tipo de empresas que constituye un soporte económico del país y de la localidad.

En esta investigación se diseñó y se validó un modelo de alianzas estratégicas que sirva como guía para ser implementado en microempresas mexicanas y, al ser una estrategia perspicaz, les permitan sobrevivir, competir y mejorar su desempeño.

OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

Objetivo general

Proponer un modelo de alianzas estratégicas entre microempresas y realizar su validación, a fin de que sirva como guía para su implementación en microempresas mexicanas.

Objetivos específicos

- Investigar el panorama de las alianzas existentes en las MIPYMES en el sector comercial.
- Proponer un modelo para la integración de alianzas entre microempresas.
- Plantear alianzas entre microempresas comercializadoras de la localidad.
- Validar el modelo de alianzas estratégicas para microempresarios mexicanos.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

De acuerdo a los objetivos mencionados se derivan las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es conveniente para las microempresas realizar una alianza estratégica?
- ¿Se cuenta con algún programa gubernamental de apoyo de forma que participen en conjunto las microempresas?

- ¿Qué variables se deberán de considerar para el estudio de alianzas en las microempresas de la región?
- ¿Qué ventajas les ofrece a las microempresas asociarse con otras empresas?
- ¿Es posible innovar con la integración de alianzas entre microempresas?

ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcance:

La propuesta para la integración del diseño de un modelo de alianzas estratégicas entre microempresarios del sector comercio será planteada después de haber revisado y analizado el estado del arte de la literatura que muestre ejemplos de alianzas documentadas por autores reconocidos en el ámbito académico y organismos oficiales dedicados a la formación de alianzas o integración de cooperativas.

Limitaciones:

- Se utilizará información de microempresas del sector comercio de la localidad.
- Existe una cultura empresarial de no buenas prácticas administrativas y de resistencia a colaborar en un proceso de investigación.
- Debido al tiempo disponible para obtener el grado no se implementará la propuesta desarrollada.

CAPÍTULO II. ARTÍCULO DE REVISTA

Publicado en la Revista *International Journal of Applied Science and Technology*;

Vol. 8, No. 3, September 2018 doi:10.30845/ijast.v8n3p3

Consuelo Mora Castellanos, Patricia Cano Olivos, José Luis Martínez Flores y

Diana Sánchez Partida

TÍTULO

Proposal of a model of strategic alliances to strengthen microenterprises

Abstract

Mexican microenterprises face a complex world, submitted to variable and changing environments. The new international and national markets have increased competition and disrupted microenterprises, affecting their future or their existence. It is important that micro-entrepreneurs make adjustments based on new strategic alternatives that help to promote their development, competitiveness and survival, and thus who achieve their improvement. That is why there is a concern to carry out a conceptual model of strategic alliances between microenterprises, to guide those interested in its implementation. With the proposed model, the aim is to strengthen microenterprises to participate in a more active way in the new globalized market, with new skills, resources and more competitive capabilities, in order to achieve those goals that individually are complex to get. The

strategic alliances nowadays have become fundamental to achieve the success that the companies are looking for.

Keywords: Strategic alliances, MSMEs, alliances model.

1. INTRODUCTION

Companies are the engine of a country's economic development and they are great creators of wealth. They rely on their own abilities to create new knowledge and maintain competitive advantage, it does not matter how high the risk may be (Jiang et al., 2016). In today's competitive environment, which is rapidly changing and highly uncertain, companies require tools such as: qualified human capital, technology, finance and specific assets to run the organization, regardless of size, activity, age or type of company. It is necessary that companies solve their basic needs to remain in the market and achieve better growth by addressing changes required by a globalized world. (Huang and Roig, 2016).

When MSMEs are discussed it is referred to micro, small and medium-sized enterprises. MSMEs play a transcendental role in growth and development of economies. The Ministry of Economy (SE, 2014) and the Official Gazette of the Federation (DOF, 2013) indicate the percentage of these companies is 99.8 percent in economic units, that they contribute 34.7 percent in GDP (Gross Domestic Product) and also 73.8 percent of job generation.

Although it is easy to differentiate sizes of companies or their economic sector to which they belong, productivity among MSMEs is presented at a lower level than expected, so their entry into the international market and their permanence in local or national market is difficult (DOF, 2013), due to the changes of globalization. For to be perfected, it is necessary to provide strategies that improve the current economic outlook, since there are companies where a conservative attitude persists pending the introduction of structural changes (Ramírez and Delgado, 2008).

Microenterprises are traditionally established family businesses, in most of them, there is no formal process in administration and structure, since these processes are carried out

empirically by the owners. According to INEGI (2014) (National Institute of Statistic and Geography), they are productive units of goods and services that can have from 0 to 10 employees, with maximum annual sales of 242,106 dollars (4.6 million pesos), they present mostly non-formal structures, which causes plateau in their processes and operations (Vázquez et al., 2015), leading them to have difficulties in their development until reaching limits and as a consequence they tend to disappear from the market. Microenterprises face challenges to obtain financing, to capitalize or to develop management processes (Márquez and Gómez, 2002). Compared to large and established companies, smaller and younger companies suffer from more severe resource constraints; however, these are more agile and flexible to adapt to environmental changes (Li et al., 2013). Given the importance of microenterprises, it is convenient to promote strategies that help them in their growth, development and competitiveness, in order to respond to the high demands of clients (Vázquez et al., 2015). Although microenterprises are considered important in the growth and economic development of the nation, the low level of productivity influences their permanence in the market, which is approximately five years on average, so it is necessary to find strategies to help them to achieve success and stability.

Alliances are among strategies for companies' permanence in the market these are presented continuously in the globalized world and competitive environment, regardless of the country or size of the company. (González et al., 2016). Alliances bring benefits (Rezaei et al., 2015, Mukherjee et al., 2013), which can be: access to financial resources, technical and managerial skills, brand and reputation and social welfare (Quesada Chaves, 2011). Alliances are also considered for their great expansion and success, an organizational design (Christoffersen, 2012), which has managed to break down barriers and improve the image of the companies (Wen, 2007) both nationally and internationally.

The main reason for strategic alliances is to share resources, costs and risks in operations (Arranz et al., 2016), in order to achieve mutual benefit among their participants (Piguave, 2016, Ariño, 2008), and to improve their capacity for competition and innovation. Strategic alliances also offer business opportunities and are fundamental because creativity is exploited due to the scarcity of economic resources.

An alliance comprises a collaboration agreement, which involves joint and equitable participation among partners, contributions such as capital, technology or specific assets can be included (Gulati and Singh, 1998, Beamish and Lupton, 2016). For Marshall et al. (2005) and Abarca (2010), the strategic alliance is an agreement between organizations where each one maintains its autonomy, but with a degree of dependence on each other. Adobor (2005) defines strategic alliances as relationships, based on trust; while Viveiros et al. (2013), consider an alternative of growth for companies is the use of strategic alliances given that markets are changing and competition is increasingly variable, so a cooperative environment can be favorable (Gnyawali and Park, 2009). However, it is common to see the emergence of alliances between large companies, but for MSMEs it is a challenge since their structure has disadvantages in a global market.

To enter into a society or collaboration scheme, it requires a change of transcendental thinking in entrepreneurs, which are used to work individually. This change in understanding is made even more difficult by the situation where an alliance invites them to collaborate with competitors or rivals (Rodríguez et al., 2014), and possibly future partners. The partners are a determining factor in the alliance since they are the direct participants to achieve the common objectives, a series of factors or aspects that help the formation and consolidation of a work team must be considered, these can be of two or more people (Christoffersen, 2012). Defining a partner is one of the initial parts of the objectives to develop an alliance since this selection can result in success or failure when building a lasting and harmonious collaboration. A business partner represents trust, loyalty, dynamism, responsibility since together they will undertake an adventure or episode for the development and growth of their companies, in addition to establishing their strengths, weaknesses and being able to achieve their objectives in a planned manner (Aguilar et al., 2013). That is to say, the business partners must have common objectives to reduce the risks that can harm the society between the parties.

Thus, alliances between microenterprises increase skills, affordability and experience. On the other hand, the costs in shared purchases are reduced, which generate significant savings in the acquisition of inputs; this will allow them to improve the processes to

achieve competitiveness and survival in the markets, and consequently the extension to new mercantile spaces.

Strategic alliances are an attractive option to join efforts in the solution of problems presented by the different microenterprises; sharing of investments, risks and benefits as well as the knowledge generated during the practice of the alliance, can provide protections for these entrepreneurs. There are more and more successful cases of strategic alliances in different companies (Rojas et al., 2014) so it can be seen as a different option for micro-entrepreneurs looking for alternatives to survive and demonstrate that the union can make them stronger.

Through a review of existing models for building of alliances, the steps and aspects that were considered essential for the proposal of the model of strategic alliances in the MSMEs were identified. Ariño (2008; 2011) although it does not mention how to create a model for alliances, it raises objectives and reasons which induce the formation of strategic alliances, along with considerations on some types of alliances where they cannot be absolute, since there are variations in each type of organization. Another important aspect the author mentions, in order to achieve success in alliances, is the search for the perfect business partner that raises a series of aspects to consider in her selection, which will allow her to improve the results.

Aguilar et al. (2013) refers to the development of a strategic alliance based on a specific environment, agro-industry. He uses the most common points in the process of creating a strategic alliance, made up of five phases:

1. Strategic Reconsideration: Consider if it is an appropriate strategy, this before making the decision to form an alliance.
2. Business Partner choice: the essence of the partnership is to select the right partner, since the success of the partnership depends on this choice.
3. Building a strategic alliance: this phase includes the negotiation between the parties involved, to find the common interests, in order that both parties win.
4. Establishing of the structure of the strategic alliance: the project is defined as a whole, the optimal size of the project and the total cost of the investment, in order to be convinced of the association and the coexistence that this entails.

5. Determining the agreement: this last stage involves the resumption of the negotiation and if the alternative is achievable, the commitments, risks and responsibilities shared by the participants are defined.

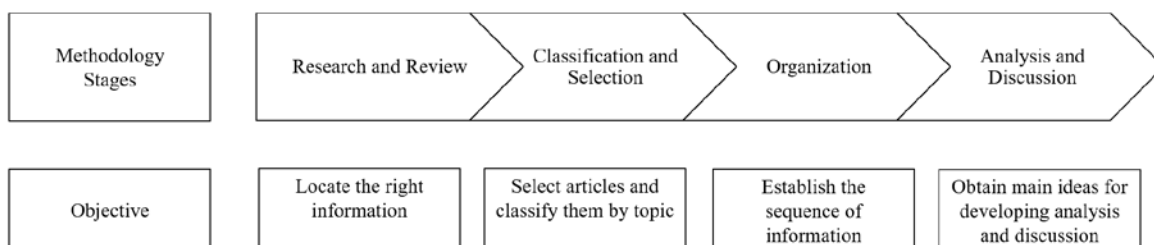
Michalus et al. (2011) proposes a cooperative conceptual model in MSMEs, as a practice that stimulates local agrarian development in agricultural regions in Argentina, this allows the increase of competitiveness levels and improves the survival of MSMEs. The Model is made up of a flexible network of collaboration between MSMEs, as well as a quadrilex (university-company-state-local organizations), which help promote each other. There are six factors involved in this collaborative network between companies: technological, economic, organizational, political and legal, sociocultural and environmental. Derived from the conceptual model, the author also presented a procedure for the implementation of the flexible cooperation network between agricultural MSMEs, which consists of four phases: 1) preparation; 2) creation and startup; 3) consolidation; and 4) reproduction.

Nurullah et al. (2012), based on several models and approaches to alliances, proposes a conceptual model of strategic alliances that provides a holistic approach that focuses on the dimensions of the procedures. The proposed model presents the following elements: 1) Top management; 2) Internal and external controllers; 3) Preparation; 4) Intellectual bases that support the specification of the strategic alliance field; 5) Selection of the partner, integration of the team and evaluation of the purpose of the alliance; 6) Pre-evaluation; 7) Alternatives of potential partners; 8) Analysis and evaluation of mutual needs and specifications required for the alliance.

2. METHODOLOGY

The methodology used to create this model of strategic alliances between microenterprises, was the one proposed by Kang et al. (2016) For compilation, review and analysis of the information, both of the theoretical framework and of the search for the models of alliances that served as support for the development of the proposal. The sequence of steps that were followed in the methodology is specified in figure 1.

Figura 1. Methodology Stages



Source: Developed by the authors adapted from Kang et al. (2016)

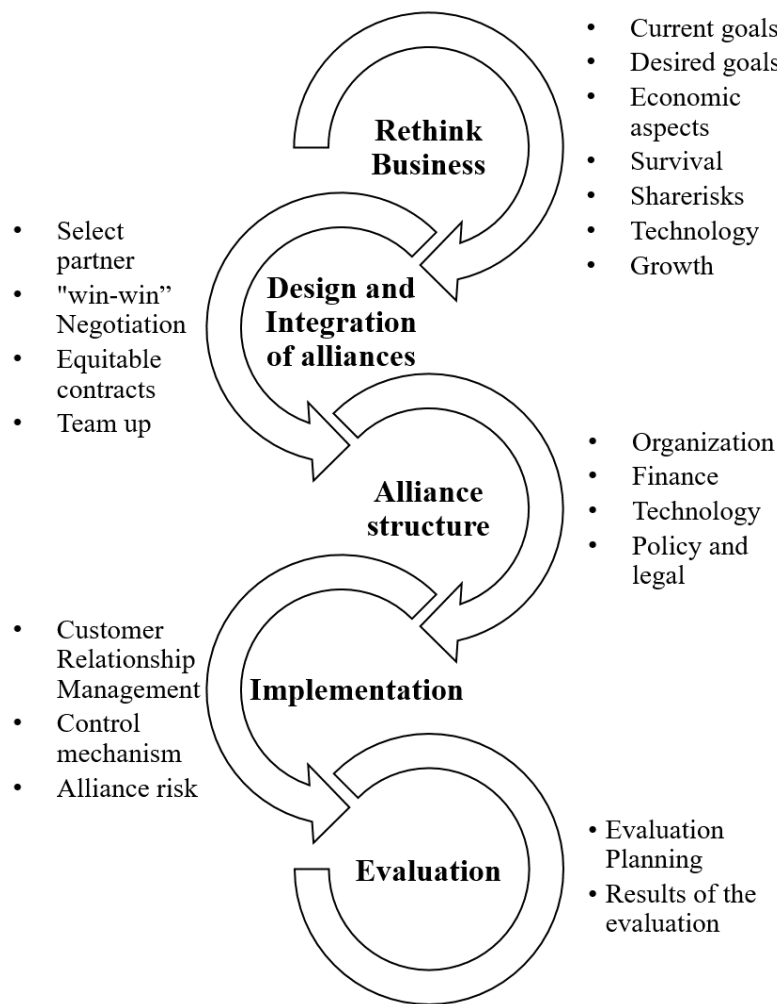
To carry out this research and literature review, different specialized databases platforms for journals were used to locate those of interest that could contribute to the project information considered relevant. Once articles, documents, books and journals of the databases and libraries were accessed and located, a selection of information was made and a classification of documentation was done by topics of interest that are described in the theoretical framework, such as: MSMEs, microenterprises, alliances, partners, models for the formation of alliances and the importance of introducing alliances in microenterprises. Once the articles and documentary information was considered, it was organized for the inclusion of the essential ideas exposed by the authors and the sequencing of the information was established. Finally, the analysis and discussion of the main ideas was carried out. As a result of the review, the proposal of the conceptual model for strategic alliances in microenterprises was proposed, in which the elements that make it up are highlighted and a follow-up guide is offered to the participants with the idea of encouraging cooperative participation.

2.1 Conceptual Model of Strategic Alliances

The models analyzed lack of a guide that allows micro-entrepreneurs to establish alliances, finding only data for SMEs and MSMEs in agro industries and the metal-mechanic industry. In addition, analysis of variables for the formation and functionality of the alliances was observed, as well as models focused on the dimensions of the procedures for different activities that can be carried out from the personal approach of integrating an alliance, going through negotiations until the evaluation of the operation of the same, that gives the pattern to continue or disintegrate the alliance.

As a result of the research, a model for the creation of partnerships in microenterprises is proposed. To participate in a partnership model, among micro-entrepreneur a team collaboration is required to strengthen and improve certain weaknesses that make it impossible to achieve a better level of competence (Rodríguez et al., 2014). With the practice and development of a strategic alliance you can look for solution options that allow you to grow or ensure competitiveness. The goal to achieve is microenterprises to begin a process of strategic alliances, which must start within the same company, in order to know their capabilities, strengths, weaknesses and establish a vision to participate in a new market with skills, resources, technical expertise and special skills of competition. Together can contribute more than they can do individually, for the above, the Model for strategic alliances in microenterprises is proposed (Figure 2), which consists of 5 stages.

