

LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO FACTOR DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA MICRO Y MEDIANA EMPRESA

Angélica Hernández Leal*
María Luisa Quintero Soto**
Elisa Bertha Velázquez Rodríguez***

(Recibido: 18-marzo-2019 – Aceptado: 17-mayo-2019)

25

Resumen

Las alianzas estratégicas y colaborativas son tan antiguas como la existencia del hombre, no obstante, han cobrado auge a partir de la globalización; a medida que se van venciendo las fronteras de las naciones, se ha hecho vital contar con aliados para el logro de numerosos objetivos entre los que destacan el acceso a nuevos mercados, aumentar la capacidad tecnológica de las empresas, incrementar sus fortalezas y por supuesto, la internacionalización entre muchos otros. En esta tesitura; el presente trabajo tiene por objetivo documentar cómo la construcción de las alianzas estratégicas pueden servir al desarrollo y crecimiento en micro y pequeñas empresas mexicanas, apuntalando su posible inserción en un modelo internacional; su recorrido de lo teórico a lo pragmático propone un enfoque dotado de iteratividad, entendida en este trabajo; como un diálogo entre el enfoque cuantitativo y cualitativo, donde lo deductivo e inductivo, fluyen de forma flexible e interdisciplinario. En concordancia con dicho trazo; se desarrolla un estudio de caso, que engloba tres aliados con las mismas características, quienes lograron avances significativos con este tipo de práctica, con beneficios no sólo para sus clientes y fundadores, sino para la sociedad en general por su contribución a la generación de empleos, logrando ser fuerte en conjunto, sin perder sus individualidades.

Palabras clave: Alianzas, colaboración, evolución, progreso conjunto, estrategia

Clasificación JEL: F2, F23, L2, L22

- * Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM Nezahualcóyotl. Correo electrónico: angiehlmx@hotmail.com
- ** Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM Nezahualcóyotl. Correo electrónico: investigacion_neza@yahoo.com.mx
- *** Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM Nezahualcóyotl. Correo electrónico: elisaber46@hotmail.com

Strategic alliances as an international factor for micro and medium enterprises

Abstract

The strategic and collaborative alliances are as old as the existence of man, however, they have risen from globalization; as the borders of nations are overcoming, it has become vital to have allies for the achievement of numerous objectives, including access to new markets, increasing the technological capacity of companies, increasing their strengths and of course, Internationalization among many others.

In this tessitura; the purpose of this paper is to document how the construction of strategic alliances can serve the development and growth of micro and small Mexican companies, underpinning their possible insertion into an international model; his journey from the theoretical to the pragmatic proposes an approach endowed with iterativity, understood in this work; as a dialogue between the quantitative and qualitative approach, where the deductive and inductive, flow in a flexible and interdisciplinary way.

In accordance with this line; a case study is developed, which includes three allies with the same characteristics, who made significant progress with this type of practice, with benefits not only for their clients and founders, but for society in general for their contribution to job creation , managing to be strong together, without losing their individualities.

Keywords: Alliances, collaboration, evolution, joint progress, strategy

JEL Classification: F2, F23, L2, L22

“Las alianzas constituyen una gran parte del juego de la globalización... Son fundamentales para ganar con una base global. El modo menos atractivo de tratar de triunfar globalmente, es pensar que usted solo puede con todo el mundo”

JACK WELL

Introducción

Las alianzas estratégicas (relaciones asociativas para el logro de un objetivo conjunto) han cobrado fuerza en las últimas décadas a partir del auge de la globalización, pues si bien es cierto que sería muy sencillo entregar pedido por pedido a través de paquetería especializada; esto, subiría los costes de tal forma que ninguna empresa podría ser competitiva.

Ahora bien, las alianzas colaborativas han existido desde que el hombre comenzó a tener excedentes de producción y aún antes, ya que las tribus compartían su caza y su recolección para pagar protección de otros clanes más aguerridos.

Las alianzas competitivas tampoco son un concepto recién desarrollado, basta mencionar que a pesar de que los tlaxcaltecas vivían en continuo estado de guerra y con ciertas privaciones, su territorio estaba rodeado por los aliados o tributarios de los mexicas y no usaban productos como la sal o el algodón, pues les estaba prohibido por estos últimos comerciar con otros pueblos; los tlaxcaltecas sabían del peligro de aliarse con Hernán Cortés ya que

finalmente podrían ser conquistados, pero no les importó con tal de vencer al monopolista mayor que dirigía todo el comercio en su época (Carrasco, 2000).