Figura 2. Strategic Alliances in Microenterprises Model



Source: Developed by the authors

Stage 1. Rethink Business

This stage is crucial for microenterprises since it will remodel the way in which the operation, direction and control of its activities is carried out (Rangan and Yoshiro, 1996). The reasons for forming an alliance must be clear, which varies according to the characteristics of the company (Todeva, 2005, Ariño et al., 2001), and warns of the needs that are not being met with the current capabilities of the company. To form an alliance, it is important that the partners share goals, objectives, economic aspects, survival, risks, skills, growth and protection against competition. Both the current and desired goals

involve the objectives that the company has set and those it wants to reach, according to the material and human resources it has. For microenterprises, the objectives are to achieve sales that provide profits and allow profitability to continue to achieve a financial balance, in addition to meet the customer's perspectives to achieve loyalty. On the other hand, the desired goals are to seek both economic and structural growth, which allow achieving a reliable development in the competitive market; that is, increase sales, strengthen the organizational structure, technology, develop new skills and an extremely important aspect among partners, reduce risks (Li and Liao, 2007).

Stage 2. Design and Integration of Alliances

In this stage, the design and integration of alliances that allow establishing a partnership between a group of companies is considered, where the important factors for the good functioning and success in the alliance. Authors such as Jiang et al. (2008) and Kale and Singh (2009) among others point out that micro-entrepreneurs should consider several aspects before forming an alliance: 1) turnaround, economic potential, reputation and goals; 2) strategies that allow those involved to be in a "win - win" scheme (Montes and Sabater, 2002, Nurullah et al., 2012); 3) agreements, terms and conditions of the contract with which the alliance will be established. (Ariño and Reuei, 2004); 4) team formation (Ariño, 2008).

Stage 3. Alliance Structure

Like any organization, the alliance must contemplate a structure for its operation (Rangan and Yoshiro, 1996) where the primordial functions for the support of the alliance are described (Montes and Sabater, 2002). When alliances are well structured, a manual is written that explains and captures the functions and processes to be carried out by each collaborator according to their area or position of work: organization, finance, technology and legal policy. The organizational aspect includes how the resources available will be used by the companies that will participate, according to the way in which the processes contemplated in the alliance will be carried out. It also includes the correct information in a timely manner, so that it flows between the partners, since it is a key element to achieve success in the alliance. The finance aspect refers to the material and monetary resources

available to the partners, which will be used for a common purpose among the businessmen in the alliance, so it is necessary and pertinent that the partners participate in an equitable manner in the alliance. Another aspect is technology that consists in matching and improving the technologies of the partners in such a way that the processes to be carried out are more effective and safer. To improve the competitiveness of companies it is necessary to establish technological systems that ensure the quality of the products or services offered to the consumer, since those who do not establish this type of systems will be at a disadvantage with other companies since they would be offering a plus towards the client (Rodríguez et al 2014). Finally, the aspects on politics and legality, which involve agreements and negotiations, in a formal manner, of the activities and obligations concerning the alliance that each partner must fulfill in the different stages of this union.

Stage 4. Implementation

This stage is fundamental for the evolution and success of the alliance. It is where the actions are carried out to put into practice the development of the alliance, consequently, the partners must take a variety of actions to face unfavorable situations that may arise. The researchers Jiang et al. (2008) mention that the functions that are part of this stage are relationship management, control mechanisms and alliance risk. Relationships are the main strategic link to carry out any activity or transaction in companies, since the positive environment that is generated depends on them. Management of relationships between partners forms the pillar for the stability of the alliance, and if it works actively and effectively serves to encourage cooperative behavior and cushion conflicts that may arise in society. The control mechanisms, which are important factors in determining the future and the dynamics of an alliance, this control can be seen as a process of organizational coordination and regulation including activities of monitoring, direction, evaluation and reward. Finally, the risks of the alliance, that is representing the threats may arise as the union develops. These risks can be minimized based on trust and control.

Stage 5. Evaluation.

The evaluation of the alliance is made to assess the success of it, and allows us to know its performance, by developing the proper monitoring and the desired results that can be achieved. Every company has objectives, which vary according to their needs, the strategic alliances revolve around the needs that companies intend to cover, in this case microenterprises. In any of the stages of an alliance, there is the possibility of making mistakes, which could jeopardize the success of the association. That is the reason within strategic alliances, the evaluation process plays a key role (Nurullah et al., 2012). In the context of acquiring new skills, achieving results and possessing the necessary knowledge to make deals and negotiations with other micro-entrepreneurs, it is necessary to have a competitive advantage that the strategic alliance can provide.

The aim of the proposed alliance model, is to embrace a new generation of entrepreneurs with innovative organizational and cultural ideas, which allows them to create security and confidence in a cooperative and equitable manner, creating competitive ties that help reduce their risks and the uncertainty, therefore its growth in the market.

The flexibility and adaptation of these micro-entrepreneurs is a strength that can be exploited to apply the proposed model and venture into new strategies of change, so that they are easily oriented to a transitive change. This model is a guide to carry out the formation of alliances between micro-entrepreneurs, who sometimes do not have a high level academic training and many concepts tend to confuse them by not understanding the information, which leads them to be discouraged in the search or implementation of improvements for your company. Large corporations make alliances and must have their models, structures, aspects and requirements to carry them out, but they are not disseminated, as they are considered confidential. In the models used as a basis for the proposal, important aspects were found such as the elements to develop a successful alliance, the selection of partners and the factors that are combined when forming an alliance.

3. CONCLUSIONS

Alliances are a new tactic that has aroused great interest among companies. They are used for strengthening different areas of interest of organizations such as infrastructure, information, knowledge, technology as well as research and development. Initially this type of unions appeared between the big companies as a strategy of expansion and diversification; but this modality has changed, in the present large companies have allied with SMEs; and progressively, SMEs have done it with other SMEs to achieve competitive advantages.

When recognizing the benefits that are presented in the alliances, it is convenient to include all the sizes of companies, and of course, to include in this system of cooperation to the micro companies. The aim is to integrate this group of entrepreneurs into collaboration strategies and alternatives for improvement in the development of their companies. These strategic associations continue to have a field of interest among the diverse actors such as the government, educational institutions and businessmen, since they help to innovate in the different sizes and turns of companies.

Universities and the government should extend information regarding the creation of alliances so that micro-entrepreneurs can appreciate it as a possible strategic alternative for their development and / or permanence. Traditionally, microenterprises have worked independently, but they have been disappearing due to the highly competitive environment in which they are immersed and the presence of large national and transnational companies, which is why the strengthening that affirms their existence, development and success in the market.

With this proposal for a model of alliances in microenterprises, it is intended to provide a guide that helps partners of such companies to reduce mistrust to participate in society, since forming and maintaining a strategic alliance is a complex task that is difficult when interested in integrating it feel disoriented or do not have experience to describe their effort, clarify the purposes, organize activities and make favorable agreements for all parties involved.

CAPÍTULO III. ARTÍCULO DE REVISTA

Enviado a la Revista *Acta Universitaria*, Aceptado 15 de febrero 2019.
Consuelo Mora Castellanos, Patricia Cano Olivos, José Luis Martínez Flores y
Diana Sánchez Partida

TÍTULO

**De lo tradicional a un nuevo enfoque de microempresas: Modelo
conceptual de alianzas estratégicas**
**From the traditional to a new approach of micro-enterprises:
proposal of a model of strategic alliances**

Consuelo Mora Castellanos^{1*}, Patricia Cano Olivos², José Luis Martínez Flores² y
Diana Sánchez-Partida²

^{1*}Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Sonora, Hermosillo, Son.
México. Bulevar Rosales S/N, Col. Centro, Hermosillo, Sonora, México. CP 83100.
Tel. 662 259 21 60. Correo electrónico: consuelo.mora@unison.mx

²Posgrado en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro, Universidad
Popular Autónoma del Estado de Puebla. 17 Sur 901, Barrio de Santiago, Puebla,
Puebla, México CP 72410. Tel: (+52) 222.229.9400 Correos electrónicos:
patricia.cano@upaep.mx;joseluis.martinez01@upaep.mx;diana.sanchez@upaep.

*Autor de correspondencia

Resumen:

Los nuevos mercados internacionales y nacionales han incrementado la competencia y afectado a las microempresas mexicanas, ya que estas 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 las alianzas estratégicas. La propuesta del modelo de alianzas estratégicas consta de cinco etapas, cada una de ellas indican las estrategias, habilidades, recursos y capacidades que los microempresarios deben desarrollar para incrementar la participación en los mercados globalizados, de esta manera alcancen aquellas metas que de manera individual resultan complejas.

Palabras clave: Alianzas estratégicas, microempresas, modelo de alianzas en microempresas, MIPYMES.

Abstract:

Mexican microenterprises face a complex world, which subjects them to changing environments. The new international and national markets have increased competition and altered the microenterprises until affecting them in their permanence. The owners of micro-enterprises must make adjustments that help them promote development, competitiveness, survival and achieve their improvement. That is why the concern arises to make a conceptual model of strategic alliances between micro-enterprises, supported by model research and the processes carried out by small, medium and large companies in the formation

or development of alliances. With the proposed model, which consists of five stages, it seeks to encourage micro-enterprises to participate more actively in the new globalized market, with new skills, resources and, with more competitive capabilities, to achieve those goals that individual are complex.

Keyword: Strategic alliances, microenterprises, alliances model in microenterprises, MSMEs.

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, no importa que 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 atenderan los cambios que exige un mundo globalizado (Huang & Roig, 2016).

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) 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 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 las MIPYMES representan el 99.8% en unidades económicas, aportan el 34.7% del PIB y generan el 73.8% de los empleos. Así que es necesario que las MIPYMES desarrollen estrategias para mejorar el panorama económico actual (Chauca,

2004), 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, su crecimiento es a través de la observación, práctica y experiencia, así que presentan estructuras mayormente no formales ocasionando problemas en los procesos y operaciones (Vázquez, Mejía & Núñez, 2015), y como consecuencia tienden a desaparecer del mercado. Las MIPYMES enfrentan retos para conseguir financiación, para capitalizarse o para desarrollar procesos de gestión (Márquez & Li Gómez, 2002). En comparación con empresas grandes y establecidas, las empresas más pequeñas y más 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, Muñoz & García, 2016) además ofrecen beneficios (Rezaei, Ortt & Trott, 2015; Mukherjee, Gaur, Gaur & Schmid, 2013; Klosseka, Meyerb & Nippa, 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, Filippini & Nosella, 2015; Agostini, 2016; 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

Sociedad	Microempresas	- Se lleva a cabo por dueños. - Se establecen lazos fuertes y afectivos entre los socios. - Son un número reducido de socios.
	Pymes	- Existe menos diversificación de socios y se lleva a cabo por dueños y gerentes. - Se busca proximidad geográfica, conocimiento previo, que no haya rivalidad entre socios, inclinación hacia las inversiones y alineación de metas, valores y expectativas. - Para algunas empresas los acuerdos entre los socios son estructurados y negociados y pueden ser flexibles, formales e informales. - 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. - Fuertes lazos que convierten estos vínculos en múltiples relaciones.
	Grandes	- Se lleva a cabo por inversionistas, equipos de trabajo y el apoyo de entidades externas. - No es necesario proximidad geográfica, inclinación hacia las inversiones y alineación de metas, valores y expectativas. - Se unen los socios rivales para vencer a la competencia de otras multinacionales. - Acuerdo entre los socios es estructurado y negociado. - Diversificación de socios y cooperación entre distintos tamaños de empresas - Más oportunidades de participar en alianzas pues no es necesario tener el mismo giro. - Capacidad de desarrollar varias alianzas de manera simultánea. - Conocimiento profundo del socio. - Acuerdos formales y legales muy bien estructurados. - Capacidad de gestión de red y pueden tener cartera de alianzas

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

Actividades organizativas y de gestión	Microempresas	- Dificultad en estructuración comercial y en el intercambio de información. - Generalmente no se cuenta con una estructura organizativa. - Los contratos que establecen pueden ser: informales o formales. - Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que se suscitan. - Gobernanza informal.
	Pymes	- 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. - Ocasionalmente carecen de las capacidades requeridas para establecer y administrar sus relaciones con otras empresas. - Algunas realizan una planificación y control preciso de las actividades de la alianza. - Cuentan con habilidades diferentes para adquirir y adoptar conocimiento externo. - Débil conocimiento de cómo implementar y administrar sus redes lo que da un uso menos intenso en sus estructuras, procesos y herramientas. - Falta de experiencia previa de colaboración formal y de formación y gestión de alianzas, por lo que se les dificulta comprender la alianza. - Diferencias en formas de gobernanza y se adaptan a la que les convenga. - Para ajustar su coordinación utilizan altos niveles de libertad y flexibilidad. - Características organizativas internas muy diferentes entre ellas. - Capacidad restringida para hacer frente a las presiones competitivas y ambientales.
	Grandes	- Idea específica y estructurada de la alianza para su implementación. - Grandes capacidades requeridas para establecer y administrar sus relaciones entre otras empresas. - Rigideces centrales y gobernanza bien estructurada. - Conocimiento y experiencia en gestión de alianzas. - Capacidades para obtener conocimiento externo. - Tienen las capacidades requeridas para establecer y administrar sus relaciones. - Recursos internos o departamentos específicamente dedicados a administrar la alianza. - Planificación, estructuración y control preciso de las actividades de la alianza. - Pueden contar con manuales, programas de capacitación y cursos sobre alianzas. - Redes de cooperación nacional-internacional. - Estructuras y normas de gobierno requeridas para una relación.

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

Recursos	Microempresas	- Los recursos económicos y humanos calificados son escasos o limitados. - Los accesos a financiamientos son reducidos. - Las relaciones externas con otras compañías son limitadas. - Generalmente no cuentan con tecnología
	Pymes	- Los recursos económicos y humanos calificados son limitados. - Los accesos a financiamientos son reducidos. - Los recursos para establecer relaciones externas son normalmente más limitados. - No siempre cuentan con tecnología adecuada. - No siempre se inclinan al uso de herramientas de tecnología e información.
	Grandes	- Tienen disponibilidad de recursos financieros. - Cuentan con recurso humano calificado. - Se les otorga el acceso a financiamientos elevados. - Poseen excelentes recursos de infraestructura. - Disponen y utilizan tecnología innovadora y sistemas de información. - Excelentes capacidades de recursos para construir y utilizar relaciones con partes externas.

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, Filippini & Nosella (2015); Agostini (2016); Agostini & Nosella (2017); Colombo, Laursen, Magnusson & Rossi-Lamastra (2012); Jaouen & Gundolf (2009); Kale, Dyer & Singh (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), y 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 sigue siendo débil por el desconocimiento de los beneficios (Jaouen & Gundolf, 2009).

Así que las microempresas deben formar alianzas estratégicas para desarrollarse, diversificar y ampliar mercados, acelerar la comercialización de productos, 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; Gulati y Singh, 1998; Beamish & Lupton, 2016), para tener beneficios mutuos entre los participantes (Piguave, 2016; Ariño, 2008; 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 (Marshall, Nguyen & Bryant, 2005; Abarca, 2010); mientras que Viveiros, Conde & Pinheiro (2013) las considera como una alternativa de crecimiento para las empresas, pues un entorno de cooperación puede ser favorecedor (Gnyawali & Park, 2009; Feller, Parhankangas, Smeds & Jaatinen, 2013), 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, ya que 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 identificarán los pasos y aspectos que se consideren 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, originando 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 los 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, éste permite incrementar competitividad y supervivencia de las MIPYMES. El Modelo está compuesto por una red flexible de cooperación entre las MIPYMES, además de una cuatrihélice (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 debe 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; 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 microempresas para aumentar las habilidades, el poder adquisitivo y la experiencia; y, por otro lado, disminuir los costos de las compras compartidas, lo cual genera ahorros significativos en la adquisición de insumos. De esta manera las microempresas podrán mejorar sus procesos, incrementar la productividad y competitividad en los mercados globalizados.

METODOLOGÍA

Figura 3. Etapas de la metodología



Fuente: Elaboración propia adaptada de Kang et al. (2016).

Para la revisión de literatura se utilizaron distintas plataformas de bases de datos especializadas para ubicar las revistas y libros a fines al tema. A continuación se mencionan las actividades que se realizaron para la investigación: 1) Búsqueda de revistas, libros y documentos de interés que sean de aportación relevante, 2) Selección de la información, 3) Clasificación de la información por temas de interés como: MIPYMES, microempresas, alianzas, aspectos característicos en la formación de alianzas, socios, modelos para la formación de alianzas y la importancia de introducir las alianzas en las microempresas, y 4) Análisis y la discusión de las ideas principales.

Una vez finalizada la revisión de literatura se diseñó el modelo conceptual de alianzas estratégicas para microempresas mexicanas.

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 aportara 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 para permanecer en los mercados globalizados e incrementar la competitividad. En la figura 2 se muestra el modelo, el cual consta de 5 etapas.



Figura 4. Modelo para alianzas estratégicas en microempresas.

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión bibliográfica.

Etapas 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, 2005), y d) Advertir las necesidades que no se están cumpliendo con las capacidades actuales de la empresa (Li et al., 2013). 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.

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, la meta deseada es tener crecimiento económico y estructural, para 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 integraran 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 y 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 permita 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 relaciones con sus socios, aunque es común que entre ellos se desarrollen 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 a 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. 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, de esta manera se estará dando un plus al cliente (Rodríguez et al., 2014). 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.

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

En esta etapa, los microempresarios desarrollarán habilidades para formar, gestionar y controlar el funcionamiento de la alianza, gestionar relaciones (Jiang et al., 2008), además de 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, ya que coordinan, regulan, monitorean, dirigen, evalúan y recompensan a los socios. El control puede minimizar el riesgo 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 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 ayudara a comprobar que la formación y desarrollo de la alianza se está llevando de forma exitosa, de tal manera que todos los socios cumplan sus objetivos y metas.

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 considerados 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/o 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.

CAPÍTULO IV. ARTÍCULO DE REVISTA

Enviado a Revista *Nova Scientia* (Aceptado con modificaciones-Revisión).
Consuelo Mora Castellanos, Patricia Cano Olivos, José Luis Martínez Flores y
Diana Sánchez Partida

TÍTULO

**Análisis factorial para la validación de las variables en un modelo
de alianzas estratégicas en microempresas mexicanas**

**Factorial analysis for the validation of the variables in a model of
strategic alliances in Mexican microenterprises**

RESUMEN

Introducción

El objetivo de esta investigación es validar las variables que son consideradas en un Modelo Conceptual de Alianzas Estratégicas para Microempresas Comercializadoras, para tal efecto se utiliza el análisis factorial exploratorio.

Método

Para el estudio se recolectaron datos a través de una encuesta, la cual se aplicó a 204 microempresas comercializadoras ubicadas en Hermosillo, Sonora, y los datos fueron analizados mediante el programa de software SPSS versión 23.0

Resultados

Los resultados muestran que el instrumento utilizado para la recolección de datos es aceptable pues se tiene un valor de alfa de Cronbach de 0.855. Por otro lado, con el análisis factorial se hizo evidente que las variables a considerar en el

Modelo Conceptual de Alianzas Estratégicas para Microempresas Comercializadoras son las correctas y se agruparon por factores.

Discusión o Conclusión

Las microempresas pueden formar parte de una red de alianzas vinculadas a empresas más grandes. Por la simplicidad del Modelo Conceptual de Alianzas Estratégicas para Microempresas Comercializadoras, los empresarios pueden utilizar este modelo como guía para generar ventajas competitivas.

Palabras claves: Microempresas, modelo, alianzas estratégicas, análisis factorial.

ABSTRACT

Introduction

The objective of this research is to validate the variables that are considered in a Conceptual Model of Strategic Alliances for Microenterprise Marketers, for this purpose exploratory factor analysis is used.

Method

For the study, data were collected through a survey, which was applied to 204 marketing microenterprises located in Hermosillo, Sonora, and the data were analyzed using the software program SPSS version 23.0

Results

The results show that the instrument used for data collection is acceptable since it has a value of Cronbach's alpha of 0.855. On the other hand, with the factorial analysis it became evident that the variables to be considered in the Conceptual Model of Strategic Alliances for Microenterprise Marketers are the correct ones and were grouped by factors.

Discussion or Conclusion

Microenterprises can be part of a network of alliances linked to larger companies. Due to the simplicity of the Conceptual Model of Strategic Alliances for Commercial

Microenterprises, entrepreneurs can use this model as a guide to generate competitive advantages.

Keywords: Microenterprises, model, strategic alliances, factor analysis.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan a un entorno dinámico y complejo, por esta razón deben estar preparadas para dar respuestas rápidas a los cambios. El papel de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) ha sido vital en las economías emergentes ya que tienen un impacto significativo en el proceso de desarrollo a través de la reducción de la pobreza y distribución de capital (Manex, Tassew y Wolday, 2018). Sin embargo, las MIPYMES son negocios familiares establecidos de manera tradicional y por sus características estructurales suelen encontrarse en desventaja con respecto a las grandes empresas que tienen a su disposición mayores recursos y capacidades (Leyva, Cavazos y Espejel, 2018). Entonces, las empresas altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión (Estrada, García y Sánchez, 2009).

Las más afectadas son las microempresas que se encuentran en posibilidades de desaparecer debido a este entorno competitivo, donde es posible que las empresas más grandes absorban a las más pequeñas, pues algunas sufren limitaciones de recursos más severas (Li, Qian y Qian, 2013), enfrentan retos para conseguir financiamientos, para capitalizarse o para desarrollar procesos de gestión (Márquez y Gómez, 2002), pero son más flexibles y ágiles para adaptarse a los cambios ambientales (Li et al., 2013). Dada la importancia de las microempresas es conveniente fomentar estrategias (Chauca, 2004) que mejoren el panorama económico actual, que las ayuden en su crecimiento, fortalecimiento, desarrollo y competitividad (Viveiros, Conde y Pinheiro, 2013) para dar respuestas a las altas exigencias de los clientes (Vázquez, Mejía y Núñez,

2015), pues existen empresas donde persiste una actitud conservadora a la espera de introducir cambios estructurales (Ramírez y Delgado, 2008).

Aunque las microempresas son consideradas importantes en el crecimiento y desarrollo económico de la nación, el bajo nivel de productividad influye en que su permanencia en el mercado sea aproximadamente de cinco años en promedio (Valdés Díaz de Villegas y Sánchez Soto, 2012) por lo que es necesario encontrar estrategias que ayuden a lograr el éxito, estabilidad y permanencia.

En las últimas décadas, la cooperación empresarial o alianzas han sido consideradas en la literatura como una de las estrategias esenciales para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y metas (Golonka, 2016; Agostini 2016; Bizzi, 2017). Según Salamanca-Cots (2015) las alianzas estratégicas se definen como un convenio de cooperación equilibrado entre dos compañías, basadas en un contrato formal o informal, el objetivo es realizar un proyecto en común o establecer una cooperación sostenible (Jaouen y Gundolf, 2009). Entonces, una alianza estratégica puede crear una oportunidad de desarrollo, pero al mismo tiempo conservar la independencia del empresario, sin embargo, el conocimiento de las alianzas estratégicas en las microempresas es débil y escaso (Jaouen y Gundolf, 2009).

Las alianzas estratégicas entre microempresas, no se visualizan fáciles, pero tampoco imposibles, involucran una participación de manera conjunta y equitativa entre los socios, se pueden incluir contribuciones como capital, tecnología o activos específicos para generar acciones sobre sus debilidades y así combatir sus amenazas (Aguilar, Cabral, Alvarado, Alvarado y De León, 2013; Gulati y Singh, 1998; Beamish y Lupton, 2016). Para ello, Mora, Cano, Martínez y Sánchez-Partida (2018) proponen un modelo de alianzas estratégicas, el cual consta de las siguientes cinco fases: Repensar el negocio, Diseño e integración de alianzas, Estructura de la alianza, Implementación y Evaluación (Figura 1).

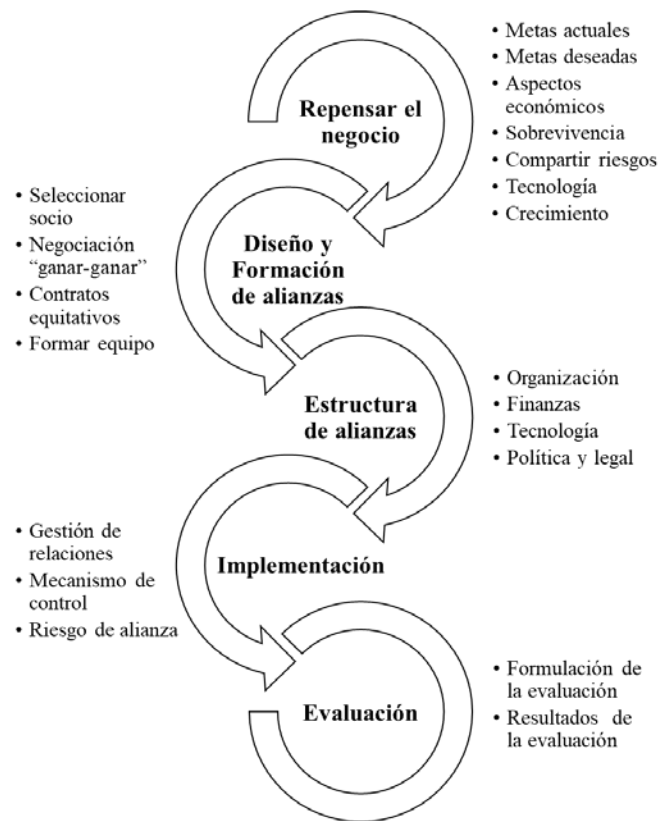


Figura 5. Modelo de alianzas estratégicas para microempresas

Fuente: Mora et al. (2018).

Etapa 1. Repensar el negocio

Esta etapa es crucial en la microempresa ya que va a remodelar la manera en que se ejecutan las actividades para el funcionamiento, dirección y control (Rangan y Yoshiro 1996). Se deben tener claros los motivos para formar una alianza, la cual varía de acuerdo a las características de la empresa (Todeva, 2005), y se advierten las necesidades que no se están cumpliendo con las capacidades actuales de la empresa. En la etapa uno del modelo propuesto se considera necesario clarificar y organizar las ideas de los microempresarios sobre la formación de la alianza de una manera clara y sencilla.

Etapa 2. Diseño y formación de alianzas

El diseño y formación de alianzas permitirán establecer una sociedad entre un grupo de empresas, donde se consideren los factores importantes para el buen funcionamiento y éxito. El aspecto del socio es fundamental en esta etapa, ya que el microempresario debe adquirir la experiencia y el conocimiento para negociar, hacer contratos y aprender a desarrollar las relaciones con sus socios y buscar beneficios mutuos.

Etapa 3. Estructura de alianzas

Como toda organización, la alianza debe contemplar una estructura para su funcionamiento (Rangan y Yoshiro 1996) donde se describen las funciones primordiales para el soporte (Montes y Sabater 2002). Cuando se tiene bien estructurada la alianza se procede a redactar un manual que explica y plasma las funciones y procesos de cada colaborador y de acuerdo a su área o puesto de trabajo son los aspectos que se contemplan en esta etapa.

Etapa 4. Implementación

En la implementación del modelo se tienen que desarrollar las habilidades en la formación, gestión de relaciones, adquisición de conocimientos y experiencia, así como de gestión y control en el funcionamiento de las alianzas.

Etapa 5. Evaluación

La evaluación es la última de las etapas ya que es considerada como el mecanismo que determina el rendimiento y efectividad de la alianza establecida entre los microempresarios. Así mismo, ayudará como proceso de retroalimentación para comprobar que la formación y desarrollo de la alianza se está llevando a cabo exitosamente, de manera tal que los socios obtengan los objetivos deseados.

Este modelo tiene como finalidad abrazar una nueva generación de empresarios con ideas innovadoras tanto organizativas como culturales, que les permita generar seguridad y confianza de manera cooperativa y equitativa, creando lazos competitivos que ayuden a disminuir los riesgos e incertidumbre. Sin embargo, en el modelo propuesto no se cuenta con una validación confiable de sus variables que permita una alianza estratégica efectiva.

A partir del modelo conceptual expuesto, el objetivo de este estudio es presentar y validar las variables para alianzas estratégicas en microempresas desarrollado por Mora y colaboradores (2018).

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Las empresas forman parte de los pilares fundamentales de la economía de cualquier nación porque son el motor de creación de riquezas, sin embargo, el constante dinamismo de los mercados las obliga a aumentar o disminuir su tamaño, y en muchos casos pone en riesgo su existencia (Beamish y Lupton, 2016).

Es importante reconocer que las empresas están compuestas por una gran diversidad de factores que las distinguen, como el tamaño, giro y estructura; estas características definen las necesidades de las mismas, es decir, cada empresa depende de sus propias capacidades para crear nuevos conocimientos y mantener la ventaja competitiva, sin importar que tan alto sea el riesgo (Jiang, Bao, Xie y Gao, 2016).

Es substancial que resuelvan sus necesidades ordinarias para permanecer en el mercado y alcanzar mayor crecimiento al atender los cambios que exige un mundo globalizado (Huang y Roig, 2016). Así pues, en un entorno competitivo las empresas requieren de capital humano cualificado, tecnología, finanzas y activos específicos para dirigir la organización; pero para las MIPYMES estos requerimientos son difíciles de adquirir por su escasa capacidad económica.

2.1. MIPYMES

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2014) y el Diario Oficial de la Federación (DOF) (20013) señalan que las MIPYMES son unidades productoras de bienes y servicios que se clasifican por el número de empleados y ventas anuales (Tabla 1).

Tabla 4. Clasificación de las MIPYMES comercializadoras mexicanas

Tamaño de empresa	Empleados	Ventas anuales(millones de pesos)
Micro	0-10	Hasta 4
Pequeñas	11-30	Hasta 100
Medianas	31-100	Hasta 250

Fuente: Elaboración propia basado en INEGI (2014) y DOF (20013).

Estas organizaciones de tamaño micro juegan un papel primordial en la economía de México y de cualquier país. De acuerdo a la Secretaría de Economía (SE, 2014) y el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2013), indican que las MIPYMES representan el 99.8% de las unidades económicas, y aportan el 34.7% en el PIB y además generan el 73.8% de los empleos. Sin embargo, las MIPYMES a diario se enfrentan a los cambios de la globalización que tienden a debilitar su poder competitivo (Rodríguez, Vásquez y Mejía, 2014).

2.2. Microempresas

En general, la mayoría de las microempresas tienen estructuras informales, lo que ocasiona estancamientos en los procesos y operaciones (Vázquez et al., 2015). Por otro lado, sufren limitaciones de recursos más severas (Li et al., 2013). De acuerdo a Márquez y Gómez (2002), las microempresas tienen grandes dificultades para obtener financiamientos para la capitalización y/o desarrollo de procesos de gestión, siendo éstas una de las razones principales que impiden el desarrollo y crecimiento de la empresa y en consecuencia su desaparición del mercado.

Cabe destacar que las microempresas además de ser importantes para la economía de una nación también son más flexibles y ágiles para adaptarse a los cambios (Li et al., 2013); por tal razón, es conveniente fomentar estrategias (Chauca, 2004) que den respuesta a las altas exigencias de los clientes (Vázquez et al., 2015) a través de cambios estructurales (Ramírez y Delgado, 2008). Entonces, las alianzas estratégicas pueden ser un medio de cooperación efectivo que permita a las microempresas alcanzar sus objetivos de manera exitosa, es

decir, las alianzas pueden ofrecer sinergias y oportunidades potenciales para entrar y aprovechar los mercados (Haase y Franco, 2015).

2.3. Alianzas Estratégicas

En este escenario, se deben contemplar herramientas estratégicas efectivas que aporten conocimientos de apoyo en los desafíos que la mayoría de estas empresas soportan día a día en materia de competitividad, desarrollo y sobrevivencia. Las alianzas pueden ser un medio de cooperación efectivo que permita a las empresas alcanzar sus objetivos de manera exitosa. Comprenden un convenio de cooperación (Gnyawali y Park, 2009; Feller, Parhankangas, Smeds y Jaatinen, 2013), un diseño organizativo (Christoffersen, 2012; Lahiri y Narayanan, 2013; Demirkan y Demirkan, 2014) que ha logrado romper barreras y mejorar la imagen de las empresas (Wen, 2007) tanto de manera nacional como internacional.

Involucran una participación de manera conjunta y equitativa entre los socios, se pueden incluir contribuciones como capital, tecnología o activos específicos para generar acciones sobre sus debilidades y así combatir sus amenazas (Aguilar et al., 2013; Gulati y Singh, 1998; Beamish y Lupton, 2016).

Adobor (2005) las define como relaciones, basadas en la confianza; se dan a través de la organización y cooperación flexible entre empresas, al ser un estímulo en su crecimiento (Viveiros et al., 2013) y fortalecimiento (Michalus, Hernández, Hernández, Suárez y Sarach, 2011). Para Marshall, Nguyen y Bryant (2005) y Abarca (2010) es un acuerdo entre organizaciones donde cada una mantiene su autonomía, pero con un grado de dependencia uno del otro.