Extrapolando a nuestra época, existe el escollo que la experiencia nos ha dado, de que si es una microempresa la que celebra una alianza con una grande o pequeña organización corre el gran riesgo de ser “fusionada”, situación que ha ocurrido frecuentemente en México.

Al respecto, el presente trabajo tiene por objetivo mostrar a través de un estudio de caso, cómo la construcción de las alianzas estratégicas puede servir al desarrollo y crecimiento de una organización, apuntalando su posible inserción en un modelo internacional; esperando que el lector encuentre de su interés y utilidad estas líneas; para ello, se ha dividido el documento en los siguientes apartados: La primera sección, *metodología* por donde circula el trabajo; dicha base sirve de guía para comprender desde que vitral se entiende la iteratividad y su utilidad en la construcción de fenómenos sociales complejos, cuyas prácticas y experiencias atraviesan factores cuantitativos y también cualitativos. Hecho expreso el fundamento metodológico que guía este trabajo, el segundo apartado toma la teoría evolutiva de alianzas como su marco teórico, su pertinencia radica en su profundo estudio de los vínculos estratégicos en general y de las alianzas en particular, ubicando a través de una propuesta de proceso de gestión; categorías analíticas concretas internas y externas a las organizaciones, bajo una dinámica de adaptación temporal y contextual precisas. El tercer apartado toma a la agencia aduanal, Corporativo Internacional Especializado (CIE), como estudio de caso y aplica las categorías analíticas desprendidas del marco teórico; a partir de sus resultados se puede observar la expansión de la empresa derivado de las alianzas estratégicas concluidas. Finalmente, se ofrece una conclusión donde se explican los hallazgos y áreas de oportunidad a desarrollar.

1. Metodología

El enfoque bajo el cual ha de seguirse el estudio será mixto, la iteratividad se entiende en este trabajo como el diálogo entre el enfoque cuantitativo y cualitativo, ello implica afirmar que lo deductivo e inductivo fluyen de forma flexible e interdisciplinario. En esta tesitura se busca cohesión entre teorías con un conjunto de supuestos afines; de ahí que, para la elaboración del presente análisis, resultó imprescindible disponer de posturas convergentes con una metodología flexible y aplicable al caso.

Al respecto, se utilizarán técnicas para recabar y examinar datos empleadas por el enfoque cuantitativo con objeto de dar respuesta a las interrogantes planteadas al inicio de la investigación; así como, sugerir posibles respuestas, valiéndose de imprescindibles herramientas –cálculos numéricos, estadísticas- que permitan construir patrones descriptibles acerca del comportamiento del ente estudiado (Hernández, C; Fernández C; Baptista P., 2006).

Resulta importante mencionar que el enfoque cuantitativo dentro del campo de las ciencias sociales, tiene su principal fundamento en los trabajos de los filósofos Auguste Comte y Emile Durkheim (Ortiz, 2014), quienes plantearon que el análisis de los sucesos sociales demandan un carácter científico, con disposiciones a poner en marcha tal método; mismo que ha mostrado ser satisfactoriamente aprobado en las ciencias naturales y que dio pauta a que los estudiosos sustentarán que todo fenómeno estudiado por las ciencias podía ser medible.

En ese sentido, la objetividad del estudio, se sostiene de datos contextuales conformados por datos estadísticos que sirvieron para delinear la factibilidad del estudio de caso; técnica fundamental para la obtención de indagaciones en el ámbito de las ciencias sociales; además, una de sus cualidades es explorar y describir en términos intersubjetivos el acontecer social.

Respecto al instrumento empleado para obtener información, la cantidad e índole de datos –cualitativos o cuantitativos- obtenidos durante el proceso de investigación han de justificarse totalmente por los objetivos que ésta persiga, puesto que, de no ser así, tales elementos en absoluto podrían ser analizados adecuadamente, pues únicamente se dispondría de datos con baja o nula funcionalidad (Rojas, 1996).

Una técnica cualitativa coherente a los objetivos de este trabajo, es la entrevista cuya definición por diversos autores la explican como una provechosa técnica de investigación, donde ocurre un proceso de comunicación interpersonal dada entre aquel que investiga y el ente a estudiar, con objeto de conseguir objeciones verbales a los cuestionamientos formulados en relación al tema (Canales, 2006).

Por otro lado, Cicourel (1986) manifiesta que no hay necesidad de un intercambio formal de preguntas y respuestas, basta con plantear un guion sobre temas generales y gradualmente se va construyendo la entrevista, con el continuo acompañamiento de la creatividad, ingenio y espontaneidad del entrevistador que coadyuvan a hacer el intercambio cordial y fluido sin que el informante se sienta amenazado o confundido por la ambigüedad de las cuestiones.