Las alianzas se presentan continuamente en el mundo globalizado y entorno competitivo, independientemente del país o tamaño de empresa de la que se trate (González-Benito, Muñoz-Gallego y García-Zamora, 2016). Traen beneficios (Rezaei, Ortt y Trott, 2015; Mukherjee, Gaur, Gaur y Schmid, 2013; Klosseka, Meyer y Nippa, 2015), los cuales pueden ser: disponibilidad a recursos bancarios-financieros, capacidades tecnologías y gestiones administrativas, marca

y reputación, y bienestar social (Quesada, 2011), además les permiten optimizar y compartir sus recursos y riesgos en operaciones (Arranz, Arroyabe y Fdez de Arroyabe, 2016), y mejorar la competitividad en el mercado, al contrarrestar sus debilidades relacionadas a su tamaño y a la rápida respuesta a las situaciones cambiantes de la competencia global (Ahlström-Söderling, 2003), para así lograr un beneficio mutuo entre los participantes (Piguave, 2016; Ariño, 2008; Reid, Bussiere y Greenaway, 2001), de tal manera que perfeccionen su capacidad de competencia e innovación.

Las alianzas estratégicas también ofrecen oportunidades empresariales y son fundamentales porque ante la escasez de recursos económicos se explota la creatividad. El desarrollo de las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación entre empresas les facilita lograr objetivos con base en distintas actividades, características o factores que influyen para lograr el éxito (Agostini, 2016; Jaouen y Gundolf, 2009). Sin embargo, es común observar el surgimiento de alianzas entre grandes empresas, pero para las Microempresas es un reto ya que por su estructura presentan desventajas en un mercado global.

La alianza entre Microempresas no se visualiza fácil pero tampoco imposible, es una iniciativa a un cambio en la estructura tradicional, que podría llevar a un cambio radical muy positivo, con beneficios de varias familias integradas en este tipo de asociaciones, que tiendan a incrementar la competitividad y ayudan en el desarrollo económico de las regiones.

Para la formación y desarrollo de alianzas se involucran una serie de actividades, factores y características que influyen para lograr el éxito (Agostini, Filippini y Nosella, 2015; Agostini, 2016; Agostini y Nosella, 2017; Colombo, Laursen, Magnusson y Rossi-Lamastra, 2012; Jaouen y Gundolf, 2009; Kale, Dyer y Singh, 2002; Ring y Van de Ven, 1994).

Entrar en un esquema de sociedad o cooperación, requiere un cambio de pensamiento transcendental en los empresarios, habituados a trabajar de manera individual. Este cambio de comprensión se dificulta aún más por la situación de

que una alianza los invita a cooperar con los competidores o rivales (Rodríguez et al., 2014) y posiblemente futuros socios.

Los socios son un factor determinante en la alianza ya que son los participantes directos para lograr los objetivos comunes, para ayudar a la formación y consolidación de un equipo de trabajo se deben considerar una serie de factores o aspectos incluyendo que la alianza puede integrarse entre dos o más personas (Christoffersen, 2012). Determinar el socio es una de las partes iniciales de los objetivos al desarrollar una alianza ya que con base en la selección del mismo puede resultar en éxito o fracaso realizar una cooperación duradera y armoniosa.

El socio representa confianza, lealtad, dinamismo, responsabilidad ya que en conjunto emprenderán una aventura o episodio para el desarrollo y crecimiento de sus empresas, aunado a establecer sus fortalezas, debilidades y el poder lograr sus objetivos de manera planificada (Aguilar et al., 2013). Es decir, los socios deben tener objetivos en común para reducir los riesgos que pueden perjudicar la sociedad entre los socios.

Así pues, las alianzas entre microempresas aumentan las habilidades, el poder adquisitivo y la experiencia; por otro lado, se reducen los costos en compras compartidas lo cual generan ahorros significativos en la adquisición de insumos; esto les permitirá mejorar los procesos para alcanzar la competitividad y sobrevivencia en los mercados y, en consecuencia, la extensión a nuevos espacios mercantiles.

Las alianzas estratégicas son una atractiva opción para unir esfuerzos en la solución de problemas que presentan las diferentes microempresas; el compartimiento de inversiones, riesgos y beneficios además del conocimiento generado durante la práctica de la alianza, puede proporcionar protecciones para estos empresarios. Son cada vez más los casos de éxito de alianzas estratégicas en las distintas empresas (Rojas, Rincón y Mesa, 2014) por lo que se puede visualizar como una opción diferente para los microempresarios que buscan alternativas para subsistir y demostrar que la unión puede hacerlos más fuertes.

2.4. Modelos de alianzas

Un modelo de alianzas estratégicas es el conjunto de variables que interaccionan entre sí, para alcanzar los objetivos de negocio y flexibilidad; la flexibilidad se refiere a la capacidad de la red para detectar y responder a los cambios del mercado (Savolainen, 2016).

Navickas y Mykolaityte (2010) crean un modelo de alianzas estratégicas en la economía global, el cual puede producir sinergia porque está centrado en el análisis de las oportunidades de desarrollo con otro organismo activo. El modelo señala como primer paso la actitud tradicional de las empresas hacia los negocios, conformada por aspectos como: competencia del mercado, investigación, desarrollo/mejora de productos, producción, marketing y desarrollo de empresas. El segundo paso indica que las empresas se ven forzadas por la competencia en la economía global a transferir algunas funciones al participar en alianzas estratégicas, éstas son: investigación y creación de tecnologías, desarrollo de tecnologías, innovaciones y producción. La implementación de la alianza estratégica es un aspecto concluyente, ya que involucra las capacidades requeridas para establecer y administrar las relaciones entre socios.

Nurullah, Alayoglu y Oyku (2012), basados en varios modelos y enfoques de alianzas, proponen un modelo conceptual de alianzas estratégicas que proporciona un enfoque holístico que se centra en las dimensiones de los procedimientos. El modelo que presentan los autores 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; 8) Análisis y evaluación de las necesidades mutuas y especificaciones requeridas para la alianza. De acuerdo a Nurullah et al. (2012) la evaluación es un proceso de retroalimentación que ayuda a conocer las deficiencias en la alianza, lo que les

permite ser más eficientes al tomar decisiones para resolver problemas durante el desarrollo de la misma.

Otro modelo de alianzas que estimula el desarrollo agrario en regiones de Argentina es el de Michalus et al. (2011), el modelo está compuesto por una red flexible de cooperación entre las MIPYMES, además de una cuatриhélice (universidad–empresa-estado-organizaciones locales), que ayudan a promoverse entre ellas, intervienen seis factores: los tecnológicos, los económicos, los organizativos, los políticos y legales, los socioculturales y los ambientales. Derivado del modelo conceptual, los autores también exponen un procedimiento para la implementación de la red de cooperación flexible entre MIPYMES agropecuarias, que consta de cuatro fases: 1) preparación; 2) creación y arranque; 3) consolidación; y 4) reproducción.

Aunque Ariño (2008; 2011) no menciona cómo hacer un modelo para alianzas, plantea objetivos y motivos que inducen la formación de alianzas estratégicas, junto a consideraciones sobre algunos tipos de alianzas donde no pueden ser absolutas, ya que existen variaciones en cada tipo de organización. Además, menciona que para lograr el éxito en las alianzas es necesario realizar la búsqueda del socio perfecto, donde se plantean una serie de aspectos a considerar en su selección, con el propósito de tomar la mejor opción que les permitirá mejorar los resultados en la alianza., fortalecer los lazos afectivos y de confianza de manera rápida, y así originar una cooperación más efectiva.

De igual forma Gulati y Singh (1998) indican que las alianzas estratégicas se pueden formar por una gran cantidad de motivos y metas, y tomar una diversidad de facetas al desarrollarse, es decir, para hacer una alianza se sigue una secuencia de eventos, la cual surge de una necesidad de iniciativa propia, después se debe determinar al socio adecuado, seleccionar la estructura de la alianza y observar la evolución dinámica de la alianza, cabe señalar, que esta secuencia no garantiza la prosperidad de la alianza.

Por su parte Aguilar et al. (2013) refieren el desarrollo de una alianza estratégica con base en un ambiente específico en la agroindustria. Utiliza los

aspectos más comunes en el proceso de creación de una alianza estratégica, conformada por cinco fases: 1) Reconsideración estratégica; 2) Elección del socio; 3) Construcción de la alianza estratégica; 4) Determinación de la estructura de la alianza estratégica; 5) Formalización del acuerdo.

3. METODOLOGÍA

El objetivo de esta investigación es validar las variables que son consideradas en el modelo descrito anteriormente, para tal efecto se realizaron los siguientes pasos:

1. Se desarrolló una encuesta para explorar tanto el perfil del microempresario como la aceptación para formar alianzas estratégicas bajo distintas variables propuestas en el Modelo Conceptual de Alianzas Estratégicas para Microempresas Comercializadoras. La encuesta consta de 27 reactivos (variables) y se utilizó la escala de Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 2 = de acuerdo, 3 = indeciso, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo).
2. Se aplicó la encuesta de forma aleatoria a 204 microempresas comercializadores de Hermosillo, Sonora durante agosto-septiembre de 2018. El tamaño de la muestra fue delimitado por el principio sugerido por Tabachnick y Fidell (2013), ellos mencionan que se requiere al menos 5 participantes por reactivo. Comrey y Lee (1992) propone una muestra de 200 como suficiente para el tipo de análisis realizado.
3. La confiabilidad de la encuesta se evaluó con base en el criterio de alfa de Cronbach (1951).
4. Mediante el análisis estadístico multivariante factorial exploratorio se validaron las variables consideradas en el modelo. Este método explora todas las posibilidades de relaciones de interdependencia de las correlaciones que existen entre las variables (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1995).
5. Se analizaron los resultados.

4. RESULTADOS

4.1 Reactivos de la encuesta

Los reactivos de la encuesta se diseñaron de tal manera que contemplaran todas las variables consideradas en cada etapa del modelo (tabla 2).

Tabla 5. Reactivos de la encuesta

Etapas	Preguntas
Repensar el Negocio	1. ¿Importancia de trabajar con metas?
	2. ¿Toma en cuenta trabajar con metas establecidas?
	3. ¿La empresa tiene metas definidas?
	4. ¿Los colaboradores conocen las metas?
	5. ¿Se dan a conocer entre los empleados las metas?
	6. ¿Consideras que el negocio ha crecido económicamente?
	7. ¿Consideras replantear tus metas?
Diseño y formación de alianzas	8. ¿Participaría en alianzas para ser más competitivo?
	9. ¿Cree necesario asociarse con la competencia?
	10. ¿El socio un aspecto primordial en la alianza?
	11. ¿Maneja contratos equitativos?
	12. ¿Ha considerado trabajar en equipo con trabajadores, etc.?
	13. ¿Negociar es parte de sus actividades?
Estructura de la alianza	14. ¿Cuenta con procedimientos para realizar sus actividades?
	15. ¿Cuenta la empresa con normas y políticas?
	16. ¿Todos los colaboradores conocen las políticas?
	17. ¿Su estructura organizativa favorece colaboración con otras empresas?
	18. ¿Estaría dispuesto hacer cambios para una alianza?

	19. ¿Cuenta con tecnología para realizar sus actividades?
	20. ¿Es importante contar con software para compras/ventas?
	21. ¿Considera que su estructura es informal?
Implementación	22. ¿ Considera importante las relaciones con otras empresas?
	23. ¿Tiene relación con sus competidores?
	24. ¿Ambiente cooperativo aumenta la productividad?
	25. ¿Los riesgos disminuyen el interés para asociarse?
	26. ¿La cooperatividad propicia una ventaja competitiva?
	27. ¿Cuenta con procedimientos de control en sus actividades?

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Validación del instrumento de medición (encuesta)

El instrumento de medición aplicado es confiable, de acuerdo al criterio de Cronbach (1951) existe alta confiabilidad (tabla 3), por lo tanto, se garantiza la fiabilidad de la medición. Cabe señalar que para este estudio se utilizó el software SPSS versión 23.0

Tabla 6. Estadístico de confiabilidad

Criterio de Cronbach (Alfa)	Número de elementos
.855	27

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Validación de variables del Modelo Conceptual de Alianzas Estratégicas para Microempresas Comercializadoras

El análisis factorial es una herramienta sumamente útil, puede ayudar a los administradores de activos a analizar grandes bases de datos, validar constructos y comprender más sobre los factores subyacentes que influyen en las variables y así planificar posteriormente la gestión de estrategias (Wang, Ji, Liu y Wang 2018; Hernández-Sampieri, Fernández, Baptista, 2010; Montgomery y Runger, 2010). Mediante esta técnica se encuentran grupos de variables homogéneas a partir de un conjunto numeroso de ellas (Pérez y Medrano, 2010). Esos grupos

homogéneos se integran con las variables que tienen una alta correlación entre sí, donde inicialmente se busca que los grupos sean independientes unos de otros (Cano, Orue, Martínez, Moreno y López, 2015; Kahn, 2006; Pérez, 2009; Hair et al., 1995).

En este estudio se aplica el análisis factorial exploratorio, sin embargo, antes de continuar es importante realizar la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y Bartlett (Hair et al., 1995). La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) contrasta si los coeficientes de correlación parciales entre las variables son suficientemente pequeñas, este estadístico puede variar entre 0 y 1, si el valor es menor a 0.5 indica que las correlaciones entre pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables, por lo tanto, no debe utilizarse el análisis factorial exploratorio. Mientras que, la prueba de esfericidad de Bartlett se utiliza para comprobar que las correlaciones entre las variables son distintas de cero de modo significativo, se comprueba si el determinante de la matriz de correlaciones es distinto de 1, si el estadístico es menor a 0.05 indica que existe suficiente correlación entre las variables, por lo tanto, el estudio es apropiado.

Para verificar si la prueba a validar es factorizable, se corrieron las pruebas de esfericidad de Bartlett (χ^2) y Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y se obtuvieron resultados de 2065.755 y 0.798, respectivamente, a su vez el índice de determinación calculado fue significativo 0.000; lo que nos sugiere que los residuales de la prueba son distantes de cero, por lo tanto, el cuestionario es factorizable (Mahlotra, 2004; Hair et al, 1995). (Tabla 4).

Tabla 7. Estadísticos para verificar modelo factorial	
KMO y prueba de Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	.798
Prueba de Bartlett (Chi-cuadrado aproximado)	2065.755
Gl	351
Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Determinación del número de factores a extraer

Para extraer los factores puede utilizarse el método de análisis de componentes principales, debido a que el objetivo es condensar la mayoría de la información original -varianzas- en un número de factores. Los factores a extraer son aquellos que tengan auto valores -eigenvalues- mayores a 1. En la tabla 5 se observa que, al aplicar el criterio de auto valores -eigenvalues- mayores a 1, tiene la pertinencia de extraer hasta 7 factores.

Tabla 8. Varianza total explicada

Componente	Valores propios iniciales de la muestra empírica			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción	Valores propios de una muestra aleatoria
	Total	% de varianza	% acumulado	% acumulado	Total
1	6.874	25.459	25.459	25.459	1.74656
2	2.214	8.201	33.660	33.660	1.63426
3	1.879	6.960	40.620	40.620	1.54362
4	1.797	6.657	47.277	47.277	1.46882
5	1.409	5.218	52.495	52.495	1.40300
6	1.186	4.391	56.886	56.886	1.34208
7	1.115	4.128	61.014	61.014	1.28704
.	.	.	.		
.	.	.	.		
27	0.138	0.510	100.000		0.51914

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo las recomendaciones de Lloret-Segura, Ferreres-Travet, Hernández-Baeza y Tomás-Marcos (2014), sobre la revisión de criterios

complementarios para determinar el número de factores a retener se efectuó un análisis paralelo. El análisis paralelo consiste en comparar los componentes principales del conjunto de datos colectados con los componentes de una muestra aleatoria; este método suele ser más preciso para determinar el número de factores a extraer (Gaskin y Happell, 2014).

De acuerdo al procedimiento del análisis paralelo, cuando los valores propios de la muestra aleatoria son mayores que los valores de la muestra empírica, se obtiene el número máximo de factores a retener en el análisis factorial. En la tabla 5 se muestra que el valor propio del sexto factor aleatorio es mayor que el empírico, razón por la cual se puede considerar que al constructo analizado subyacen, como máximo, cinco factores, contando con el 52.49% de la varianza explicada del factor.

4.3.2 Rotación de factores

Generalmente las cargas factoriales son consideradas significativas en análisis exploratorios, cuando superan el valor absoluto 0.3. Este valor se considera una carga mínima necesaria para que la variable sea un representante útil del factor (Pasquali, 2005).

Comrey y Lee (1992) sugieren que los niveles de carga de los factores mayores de 0.71 son excelentes, por encima de 0.63 son muy buenos, superior a 0.55 son buenos, arriba de 0.45 son válidos, y mayores de 0.32 pobres. Sin embargo, Tabachnick y Fidell (2013) mencionan que los niveles de carga de los factores como regla general, sólo se interpretan las variables con cargas de 0.32 y superiores ya que éstas se consideran significativas en análisis exploratorios. En cuanto mayor es la carga, la variable es una medida más pura del factor. La elección del límite para el tamaño de la carga que se va a interpretar es una cuestión de preferencia del investigador.