En el ámbito teórico, se hizo una revisión de al menos doce teóricos prolíficos en el tema; sus puntos de vista basados en su análisis de algunas alianzas que han ido en ambas direcciones, éxitos y fracasos, coadyuvan a entender la naturaleza y condiciones empresariales mexicanas, especialmente de las micro y pequeñas empresas.

28

2. Marco Teórico

Se parte por considerar la definición de alianzas estratégicas como: un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados (Ariño A., 2007)

Para comprender, como dicho concepto se ha desarrollado en su forma ulterior en nuestro contexto, se propone necesario realizar un breve y sustancioso recorrido del cómo se incrusta bajo el modelo de la teoría evolutiva.

El referente de la teoría evolutiva de alianzas, se muestra adecuado a los objetivos trazados, ya que los autores recalcan la necesidad de realizar el análisis de las relaciones estratégicas en general, y de las alianzas en particular, desde una visión temporal y en el contexto de las decisiones de adaptación que las empresas deben implantar (Koza & Lewin, 1998).

Cabe resaltar, dicha teoría se ubica en un contexto de índole evolutivo que concibe a las alianzas estratégicas dentro del entorno de las determinaciones adaptativas de las organizaciones; bajo esta concepción las alianzas estratégicas son parte de las tácticas empresariales progresando conjuntamente en sus ámbitos competitivo, organizacional e institucional y desde luego con el objetivo de la gestión con que se establece una alianza.

El origen multidisciplinario de las alianzas propone que sus componentes evolucionan aisladamente pero también interrelacionándose. Ahora bien, tomando en cuenta la acepción de “coevolución” se sabe que ésta ocurre siempre que diversos elementos de un sistema se relacionan entre sí y evolucionan al mismo tiempo, así pues, de acuerdo con los autores Das y Teng (2002), los cambios ocurridos a un socio atañen a las transformaciones de él o los otros y sobre todo a las de la alianza que se haya estipulado. Conforme a lo anterior, el enlace de las alianzas con el marco en que se desarrollan da como resultado una serie de instrumentos que evolucionen simultáneamente interviniendo uno sobre otro.

De ahí que, emplear un enfoque co-evolutivo para estudiar el desarrollo de las alianzas estratégicas posibilita estimar la sucesión dinámica de las fases que conforman su curso, sin

dejar de lado sus nexos con las particularidades de los socios inmiscuidos y el contexto en el que ocurren. Claro ejemplo del carácter evolutivo que posee este enfoque se refleja en las circunstancias originarias que intervienen en la negociación y la estipulación de posibilidades de creación y comercialización de valor conjunto y en las transformaciones que vayan suscitándose en los altos mandos, la organización y las acciones afines a la evolución de las organizaciones, el sector y la colectividad.

Desde la óptica de este modelo, Kozza y Lewin (1999) remarcan que, para estudiar a las alianzas estratégicas han de considerarse factores, como:

- Sus objetivos o motivos
- El acuerdo como ejercicio de adaptación a la compañía
- La evolución simultánea empresa- ambiente (entorno)

En otras palabras, las alianzas estratégicas se conciben como una táctica de adaptación, empleada por el sector productivo (MiPyMes), regidas/ legisladas (mediadas) por los convenios institucionales que rigen (obligan) a la organización.

También es necesario revisar el modelo de Upsala, (Johanson & Vahlne, 1977) el cual hace énfasis en el proceso que las organizaciones experimentan gradualmente al obtener pericias y conocimientos que aporten a acrecentar su compromiso no sólo a nivel local; sino con aquellos mercados internacionales.

A lo anterior, se suma el protagónico papel de la globalización dentro de todos los ámbitos en que se inmiscuye el ser humano, de manera que la economía no podía escapar de éste. De ahí que, la globalización de los mercados se extienda a cierta homogeneidad en otros aspectos como el cultural, sociológico, político e inclusive tecnológico, hechos que suponen que cada vez más y más empresas requieran internacionalizarse. (Rialp- Criado & Rialp-Criado, 1996)

Cabe mencionar que, para asegurar su supervivencia, las organizaciones deben poner en práctica estrategias que potencien su presencia sobre todo en aquellos espacios donde estén ubicados sus competidores. (Narula & Hagedoorn, 1999). Además, tal como lo afirman Stanek (2004) y Ariño & De la Torre (1998) difícilmente las organizaciones cuentan de manera integral con los activos necesarios para ejecutar sus operaciones universalmente, por lo que las alianzas estratégicas figuran como una coerción competitiva para favorecer su alcance internacional.