Para el análisis se consideró pertinente emplear un método rotacional, por lo que se utilizó el método rotacional ortogonal VARIMAX, para lograr soluciones de factor más simples y significativas. El método utilizado para la rotación redujo el

número de variables a un conjunto más pequeño de variables no correlacionadas, correspondientes a actividades claves y funciones estratégicas del modelo conceptual planteado. Se revisó la estructura de cinco, cuatro y tres factores, identificando a la última como la mejor en términos conceptuales y estadísticos (Tabla 6).

Tabla 9. Matriz de componentes rotados

Contenido del ítem:	Factor		
	1	2	3
1. Importancia de las metas	.740		
2. Desempeño bajo metas	.738		
3. La empresa tiene metas definidas	.585		
24. Ambiente cooperativo	.573		
10. El socio es primordial en la alianza	.447		
6. Crecimiento del negocio	.404		
4. Compartir metas	.394		
22. Relaciones con otras empresas	.386		
11. Contratos equitativos	.374		
15. Normas y políticas		.822	
16. Compartir políticas		.651	
27. Procedimientos de control en sus actividades		.605	
14. Procedimientos para realizar actividades		.516	
20. Software para compras/ventas		.512	
17. Estructura de colaboración con otras empresas		.492	
19. Tecnología		.460	
5. Conocimiento de las metas		.424	
23. Relación con la competencia		.352	
9. Necesidad de asociarse			.733
18. Hacer cambios para formación de alianzas			.513
12. Trabajo colaborativo			.489
26. La cooperación propicia una ventaja competitiva			.433
8. Participación en alianzas			.404
Alfa de Cronbach del Factor 1	.786		
Alfa de Cronbach del Factor 2		.825	
Alfa de Cronbach del Factor 3			.678
Alfa para la escala total	.872		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 se observa que el factor 1 consta de 9 variables; el factor 2 de 9 variables y el factor 3 de 5 variables.

4.3.3 Agrupamiento de variables

En términos conceptuales, los tres factores identificados se nombraron de acuerdo a las variables agrupadas; el primero como agrupa variables de planeación se denonima Administración de la Planeación, el segundo tiene que ver con la parte operativa por eso se nombra Administración Operativa; y el tercero como agrupa variables afines a la formación de alianzas se llama Administración y Formación de Alianzas (Tabla 7).

Tabla 10. Agrupación de variables

Etapas	Variables	Factor	Peso de la variable	Rediseño del factor
Repensar el Negocio	5. Conocimiento de las metas	2	0.424	Administración operativa
	1. Importancia de las metas	1	0.740	Administración de planeación
	2. Desempeño bajo metas	1	0.738	
	3. La empresa tiene metas definidas	1	0.585	
	4. Compartir metas	1	0.394	
	6. Crecimiento del negocio	1	0.404	
Diseño y formación de alianzas	10. El socio es primordial en la alianza	1	0.447	Administración y formación de alianzas
	11. Contratos equitativos	1	0.374	
	9. Necesidad de asociarse	3	0.733	
	12. Trabajo colaborativo	3	0.489	
	8. Participación en alianzas	3	0.404	
	15. Normas y políticas	2	0.822	

Estructura de la alianza	16. Compartir políticas	2	0.651	Administración operativa
	14. Procedimientos para actividades	2	0.516	
	20. Software para compras/ventas	2	0.512	
	17. Estructura organizativa de colaboración con otras empresas	2	0.492	
	19. Tecnología	2	0.460	
	18. Hacer cambios para formación de alianzas	3	0.513	Administración y formación de alianzas
Implementación	26. La cooperación propicia una ventaja competitiva	3	0.433	
	22. Relaciones con otras empresas	1	0.386	Administración de planeación
	24. Ambiente cooperativo	1	0.573	
	27. Procedimientos de control en sus actividades	2	0.605	Administración operativa
	23. Relación con la competencia	2	0.352	

Fuente: Elaboración propia.

En el plano estadístico destacan las siguientes características métricas de la solución de tres factores ortogonales: a) una convergencia en 9 iteraciones; b) logra explicar el 35% de la varianza del constructo; c) contiene ítems con cargas factoriales ≥ 0.35 ; d) presenta una consistencia interna satisfactoria para la escala completa y para el factor 2 de manera independiente, pero la consistencia interna para los factores 1 y 3 es menor y debe ser mejorada en futuros estudios. En el curso de los análisis se eliminaron los ítems 21, 13, 25 y 7 por presentar una saturación factorial muy baja, es decir, ≤ 0.30 .

Se validó la confiabilidad de las mediciones resultantes una vez concluido el análisis factorial exploratorio a través de los valores del alfa de Cronbach, los cuales se encontraron aceptables, de esta manera se demuestra que las mediciones propuestas tienen un alto nivel de congruencia interna (Tabla 8).

Tabla 11. Pruebas de confiabilidad de alfa Cronbach

Factor	N de elementos	Alfa Cronbach
Administración de planeación	9	0.786
Administración operativa	9	0.825
Administración y formación de alianzas	5	0.678
Para la escala total		0.872

Fuente: Elaboración propia.

5. REDEFINICIÓN DE COMPONENTES DEL MODELO CONCEPTUAL DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS

Las variables a controlar en modelo son las correctas. Sin embargo, en la figura 2 se presenta la redefinición de los componentes del modelo, que puede ser una alternativa estratégica para integrar a los microempresarios en nuevos panoramas competitivos.

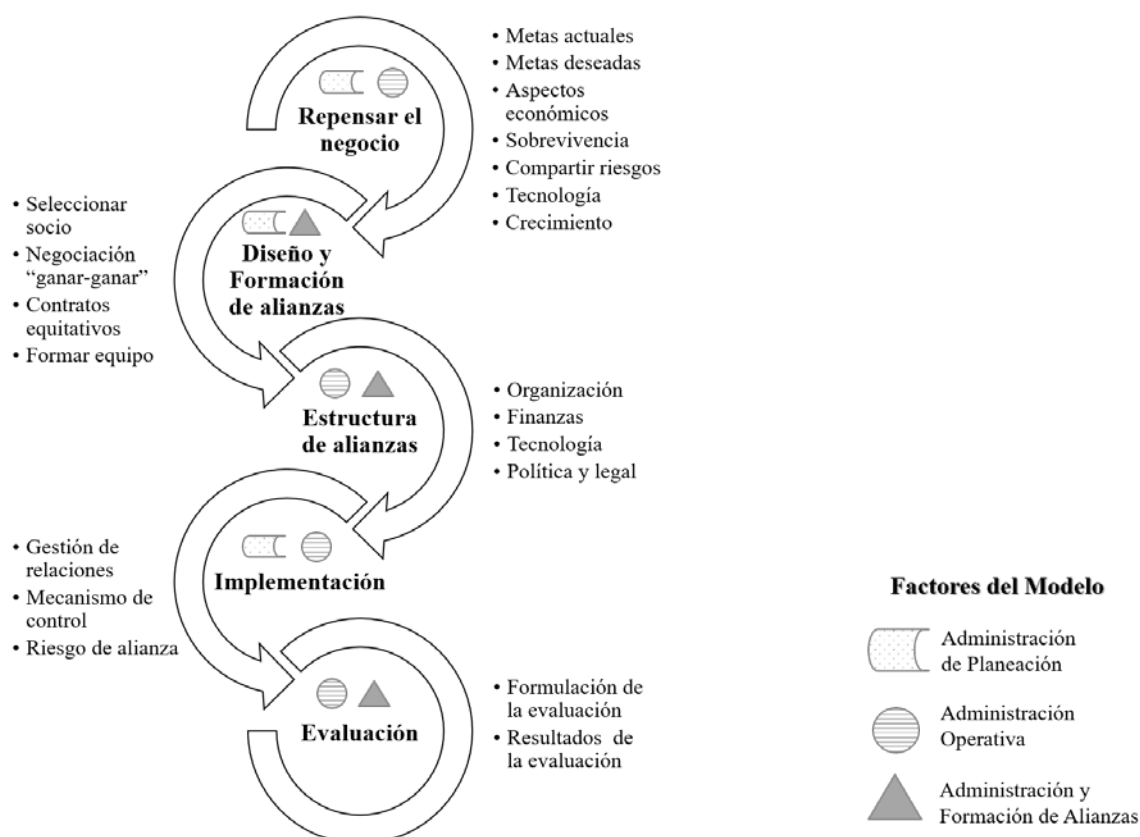


Figura 6. Redefinición de componentes del Modelo Conceptual de Alianzas Estratégicas para Microempresas

Fuente: Elaboración propia

El factor de Administración de la Planeación debe integrar las funciones de repensar el negocio, diseño y formación de alianzas e implementación al integrar y alinear los objetivos y metas hacia el compromiso de formar acuerdos cooperativos contemplando las relaciones dentro y fuera de la organización además de reducir los riesgos que estos presenten.

Por otro lado, el factor de Administración Operativa debe fortalecer las áreas de la estructura e implementación de la empresa mediante la organización de los aspectos financieros, tecnológicos y procedimientos de cómo realizar las actividades además de las políticas y normas que rigen a la compañía.

De la misma forma, el factor de Administración y Formación de Alianzas cumple una de las funciones primordiales al organizar y coordinar los aspectos relacionados a la selección del socio, negociaciones y contratos que se llevarían a

cabo, además de gestionar relaciones positivas tanto interna como externa y los controles a considerar para su buen funcionamiento.

6. CONCLUSIONES

Por medio de los valores del alfa de Cronbach, se validó la confiabilidad de la encuesta. El instrumento es de tipo exploratorio y confiable, pero puede ser robustecido o fortalecido con procesos de validación confirmatorio en nuevos estudios. A través del análisis factorial exploratorio se redefine el Modelo Conceptual de Alianzas Estratégicas para Microempresas Comercializadoras, de tal manera que puedan adoptarlos las microempresas. La implementación del modelo es fácil ya que la simplicidad del mismo hace factible su adopción. También puede ser una referencia para los microempresarios para que generen ventajas competitivas a través de la formación, desarrollo y consolidación de alianzas, de tal manera que puedan permanecer en el mercado globalizado.

En cada etapa del modelo propuesto es importante y necesario que se utilice la experiencia, el conocimiento, las habilidades y la información que poseen los dueños, trabajadores y proveedores para retroalimentar las relaciones que van a determinar la diferencia del trabajo en un nuevo esquema cooperativo. Las microempresas pueden formar parte de una red de alianzas vinculadas a empresas más grandes en tanto comprendan el esquema integral de cooperación-alianzas y su manera de funcionar. El abrirse a una nueva mentalidad es un reto, pues existe la dificultad de integrar recursos, sistemas, relaciones y habilidades para conseguir establecer una alianza productiva; en este cambio, los empresarios se arriesgan a innovar las formas de integrarse al mercado para alcanzar una mayor competitividad.

Mejorar el servicio al cliente puede ser la situación más complicada que la competencia imite. Algunas limitantes que se observan en este modelo son la resistencia al cambio, la forma de trabajar y las prácticas que siguen algunos

empresarios y, la negativa a colaborar en una nueva modalidad integral de cooperación. En futuros trabajos relacionados con el tema se sugiere abordar las líneas de investigación que a continuación se señalan:

1. Trasladar, establecer y evaluar el modelo en otros sectores productivos y regiones, para conocer su pertinencia.
2. Las variables involucradas (culturales, capacitación, talento humano, tecnologías de información, sistemas de información) pueden ser evaluadas para determinar acciones para lograr optimizar la eficiencia de la alianza.

CAPÍTULO V. ARTÍCULO DE REVISTA

Enviado a Revista *Venezolana de Gerencia* (Correo de recibido para su revisión).

Consuelo Mora Castellanos, Patricia Cano Olivos, José Luis Martínez Flores y
Diana Sánchez Partida

TÍTULO

**Alianzas estratégicas: una alternativa para generar ventaja competitiva en
las microempresas mexicanas**

**Strategic alliances: an alternative to generate competitive advantage in
Mexican microenterprises**

Resumen

El propósito de este trabajo es desarrollar un análisis descriptivo sobre las alianzas estratégicas como alternativa que permita fortalecer la competitividad de las microempresas en mercados locales, nacionales e internacionales; para esta investigación se aplicó una encuesta a una muestra representativa de 204 gerentes de microempresas del comercio en Hermosillo, Sonora México. Dentro de la investigación la recolección de datos se llevó a cabo mediante un diseño transeccional descriptivo. Los resultados obtenidos a partir de la encuesta dan la pauta para considerar como alternativa para los microempresarios la integración de alianzas estratégicas lo que permite una mayor apertura para la implementación de esquemas de cooperación para fortalecer la competitividad, lograr el crecimiento y permanencia en un entorno complejo y globalizado donde todo está en constante cambio.

Palabras Clave: Globalización, Alianzas estratégicas, microempresas, Competitividad

Profesora del Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Sonora, México.
consuelo.mora@unison.mx; *Autor de correspondencia.

Profesora del Posgrado en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México, patricia.cano@upaep.mx

Director del Posgrado en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, joseluis.martinez01@upaep.mx

Profesora del Posgrado en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México, diana.sanchez@upaep.mx

Abstract:

The purpose of this paper is to develop a descriptive analysis of strategic alliances as an alternative that allows strengthening the competitiveness of microenterprises in local, national and international markets; for this research, a survey was applied to a representative sample of 204 managers of small businesses in Hermosillo, Sonora, Mexico. Within the investigation, data collection was carried out through a descriptive transectional design. The results obtained from the survey give the guideline to consider as an alternative for microentrepreneurs the integration of strategic alliances which allows a greater openness for the implementation of cooperation schemes to strengthen competitiveness, achieve growth and permanence in a complex environment and globalized where everything is constantly changing.

Keyword: Globalization, Strategic alliances, MSMEs, Competitiveness.

1. INTRODUCCIÓN

Las microempresas están en peligro de extinción debido al entorno competitivo y el fenómeno de la globalización, donde existe la posibilidad de que las empresas más grandes puedan absorber a las más pequeñas. En la compleja situación que enfrentan las microempresas ante la competencia general de su entorno, las alianzas estratégicas pueden ser una alternativa que les ayude a desplazarse a cambios benéficos no contemplados por su modelo tradicional.

Una alianza estratégica se define como un convenio de cooperación equilibrada entre dos o más compañías, basadas en un contrato formal o informal, con el objetivo de realizar un proyecto común o establecer una cooperación sostenible (Jaouen y Gundolf 2009). Recurrir a una alianza estratégica puede crear una oportunidad para desarrollo, al mismo tiempo se conserva la independencia del empresario. El desarrollo de las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación entre empresas les facilita lograr objetivos (Agostini 2016). Hay muchas razones para que las empresas establezcan relaciones en su entorno, y aún más razones del por qué interactuar con empresas de tamaño similar a través de alianzas estratégicas. Sin embargo, el conocimiento de las alianzas estratégicas entre las microempresas sigue siendo débil (Jaouen y Gundolf 2009) así como los modelos de alianzas que las orienten a utilizar este tipo de estrategias.

Las microempresas predominan en México y representan el 97.6% de las más de 4 millones de empresas existentes dentro del cual el 85.3% manifiesta el deseo de crecimiento de su negocio, dato importante a considerar ya que posiblemente estarían dispuestas a participar en cambios benéficos que les permitan lograr sus objetivos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] 2014). En el contexto del estado de Sonora las actividades económicas muestran que el sector comercio se encuentra en primer lugar con el 15.8%, le siguen minería no petrolera (12.7%); servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (9.8%); fabricación de maquinaria y equipo (9.8%); y, construcción (8.0%); En conjunto estas actividades productivas representan el 56.1% del Producto Interno Bruto estatal (PIB estatal) (Secretaría de Economía, SE 2016). Del total de establecimientos en el Estado, en el sector comercio al por menor (90 642), la distribución se encuentra constituida de la siguiente forma: Hermosillo 31.7%; Cajeme 16.8%; San Luis Río Colorado 7.5%; Nogales 6.8% y Navojoa 5.7%. ;(INEGI, 2014).

De las 10 principales ramas en las microempresas, nueve corresponden al comercio al por menor y una al comercio al por mayor. Como se puede apreciar en la información el comercio es uno de los sectores con mayor aportación a la

economía de las familias tanto locales como a nivel nacional por tal motivo se eligió este sector empresarial. Esta investigación se desarrolló en tres partes: la primera corresponde a la revisión de literatura, en la cual fueron incluidos tres temas principales: Microempresas, alianzas estratégicas, y modelos de alianzas; en la segunda se aplicó una encuesta a los gerentes de empresas del sector de comercio en Sonora, México, para conocer la opinión acerca de participar en la integración de alianzas estratégicas; y finalmente se presentan las conclusiones.

1.1 Revisión de literatura

La globalización ha influido para que las MIPYMES se fortalezcan y así enfrenten un entorno competitivo, rápidamente cambiante y altamente incierto, por lo que requieren de estrategias para el manejo de toda la organización. Las MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) son el motor del desarrollo de un país, de su economía y son grandes creadoras de riqueza (INEGI, 2014). Dependen de sus propias capacidades para crear nuevos conocimientos y mantener la ventaja competitiva en un entorno global con altos riesgos (Jiang et al., 2016). Es por ello que en este mundo tan globalizado es necesario que las MIPYMES estén en constante actualización para satisfacer a sus clientes, quienes suelen cambiar rápidamente de necesidades o gustos por lo que buscan ese producto o servicio que satisfaga esos nuevos requerimientos, y las MIPYMES deben actuar en consecuencia (Aguilar et al., 2013).

1.2 Microempresas

Las Microempresas son unidades productoras de bienes y servicios que pueden tener de 0-10 empleados, con ventas máximas anuales de 4.6 millones de pesos, además aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y crean aproximadamente el 73.8% de empleos por lo que tienen un papel trascendental en el crecimiento y desarrollo de las economías de México (INEGI, 2014). Tradicionalmente son negocios familiares y en general no tienen un proceso formal en su estructura y administración, lo que ocasiona estancamientos en sus

procesos y operaciones (Vázquez et al., 2015). Por otro lado, la productividad entre las microempresas es inferior al nivel esperado, debido a que existen empresas donde persiste una actitud conservadora que impide introducir cambios estructurales que aporten beneficios a la competitividad (Ramírez y Delgado 2008), por lo tanto su permanencia en el mercado es a corto o mediano plazo, sin embargo es necesario buscar la estabilidad en el mercado local y nacional, y en la medida de lo posible su ingreso al mercado internacional (Diario oficial de la federación [DOF] 2013). Para ello, se requiere afrontar los desafíos de la globalización con herramientas y estrategias que permitan mejorar el panorama económico actual de las microempresas (Chauca, 2004). Una de las estrategias más importantes que las microempresas deberían implementar es la de las alianzas pues éstas son consideradas un diseño organizativo (Christoffersen, 2012) que ha logrado romper barreras y establecer mejoras en las empresas (Lee, 2007) tanto de manera nacional como internacional.

1.3 Alianzas estratégicas

Según Adobor (2005), las alianzas estratégicas son relaciones de colaboración entre compañías basadas en la confianza; donde cada compañía debe mantener su autonomía aunque exista dependencia entre ellas (Marshall et al., 2005; Abarca 2010; Rojas et al., 2014); estas alianzas implican intercambiar, compartir o desarrollar de manera conjunta alguna labor destacada, como por ejemplo, las contribuciones de los diferentes participantes en materia de capital, tecnología o activos específicos (Gulati y Singh 1998; Beamish y Lupton 2016); y de algún otro tipo como marca y reputación; todo esto para lograr el crecimiento (Viveros 2013), éxito (Suriyapperuma et al., 2015; Molina et al., 2013) y bienestar social (Quesada, 2011). De ahí que la cooperación entre compañías es una opción transcendental (Escribá et al. 2003; Quesada 2011; Huang y Roig 2016) de interés y beneficio mutuo, para desarrollar mayormente las capacidades tecnológicas, a diferencia de aquellas que no lo hacen, permitiendo a las empresas competir en el mundo globalizado (Araiza et al., 2010), independientemente si están en un país

desarrollado o no, si son empresas multinacionales o pequeñas (González-Benito et al., 2016). Por otro lado, los ahorros que se obtienen a partir de las alianzas se pueden unir al presupuesto de las actividades más importantes para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Navickas y Mykolaityte 2010), de esta manera se evitan los desembolsos análogos para la gestión, logística y otras funciones similares. Sin embargo, es común observar el surgimiento de alianzas entre grandes empresas, pero para las microempresas es un reto ya que por su estructura presentan desventajas en un mercado global, de ahí, que algunos expertos han propuesto modelos de alianzas como una estrategia para elevar la competitividad y crecimiento en el mercado.

1.4 Modelos de alianzas

Nurullah et al., (2012) proponen un modelo conceptual de alianzas estratégicas con un enfoque holístico que se centra en las dimensiones de los procedimientos, contemplando 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; 8) Análisis y evaluación de las necesidades mutuas y especificaciones requeridas para la alianza.

Navickas y Mykolaityte (2010) crean un modelo de alianzas estratégicas en la economía global, el cual puede producir sinergia porque está centrado en el análisis de las oportunidades de desarrollo con otro organismo activo. El modelo señala como primer paso la actitud tradicional de las compañías hacia los negocios, conformada por aspectos como: competencia del mercado, investigación, desarrollo/mejora de productos, producción, marketing y desarrollo de empresas. El segundo paso indica que las empresas se ven forzadas por la competencia en la economía global a transferir algunas funciones al participar en alianzas estratégicas, éstas son: investigación y creación de tecnologías, desarrollo de tecnologías, innovaciones y producción.

Aguilar et al., (2013) refieren el desarrollo de una alianza estratégica con base en un ambiente específico, la agroindustria. Utiliza los puntos más comunes en el proceso de creación de una alianza estratégica, conformada por cinco fases:

1. Reconsideración estratégica para la formación de la alianza.
2. Elección del socio pues de eso depende el éxito de la asociación.
3. Construcción de la alianza estratégica con base en los intereses comunes y con la finalidad de que ambas partes sean beneficiadas.
4. Determinación de la estructura de la alianza estratégica para definir adecuadamente el proyecto conjunto, tamaño óptimo del proyecto y costo total de la inversión.
5. Formalización del acuerdo al definir los compromisos, riesgos y responsabilidades compartidos por los participantes.

Michalus et al., (2011) proponen, para el desarrollo agrario local en regiones agropecuarias en Argentina, un modelo conceptual cooperativo que permita el aumento de los niveles de competitividad y mejore la supervivencia de las MIPYMES. El Modelo está compuesto por una red flexible de cooperación donde intervienen seis factores: los tecnológicos, los económicos, los organizativos, los políticos y legales, los socioculturales y los ambientales; además se integra una cuatrehélice (universidad–empresa–estado–organizaciones locales) que les permite promoverse entre ellas.

Mora et al. (2018) proponen un modelo conceptual de alianzas para fortalecer las ventajas competitivas de los microempresarios en el mercado que atienden, y que sirva de guía para su implementación. Este modelo plantea que la colaboración y el trabajo en equipo entre microempresarios se debe consolidar el nivel de competencia (Rodríguez et al., 2014). El modelo consta de 5 etapas: Etapa 1. Repensar el negocio. Es crucial en la microempresa ya que va a remodelar la forma en que se lleva a cabo el funcionamiento, dirección y control de sus actividades (Rangan y Yoshiro 1996), la cual varía de acuerdo a las características de la empresa (Todeva, 2005).

Etapa 2. Diseño y formación de alianzas. El aspecto del socio es fundamental en esta etapa, ya que el microempresario debe adquirir la experiencia y el conocimiento para negociar, hacer contratos y aprender a desarrollar las relaciones con sus socios y buscar beneficios mutuos.

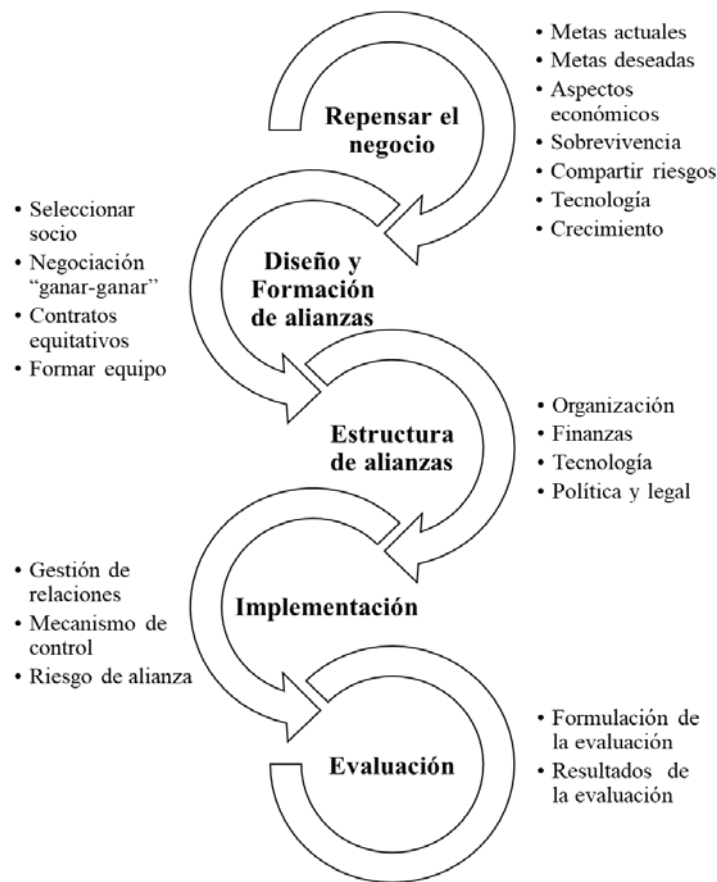
Etapa 3. Estructura de alianzas. Como toda organización, la alianza debe contemplar una estructura para su funcionamiento (Rangan y Yoshiro 1996) donde se describen las funciones primordiales para el soporte (Montes y Sabater 2002).

Etapa 4. Implementación. Se tienen que desarrollar las habilidades en la formación, gestión de relaciones, adquisición de conocimientos y experiencia, así como de gestión y control en el funcionamiento de las alianzas.

Etapa 5. Evaluación. Es la última de las etapas ya que es considerada como el mecanismo que determina el rendimiento y efectividad de la alianza establecida entre los microempresarios.

Gráfico 1

Modelo de alianzas estratégicas para microempresas



Fuente: Mora et al. 2018

Este modelo tiene como finalidad abrazar una nueva generación de empresarios con ideas innovadoras tanto organizativas como culturales, que les permita generar seguridad y confianza de manera cooperativa y equitativa, creando lazos competitivos que ayuden a disminuir los riesgos e incertidumbres. Gulati y Singh (1998) indican que las alianzas estratégicas se pueden formar por una gran cantidad de motivos y metas, y tomar una diversidad de facetas al desarrollarse, es decir, para hacer una alianza se sigue una secuencia de eventos, la cual surge de una necesidad de iniciativa propia, después se debe determinar al socio adecuado, seleccionar la estructura de la alianza y observar la evolución dinámica de la alianza, cabe señalar, que esta secuencia no garantiza la prosperidad de la alianza. Por último, Ariño (2008; 2011) confirma lo antes mencionado, señalando que un aspecto importante para lograr el éxito en las

alianzas estratégicas es la búsqueda y elección del socio ideal y además plantea que los objetivos y motivos inducen la formación de alianzas estratégicas.

2. DESARROLLO Y RESULTADOS

Para desarrollar esta investigación se establecieron tres etapas: 1) Revisión literaria; 2) aplicación de una encuesta y 3) conclusiones de la investigación.

1) La revisión de la literatura se realizó a través del modelo de Kang et al. (2016), la cual consiste en investigar y revisar, clasificar y seleccionar, organizar, analizar y discutir la información;

2) Se aplicó una encuesta a una muestra de 204 microempresas del sector comercio seleccionadas del Directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUE, 2016); esta muestra tiene un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, la encuesta fue aplicada de manera aleatoria simple, la información recopilada fue en un momento único por lo que se considera que es una investigación transversal y además cualitativa; este instrumento tuvo 25 reactivos, se utilizaron varias técnicas como: preguntas dicotómicas, la escala de Likert y la escala del diferencial semántico; con relación a la confiabilidad del instrumento de medición se obtuvo un alfa de Cronbach = 0.895 (tabla 1), lo que significa que el instrumento de medición es confiable.

Tabla 12. Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. De elementos
0.895	25

Fuente: Elaboración propia.

3) Las conclusiones se hicieron con base en los resultados de la investigación donde se utilizó el software SPSS 23.0

2.1. Resultados de la encuesta a microempresas

En este apartado se detallan los resultados obtenidos durante el proceso de investigación a través de la encuesta aplicada al azar a 204 microempresas del sector comercio en Hermosillo. En las siguientes tablas se presenta los datos obtenidos de la presente investigación. De las 204 microempresas se observa que el 76.5%, solamente generan de 1 a 4 empleos; el 19.6% generan de 5 a 7 empleos; y solo el 3.9% generan de 8 a 10 empleos (Tabla 2).

Tabla 13. Número de integrantes en las microempresas

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Microempresa 1-4 trabajadores	156	76.5	76.5	76.5
Microempresa 5-7 trabajadores	40	19.6	19.6	96.1
Microempresa 8-10 trabajadores	8	3.9	3.9	100.0
Total	204	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 3 se muestra que el 49.5% de los microempresarios iniciaron el negocio con recursos propios (la aportación económica total es el dueño de la empresa), el 39.7% iniciaron con aportaciones familiares (se conforma una sociedad entre varios integrantes de una familia y realizan una inversión inicial basada en un porcentaje establecido para cada integrante) y solo el 7.8% tiene financiamiento (los recursos económicos se obtienen a través de créditos bancarios, préstamos u otros métodos de financiamiento).

Tabla 14. Origen del capital

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Propio	101	49.5	49.5	49.5
Familiar	81	39.7	39.7	89.2
Financiamiento	16	7.8	7.8	97.1
Propio/Familiar	2	1.0	1.0	98.0
Familiar/Financiamiento	4	2.0	2.0	100.0

Total	204	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se observa que el 85.3% de las microempresas son familiares y el resto no lo son.

Tabla 15. Es una empresa familiar

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	174	85.3	85.3	85.3
NO	30	14.7	14.7	100.0
Total	204	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los años de operación de las microempresas en la tabla 5 se muestra que aproximadamente una tercera parte está en la etapa inicial de su negocio, ya que tienen entre 1 y 5 años de operación; el 25.5% se encuentra en la etapa de crecimiento (6-10 años); el 14.7% está en la etapa de madurez con una antigüedad entre 11 y 15 años de funcionamiento; las microempresas que tienen entre 16 y 20 años de trabajo, que se encuentran consolidadas, representan el 11.8% del total de las microempresas analizadas; y aquellas que tienen más de 21 años de operación constituyen el 4.4%. En otras palabras, el período de vida de la mayoría de las microempresas no es mayor a 10 años, pues menos del 15% alcanzan una madurez en el negocio.

Tabla 16. Intervalos de años de operación de la microempresa

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 1 a 5 años	66	32.4	32.4	32.4
De 6 a 10 años	52	25.5	25.5	57.8
De 11 a 15 años	30	14.7	14.7	72.5
De 16 a 20 años	24	11.8	11.8	84.3
De 21 a 25 años	9	4.4	4.4	88.7

De 26 a 30 años	17	8.3	8.3	97.1
De 31 años o más	6	2.9	2.9	100.0
Total	204	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 muestra que el 78.9% de los microempresarios tienen una edad de 36 a 55 años; le siguen los de 56 a 65 años (10.8%); y con el 6.9 % están los empresarios que tienen entre 25 y 35 años y por último aquellos propietarios mayores de 65 años con el 3.4%. Esto quiere decir, que las microempresas cuentan con capital humano plenamente activos, responsables y consientes para la toma de decisiones.

Tabla 17. Edad de microempresarios

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 25-35 años	14	6.9	6.9	6.9
De 36-45 años	77	37.7	37.7	44.6
De 46-55 años	84	41.2	41.2	85.8
De 56-65 años	22	10.8	10.8	96.6
66 a más años	7	3.4	3.4	100.0
Total	204	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7 muestra el nivel educativo de los microempresarios, y se tiene que el 45.6% cuenta con estudios de nivel bachillerato; el 30.9% estudiaron una licenciatura; y solamente el 2% cursó una maestría; y el 21.5% cuenta sólo con educación básica (primaria o secundaria). Con esta estadística se puede inferir que el nivel intelectual de los microempresarios es bajo, por lo tanto, esto podría reducir la efectividad de la toma de decisiones.

Tabla 18. Escolaridad de los microempresarios

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	7	3.4	3.4	3.4
Secundaria	37	18.1	18.1	21.6
Preparatoria	93	45.6	45.6	67.2

Licenciatura	63	30.9	30.9	98.0
Maestría	4	2.0	2.0	100.0
Total	204	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 se dan a conocer las razones por las cuales los microempresarios no realizan alianzas, siendo las principales la falta de interés con un 34.8%, seguido del desconocimiento de los procedimientos para hacer alianzas con un 22.1%, posteriormente la desconfianza para hacer alianzas con el 11.8%, y el 11.3% de los microempresarios dicen que no ha surgido la oportunidad de las alianzas estratégicas. A partir de estos datos es importante crear modelos de alianzas estratégicas que involucren a través de capacitaciones a todos los microempresarios con el fin de proporcionar conocimientos para mejorar la competitividad en el mercado.

Tabla 19. Por qué no se ha asociado con otras empresas

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No quiere	9	4.4	4.4	4.4
No le interesa	71	34.8	34.8	39.2
No confía	24	11.8	11.8	51.0
Desconoce	45	22.1	22.1	73
No ha surgido la oportunidad	23	11.3	11.3	84.3
Le representa un costo no rentable	1	0.5	0.5	84.8
No quiere/Desconoce	2	1.0	1.0	85.8
No le interesa/No ha surgido la oportunidad	6	2.9	2.9	88.7
No confía/No ha surgido la oportunidad	12	5.9	5.9	94.6
Desconoce/No ha surgido la oportunidad	9	4.4	4.4	99.0
No confía/Desconoce/No ha surgido la oportunidad/Representa un costo no rentable	2	1.0	1.0	100.0

Total	204	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Fuente: Elaboración propia.

Una de las preguntas significativas permitió conocer los motivos principales para asociarse siendo en primer lugar la calidad, segundo lugar las compras y abastecimiento, en tercer lugar, los créditos/financiamientos y en cuarto lugar la tecnología (Tabla 9).

Tabla 20. Motivos principales de los microempresarios para asociarse

Motivos para asociarse	Frecuencia / No. de respuesta	Porcentaje
Calidad	141	26.0
Compartir almacenes	25	4.6
Prestación de servicios	58	10.7
Créditos/financiamiento	77	14.2
Compras/Abastecimientos	135	24.9
Capacitación	38	7.0
Tecnologías	67	12.4
Otros	1	0.18
Total	542	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los resultados mostrados en la tabla 10 sobre las respuestas ofrecidas por los microempresarios, el 55.9% consideran que integrarse en una alianza estratégica le otorgaría ventajas competitivas y facilidad para su permanencia y crecimiento.

Tabla 21. Considera Usted que el asociarse con otro(s) microempresario(s) le redituara ventajas competitivas

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	25	12.3	12.3	12.3
Probablemente no	29	14.2	14.2	26.5
Indeciso	36	17.6	17.6	44.1
Probablemente si	85	41.7	41.7	85.8

Definitivamente si	29	14.2	14.2	100.0
Total	204	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

3. CONCLUSIONES

En la encuesta realizada a los microempresarios se advirtió que el 32.4% se encuentra en etapa inicial de su vida económica, por lo que es necesario buscar estrategias que les permitan permanecer y crecer en el mercado. Por otro lado, la mayoría de los empresarios (78.9%) tienen entre 36 y 55 años de edad, condición que puede resultar satisfactoria pues cuentan con una mentalidad más abierta para realizar cambios que les permita mejorar su actitud o comprensión sobre participar en una alianza. Además, los microempresarios señalaron que el origen de su capital de inversión es propio (49.5%) y sólo el 7.8% utilizan financiamientos. Por otro lado, el 55.9% consideran que asociarse les daría una ventaja competitiva.

Un hallazgo importante fue la revelación de los motivos que tendrían para hacer una alianza, los microempresarios manifestaron como razones importantes: mejorar la calidad, realizar compras y abastecimientos, obtener créditos y financiamientos, entre otros. Del total de encuestados el 33.4% indicó que no se ha integrado a una alianza estratégica porque no se ha presentado la oportunidad o desconocían la posibilidad de asociarse entre ellos, lo que puede ser una alternativa para proyectar esquemas de cooperación ya que probablemente muchos de ellos desconocen técnicas que les ayudarían a ser más competitivos.

En este documento se presenta como opción el modelo propuesto por los autores Mora, et al. (2018) pues permite que los microempresarios fácilmente adopten un esquema de colaboración para mejorar su competitividad, de tal manera que alcancen el crecimiento necesario para su supervivencia, y además enfrenten los retos de la competencia local, nacional e internacional.

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.

CAPÍTULO VI. 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, sirva 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. Éstas 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 considerados 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/o 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.

En cuanto a la validación del modelo para alianzas estratégicas entre microempresas fue por medio de los valores del alfa de Cronbach, se validó la confiabilidad de la encuesta. El instrumento es de tipo exploratorio y confiable, pero puede ser robustecido o fortalecido con procesos de validación confirmatorio en nuevos estudios. A través del análisis factorial exploratorio se redefine el Modelo Conceptual de Alianzas Estratégicas para Microempresas Comercializadoras, de tal manera que puedan adoptarlos las microempresas. La implementación del modelo es fácil ya que la simplicidad del mismo hace factible su adopción. También puede ser una referencia para los microempresarios para que generen ventajas competitivas a través de la formación, desarrollo y consolidación de alianzas, de tal manera que puedan permanecer en el mercado globalizado.

En cada etapa del modelo propuesto es importante y necesario que se utilice la experiencia, el conocimiento, las habilidades y la información que poseen los dueños, trabajadores y proveedores para retroalimentar las relaciones que van a determinar la diferencia del trabajo en un nuevo esquema cooperativo. Las microempresas pueden formar parte de una red de alianzas vinculadas a empresas más grandes en tanto comprendan el esquema integral de cooperación-alianzas y su manera de funcionar. El abrirse a una nueva mentalidad es un reto, pues existe la dificultad de integrar recursos, sistemas, relaciones y habilidades para conseguir establecer una alianza productiva; en este cambio los empresarios se arriesgan a innovar las formas de integrarse al mercado para alcanzar una mayor competitividad.

Mejorar el servicio al cliente, puede ser la situación más complicada que la competencia imite. Algunas limitantes que se observan en este modelo son la resistencia al cambio, la forma de trabajar, las prácticas que siguen algunos

empresarios y, la negativa a colaborar en una nueva modalidad integral de cooperación.

TRABAJO FUTURO

En futuros trabajos relacionados con el tema se sugiere abordar las líneas de investigación que a continuación se señalan:

1. Trasladar, establecer y evaluar el modelo en otros sectores productivos y regiones, para conocer su pertinencia.
2. Las variables involucradas (culturales, capacitación, talento humano, tecnologías de información, sistemas de información) pueden ser evaluadas para determinar acciones para lograr optimizar la eficiencia de la alianza.

REFERENCIAS

- Abarca Hernández, 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, 330– 337.
- Agostini, L. (2016). Organizational and managerial activities in the development process of successful SME marketing networks. *European Management Review*, 13(2), 91-106. <https://doi.org/10.1111/emre.12069>
- Agostini, L. y Nosella, A. (2017). Inter-organizational relationships involving SMEs: A bibliographic investigation into the state of the art. *Long Range Planning*, 1-31, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.003>
- Agostini, L., Filippini, R. y Nosella, A. (2015). Management and performance of strategic multipartner SME networks. *International Journal of Production Economics*, 169, 376-390. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.017>
- Aguilar Valdés, A., Cabral Martell, A., Alvarado Martínez, F., Alvarado Martínez, T.E. y De León Contreras, G. (2013). "Alianzas Estratégicas y su Aplicación a los Agronegocios," *Revista mexicana de agronegocios* 17(33), 633-648.
- Ahlström-Söderling, R. (2003). SME Strategic Business Networks Seen as Learning Organizations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 444-454. <https://doi.org/10.1108/14626000310504756>
- Araiza, Z., Velarde, E. y Zarate, A., 2010. Tipología de la cooperación Interempresarial: caso de la industria Metalmecánica de Coahuila. *Revista internacional administración & finanzas*, 3(3), 91-104.
- Ariño, A. (2011). "Modelos de Gestión: Alianzas con Emprendedores," *Revista de Antiguos Alumnos IESE* 120, 30-32.
- Ariño, A. (2008). "Las Imprescindibles Alianzas Estratégicas," *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM* 11(3), 54-60.
- Ariño, A. y Reuei, J. (2004). "Designing and Renegotiating Strategic Alliance Contracts," *Academy of Management Executive* 18 (3), 37-48.

- Ariño, A., de la Torre, J. y Smith, P. (2001). "Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances," *California management review* 44(1), 109-131.
- Arranz, N., Arroyabe, M. y Fdez. de Arroyabe, J. (2016). "Alliance-building Process as Inhibiting Factor for SME International Alliances," *British Journal of Management* 27(3), 497–515.
- Beamish, P. y Lupton, N. (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.
- Bizzi, L. (2017). The strategic role of financial slack on alliance formation. *Management Decision*, 55(2), 383-399. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-03-2016-0125>
- Cano, P., Orue, F., Martínez, J., Moreno, Y. y López, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60 (1), 181-203.
- Chauca, P. M. (2004). Micro y pequeña empresa, actores sociales y contextos desde la perspectiva del desarrollo local. *Acta Universitaria*, 24(1) 13-25. doi: 10.1517/au.2014.704
- 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.
- Colombo, M., Laursen, K. Magnusson, M. y Rossi-Lamastra, C. (2012). Introduction: Small Business and Networked Innovation: Organizational and Managerial Challenges. *Journal of Small Business Management*, 50(2), pp. 181–190.
- Comrey, A.L. y Lee, H.B. (1992). *A first course in factor analysis*. 2da. edición. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometria*, 16(3), 297-334.

- Demirkan, S. y Demirkan, I. (2014). Implications of strategic alliances for earnings quality and capital market investors. *Journal of Business Research*, 67, 1806–1816. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.12.009>
- Diario oficial de la federación, DOF (2013). “Programa de Desarrollo Innovador 2013 – 2018”. <
[“http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5326479”](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5326479)
 > Consultado el 2 de febrero del 2017.
- Escribá, A., Sánchez, L. y Sánchez, E., 2003. Nueva evidencia sobre el uso de la cooperación entre empresas en España en el período 1994-1999: características y evolución. *ICE Tribuna Economía*, 809, 189.- 207.
- Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 14(46), 169 – 182.
- Feller J., Parhankangas A., Smeds R. y Jaatinen, M. (2013). How companies learn to collaborate: emergence of improved inter-organizational processes in R&D alliances. *Organization Studies*, 34(3), 313–343.
- Franco, M. y Haase, H. (2015). Interfirm Alliances: A Taxonomy for SMEs. *Long Range Planning*, 48(3), 168-181. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.007>
- Gaskin, C. J. y Happell, B. (2014). On exploratory factor analysis: A review of recent evidence, an assessment of current practice, and recommendations for future use. *International Journal of Nursing Studies*, 51(3), 511-521. doi:10.1016/j.ijnurstu.2013.10.005
- Gnyawali, D. y Park, B. (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.
- Golonka, M. (2016). Interfirm Cooperation Strategy of Hyper-Growth and Stable-Growth ICT Firms in Sweden. *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe, 24(4), 70–87. DOI: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.183

- González-Benito, O., Muñoz Gallego, P.A. y 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.
- Gulati, R. y Singh, H. (1998). "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances," *Administrative Science Quarterly* 43(4), 781–814.
- Haase, H. y Franco, M. (2015). When small businesses go international: alliances as a key to entry. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 37–45. doi:10.1108/jbs-03-2014-0032
- Hair, J.F., Anderson, R. E., Tatham, R.L., y W. C. Black. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. 4a ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*, 5ª ed., México: Mc Graw-Hill.
- Huang, H. y Roig, N. (2016). "Qualitative Comparative Analysis, Crisp and Fuzzy Sets in Knowledge and Innovation," *Journal of Business Research* 69 (11), 5181–5186.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2014). "Boletín de Prensa núm. 285/16". . Consultado el 10 de febrero del 2017.
- Jaouen, A. y Gundolf, K. (2009). Strategic alliances between microfirms Specific patterns in the French context. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15 (1), 48-70 DOI 10.1108/13552550910934459
- Jiang, X., Bao, Y., Xie, Y. 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.

- Jiang, X., Li, Y. y Gao, S. (2008). "The Stability of Strategic Alliances: Characteristics, Factors and Stages," *Journal of International Management* 14(2), 173–189.
- Kahn, J. H. (2006). Factor analysis in Counseling Psychology research, training and practice: Principles, Advances, and Applications. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 684-718. <https://doi.org/10.1177/0011000006286347>
- Kale, P. y 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.
- Kale, P., Dyer, J. y 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.
- Kang, H.S., Lee, J.Y., Choi, S., Kim, H., Park, J.H., Son, J. Y., Kim, B.H. y 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.
- King, R., Adler, M. y Grieses, M. (2013). Cooperatives as Sustainable Livelihood Strategies in Rural Mexico. *Bulletin of Latin American Research*, 32(2),163–177.
- Klosseka, A., Meyerb, K. y Nippa, M. (2015). Why Do Strategic Alliances Persist? A Behavioral Decision Model. *Managerial and decision economics*, 36, 470–486. DOI: 10.1002/mde.2682
- Lahiri, N. y Narayanan, S. (2013). Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 34, 1042–1064. DOI: 10.1002/smj.2045
- Lee, C.W., (2007). Strategic alliances influence on small and medium firm performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 731–741. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.018>
- Leyva, A., Cavazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad

- empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración* 63(3), 1-21.
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Li, L., Qian, G. y Qian, Z. (2013). "Do Partners in International Strategic Alliances Share Resources, Costs, and Risks?," *Journal of Business Research* 66(4), 489-498.
- Li, Y. y Liao, X. (2007). "Decision Support for Risk Analysis on Dynamic Alliance," *Science Direct*, 42(4), 2043–2059.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. y Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de psicología*, 30(3), 1151-1169.
<http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- Mahlotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. Un enfoque aplicado. 4ta. Ed. México: Pearson Prentice-Hall.
- Manex, Y., Tassew, W. y Wolday, A. (2018). Impact of public intervention on micro and small enterprises performance in Ethiopia: A firm level empirical evidence. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 1108-1131,
<https://doi.org/10.1108/IJoEM-10-2016-0259>
- Márquez, P. y Gómez Samper, H. (2002). "Microempresas de Barrio: ¿Negocio o Subsistencia?," *Revista Venezolana de Gerencia* 7(20), 608-622.
- Marshall, S., Nguyen, V. y Bryant, S. (2005). "A Dynamic Model of Trust Development and Knowledge Sharing in Strategic Alliances," *Journal of General Management* 31 (1), 41-57.
- Michalus, J., Hernández, L., Hernández, G., Suárez, J. y Sarach, W. (2011). "Modelo Cooperativo de Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas Orientado al Desarrollo Agrario Local," *Pastos y Forrajes* 34(2), 219-234.
- Molina, V.M., Plasencia, O., Martínez, H., Jaramillo, M. y Canibe, F., 2013. Laboratorio empresarial de las PYMES: una experiencia en región lagunera de Coahuila. *Sotavento MBA*, 22, 50-66.
- Montes Romero, A. y Sabater Sánchez, R. (2002). "Alianzas Estratégicas: Modelo para la Gestión del Proceso de Negociación," *Revista de empresa* 2, 84-99.

- Montgomery, D.C. y Runger, G.C. (2010), *Applied Statistics and Probability for Engineers*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Mora, C., Cano, P., Martínez, J. y Sánchez-Partida (2018). Proposal of a Model of Strategic Alliances to Strengthen Microenterprises. *International Journal of Applied Science and Technology*, 8(3), 31-39, doi:10.30845/ijast.v8n3p3
- Mukherjee, D., Gaur, A, Gaur, S. y Schmid, F. (2013). "External and Internal Influences on R&D Alliance Formation: Evidence from German SMEs," *Journal of Business Research* 66 (11), 2178-2185.
- Navickas, V. y Mykolaityte, V. (2010). The alternation of the strategic alliances paradigm in the global economy. *Economics and management*, ISSN 1822-6515, 155-158
- Nurullah G., Alayoglu, N. y 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.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A. y Carson, D. (2011). Strategic networks as an element of innovative marketing in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 19: 91–104. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2010.537765>.
- Pasquali, L. (2005). Análise factorial para pesquisadores. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida- LabPam. Brasília, DF. 178-179.
- Pérez, C. (2009). Técnicas de Análisis de Datos con SPSS 15. 1ª ed., Madrid: Pearson Educación.
- Pérez, E. R. y Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento* (RACC), 2(1), 58-66.
- Piguave Espin, 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 en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid.

- Quesada Chaves, 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. y Yoshino, M. (1996). "Forging Alliances: A Guide to Top Management," *The Columbia Journal of World Business* 31(3), 6-13.
- Ramírez Juárez, J. y Delgado Fernández, M. (2008). "Modelo de Alianza Estratégica con Base en la Empresa Integradora para PYMES con Tecnología Tradicional", documento presentado en la 14 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura, La Habana, Cuba, diciembre.
- Reid, D., Bussiere, D. y Greenaway, K. (2001). Alliance formation issues for knowledge-based enterprises. *International Journal of Management Reviews* 3(1), 79 – 100.
- Rezaei, J., Ortt, R. y Trott, P. (2015). "How SMEs Can Benefit from Supply Chain Partnerships," *International Journal of Production Research* 53 (5), 1527–1543.
- Ring, P.S. y Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- Rodríguez, B., Vásquez, R. y Mejía, 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 López, M., Rincón López, C. y Mesa León, S. (2014). "Alianzas Estratégicas: Alternativas Generadoras de Valor," *Universidad & Empresa* 16 (27), 289-310.
- Salamanca-Cots, M. (2015). Strategic alliances in the Mexican film industry to acquire and maintain a competitive advantage from the decade of the nineties. *ECORFAN Journal México*, 6(15), 1325-1341.
- Savolainen, R. (2016). Conceptual growth in integrated models for information behaviour. *Journal of Documentation*, 72(4), 648–673

- Secretaría de Economía (2014). "Segundo Informe de Labores 2013-2014". < a href = "https://www.profeco.gob.mx/transparencia/informe_labores_SE_2013-2014.pdf">. Consultado el 10 de febrero del 2017.
- Suriyapperuma, H.P., Yajid, M.S. y Khatibi, A., 2015. The Impact of Business Networking on SME Performance: Development of a Conceptual Framework. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 7(17), 236-241.
- Tabachnick, B. y Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics*. (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Todeva, E. (2005). "Strategic Alliances and Models of Collaboration," *Management Decision* 43(1), 123-148.
- Vaidya, S. (2011). Understanding Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(6), 90-100.
- Valdés Díaz de Villegas, J. A. y Sánchez Soto, G.A. (2012). Las mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156.
- Vázquez Ávila, G., Mejía Trejo, J. y Núñez Moreno, T. (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, noviembre.
- Viveiros, P., Conde, A. y Pinheiro, 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," *REGGE - Revista de Gestão* 20(3), 299–311.
- Wang, D., Ji Tee, S., Liu, Q. y Wang, Z. (2018). Factorial analysis for ageing assessment of in-service transformers. *IET Generation, Transmission and Distribution*, 12(13), 3177-3185. doi: 10.1049/iet-gtd.2017.1531

Wen, Ch. (2007). "Strategic Alliances Influence on Small and Medium Firm Performance," *Journal of Business Research* 60(7), 731–741.

ANEXOS

Evidencia de Publicación del Artículo 1

International Journal of Applied Science and Technology



International Journal of Applied Science and Technology

3451 Walnut Street

Philadelphia, PA, 19104

United States of America

Website: www.ijastnet.com

E-mail: editor@ijastnet.com

August 7, 2018

Consuelo Mora Castellanos (Corresponding Author)

PhD student in Direction in Supply Chain Management and Logistics

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Professor at the Industrial Engineering Department

Universidad de Sonora, México

Email: cmora@industrial.uson.mx

Subject: Review report of the research paper

Title: Proposal of a Model of Strategic Alliances to Strengthen Microenterprises

Manuscript ID: S-12077

Dear Consuelo Mora Castellanos,

Thanks a lot for your interest in *International Journal of Applied Science and Technology*. Your research problem is of interest to us. Your manuscript has been reviewed by two reviewers. Please find the reviewers' comments and suggestions as attached with this letter. The editorial board has decided to publish your paper with no modification.

Please don't feel hesitation to contact with the editor for any query.

I look forward to hearing from you.

With thanks,

Dr. Nan Hu

Chief Editor

International Journal of Applied Science and Technology (IJAST)

Contact: editor@ijastnet.com

Attachments:

1. Terms and Conditions (Page 2)
2. Reports of Reviewers (Page 3 & 4)
3. Payment Instructions (Page 5)

orreo - consuelo.mora@unison X Vol. 8, No. 3; September 2018 X Vol. 8, No. 3; September 2018 X +

et.com/journal/index/907



International Journal of Applied Science and Technology
ISSN 2221-0997 (Print), 2221-1004 (Online)
10.30845/ijast

Home Aims & Scope CPI Journals Editorial Board International Advisory Board Submission Current Archive Index FAQ

Menu

- Home
- Aims & Scope
- CPI
- Journals
- Editorial Board
- International Advisory Board
- Submission
- Current
- Archive
- Index
- FAQ
- Subscription
- Contact

Vol. 8, No. 3; September 2018

Table of Contents

Articles

Times Series Methods for Modeling and Simulations of Terrain Profiles
Jinfeng Wei, T. C. Sun
DOI: 10.30845/ijast.v8n3p1 URL: <http://dx.doi.org/10.30845/ijast.v8n3p1>
[View Abstract](#) | [Full Text \(PDF\)](#)

Regulation of Discreet Intermeal Intervals in Free-feeding Rats by Exogenous IL-1beta
Andrew Kurt Thaw, Kimberly A. Parker
DOI: 10.30845/ijast.v8n3p2 URL: <http://dx.doi.org/10.30845/ijast.v8n3p2>
[View Abstract](#) | [Full Text \(PDF\)](#)

Proposal of a Model of Strategic Alliances to Strengthen Microenterprises
Consuelo Mora Castellanos, Patricia Cano Olivios, Patricia Cano Olivios, José Luis Martínez Flores, Diana Sánchez-Partida
DOI: 10.30845/ijast.v8n3p3 URL: <http://dx.doi.org/10.30845/ijast.v8n3p3>
[View Abstract](#) | [Full Text \(PDF\)](#)

Evaluation of Residues and Antibacterial Effect of AgNPs Containing Packages of Fish Fillet
Nagwa Thabet Elsharawy
DOI: 10.30845/ijast.v8n3p4 URL: <http://dx.doi.org/10.30845/ijast.v8n3p4>

Google Cus



Latest News

- Best Paper Award Declared
- Recruitment of Editor
- IJAST is now indexed with DRJI

Visitors Counter

2762634

Today 487

Call for Papers

International Journal of Applied Science and Technology (IJAST) is a peer reviewed journal

[Read more...](#)

Recruitment of Reviewers

Reviewer's name and affiliation

DOI: 10.30845/ijast.v8n3p3 URL: <http://dx.doi.org/10.30845/ijast.v8n3p3>

Evidencia de Aceptación del Artículo 2

Guanajuato, Gto., a 15 de febrero de 2019
Asunto: Aceptación de Artículo

Consuelo Mora Castellanos
José Luis Martínez Flores
Patricia Cano Olivos
Diana Sánchez-Partida
PRESENTE

Por medio de la presente, me permito informar que su artículo: **"De lo tradicional a un nuevo enfoque de microempresas: propuesta de un modelo de alianzas estratégicas"** ha sido aceptado para su publicación en la Revista *Acta Universitaria*, órgano de difusión de la Dirección de Apoyo a la Investigación y al Posgrado de la Universidad de Guanajuato.

Aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

"LA VERDAD OS HARÁ LIBRES"
EL EDITOR



DRA. ARTEMISA HELGUERA ARELLANO

EVIDENCIA DE ACEPTACIÓN CON MODIFICACIONES (REVISIÓN) DEL ARTÍCULO 3

The image is a screenshot of a computer screen displaying two web applications. The top application is the Nova Scientia journal submission system, and the bottom application is a Microsoft Outlook email client.

Nova Scientia Submission System:

- Header:** Nova Scientia, Revista de Investigación de la Universidad De La Salle Bajío. ISSN 2007 - 0705.
- Navigation:** INICIO, ACERCA DE, ÁREA PERSONAL, BUSCAR, ACTUAL, ARCHIVOS, AVISOS, DECLARACIÓN DE ÉTICA.
- Envíos activos:** A table showing active submissions. The first entry is ID 1929, DOI 10.17108/nova.v1i1.1929, SECC CS, AUTORES/MORA Castellanos, Consuelo Olivos, TÍTULO ANÁLISIS FACTORIAL PARA LA VALIDACIÓN DE LAS VARIABLES EN..., ESTADO EN REVISIÓN.
- Empezar un nuevo envío:** A section for starting a new submission.
- Enlaces reback:** A table for backlinks.
- Right Sidebar:** Includes sections for USUARIO/A, AUTOR/A, IDIOMA (Español), and CONTENIDO DE LA REVISTA.

Microsoft Outlook:

- Subject:** Solicitud de ampliar el plazo de envío de versión definitiva (ampliación de 7 días). Re: [NS] Decisión del editor/a
- From:** Revista Científica Electrónica <nova_scientia@delasalle.edu.mx>
- Date:** Mar 05/01/2019 02:55 PM
- To:** Consuelo Mora
- Body:**

Estimado Maestría Consuelo Mora Castellanos:

Por medio de la presente le informamos que su envío "Análisis factorial para validar el instrumento de medición en la implementación de un modelo de alianzas en microempresas mexicanas" ha sido evaluado y que se ha tomado la determinación de que sea considerado para su publicación pero con cambios que deberán ser nuevamente dictaminados.

Deseamos recibir la versión definitiva (en la cual deberá considerar las observaciones realizadas por los evaluadores) en un plazo no mayor a 15 días naturales a partir del día de hoy.

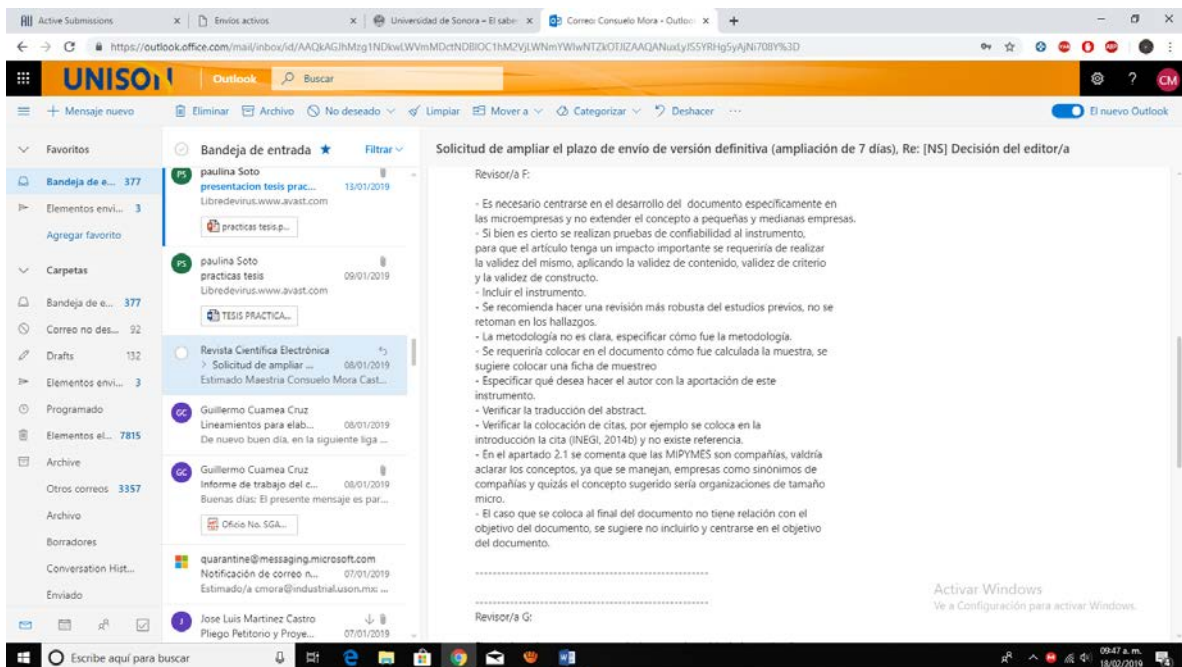
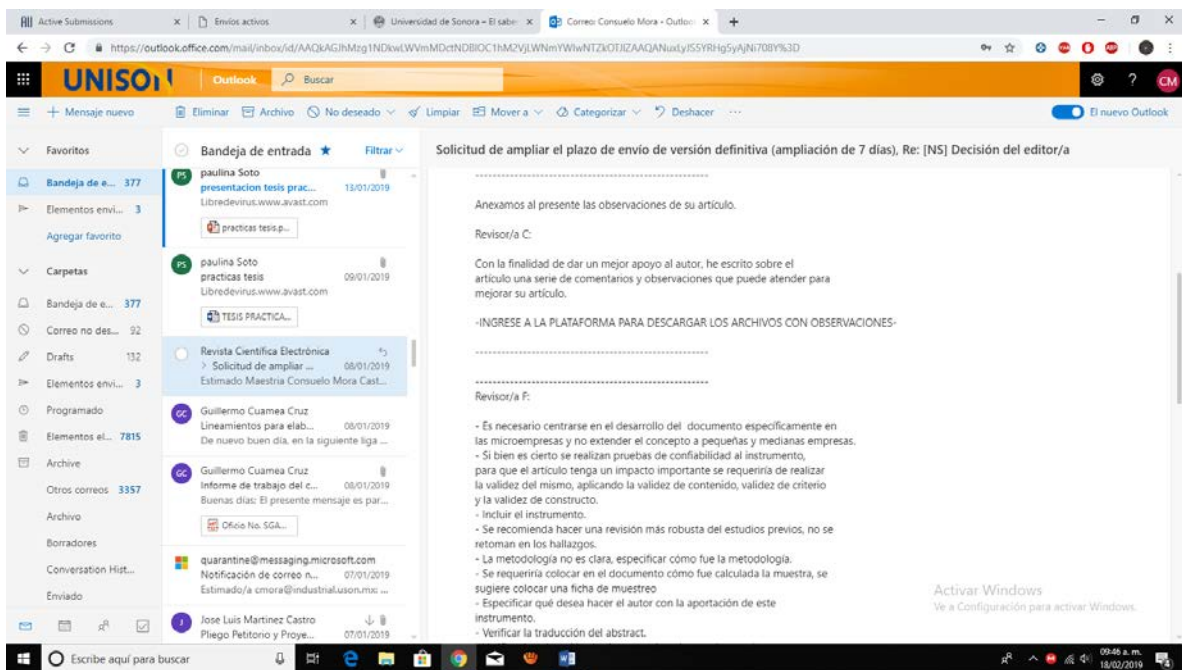
Equipo editorial
Nova Scientia ISSN 2007 - 0705
Indizada en: CONACYT
<http://www.conacyt.mx/index.php/comunicacion/indice-de-revistas-mexicanas-de-investigacion/category/multidisciplinaria>

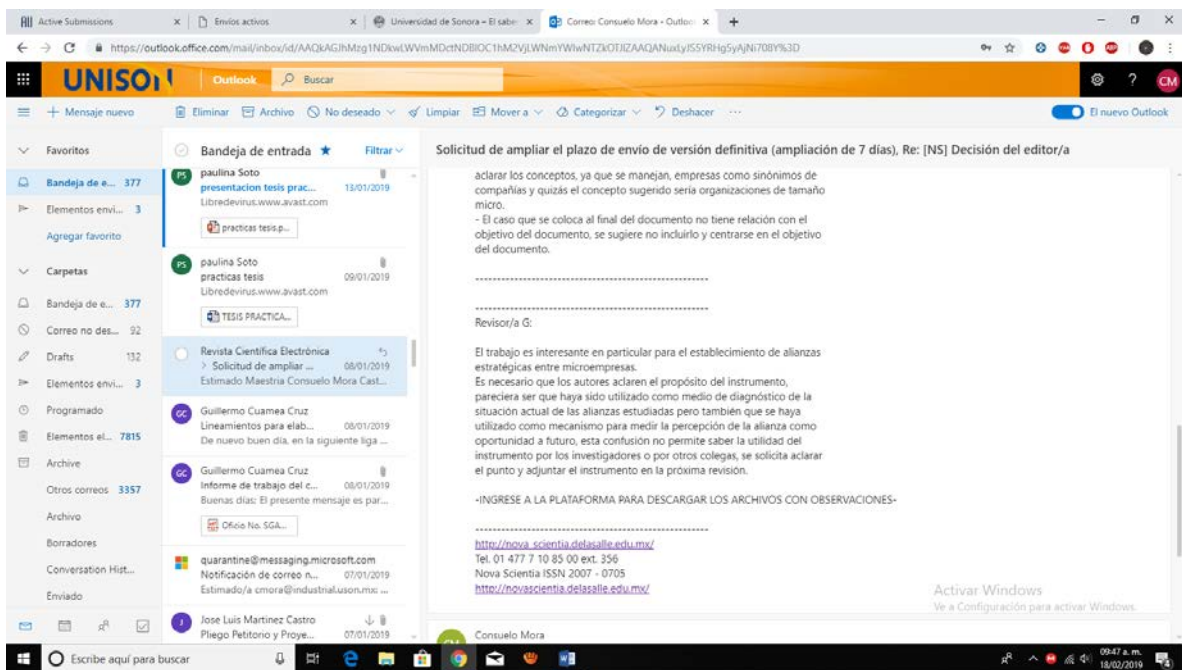
Anexamos al presente las observaciones de su artículo.

Revisor/a C:

Con la finalidad de dar un mejor apoyo al autor, he escrito sobre el artículo una serie de comentarios y observaciones que puede atender para mejorar su artículo.

-INGRESE A LA PLATAFORMA PARA DESCARGAR LOS ARCHIVOS CON OBSERVACIONES-





Evidencia de estatus (Enviado) del Artículo 4

Revista Venezolana de Gerencia (RVG)