Finalmente, se puede afirmar que las alianzas estratégicas han pasado de ser un mero acuerdo circunstancial que posibilite el ingreso a nuevos mercados exceptuando cortedades informativas o contingencias políticas, y se han transformado en una herramienta crítica con la que puede atenderse a los consumidores dentro del escenario global. (García-Canal, López Duarte, Rialp-Criado, & Váldez, 1998). Lo que se traduce en que los acuerdos de cooperación para el logro de la internacionalización han dejado de ser opción *second-best*, posicionándose ahora como opción *first-best* (Narual & Duysters, 2004).

Referente Conceptual: Retomemos nuestro concepto inicial de alianzas estratégicas como un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados (Ariño A., 2007); y configuremos su factibilidad como modelo de análisis bajo un contexto global.

Cuando se habla de “alianzas estratégicas para la internacionalización” lo que se distingue claramente es el objeto de la colaboración para abarcar una mayor porción del mercado

sea cual sea la finalidad; es decir, son un tipo específico de alianzas, teniendo como factor principal la expansión de operaciones; mientras que en una alianza en términos generales, no importa tanto el ámbito de desempeño sino su posibilidad de concreción, en el segundo, la internacionalización se convierte en el objetivo principal de su existencia y potencialidad.

Así tenemos, que para la definición de alianzas estratégicas, se perciben convenios de colaboración con amplia variedad: desde alianzas estratégicas estrictamente contractuales hasta adquisición de acciones mutuas, pasando por las empresas conjuntas o *joint ventures*;¹ en realidad existen muchos propósitos determinados para formar alianzas estratégicas en cualquier sector empresarial, pero el objetivo principal es garantizar un crecimiento sostenido al requerir recursos con los que no cuentan y que pueden perder una posible ventaja competitiva, convirtiéndolas en entidades de negocios más fuertes, al favorecer que las empresas unan sus recursos, mejorando su desempeño a cualquier nivel de comercialización,

Por otra parte; Akio Morita, citado por Cummer (2004)² sostiene que: ninguna empresa está aislada, en un mercado independiente, cada empresa debe tener en mente trabajar con otras si quiere triunfar en un mercado global; es decir, ya induce la idea de una alianza estratégica estrategia con miras a la internacionalización.

30

En este orden de ideas, Yoshino & Srinivasa (1995) advierten que una alianza estratégica liga facetas de los quehaceres de dos o más empresas, como una sociedad que potencia la efectividad, no obstante, es difícil manejar este «matrimonio empresarial» si no se maneja con el cuidado adecuado.

A decir de García Canal (2004), señala que a pesar de haberse acentuado recientemente con el objetivo de agregar valor a los productos o servicios, para cualquier mercado; este tipo de asociaciones ya cuenta con una enorme tradición en el mundo empresarial; lo que sí se ha modernizado es la forma de realizar formas de cooperación, atendiendo el entorno mundial impregnado de desregulaciones, expansión de mercados, constantes cambios tecnológicos, entre otras que han resultado en un nutritivo sustrato para que se den toda suerte de cooperaciones empresariales.

Esta diversidad de formas y posibilidades ha dado paso a que el nombre «Alianza estratégica» y su vinculación con lo internacional, puedan cruzar con tres circunstancias necesarias y suficientes (Del Prado, 2005).

1. Las empresas se unen para conseguir una serie de objetivos coincidentes preestablecidos; permaneciendo independientes luego de haberlos cumplido.
2. Las firmas comparten los beneficios de la alianza y controlan determinadas tareas asignadas (lo que dificulta la forma de administrar si no se ha fijado de manera explícita una estructura base).

¹ Existen dos formas para la integración de una alianza, la primera de ellas es vertical y se dice de cuando dos empresas del mismo giro (posibles competidores) colaboran para sacar un proyecto específico, en esta modalidad se hacen con frecuencia empresas conjuntas (*joint venture*) donde los participantes invierten regularmente a partes iguales ya sea para formar una nueva entidad de negocios o bien para cumplir con el proyecto, en ambos casos son contractuales, y con una estructura y alcance bien definidos; por otra parte, la integración horizontal son del tipo complementarias a través de una cadena de valor; esta última es a la que pertenece el caso de estudio y no necesariamente se requiere de inversión mutua, sino de complementar sus acciones para superar sus debilidades en el mercado, modalidad completamente distinta a la de *Joint Venture* (Yoshino, 1995).

² Cofundador de Sony y uno de los empresarios más importantes del siglo XX.

3. Si a lo largo de la relación se descubriesen nuevas formas de cooperación, deberán ser completamente formales y con duración establecida.

Existe también la postura de Renart (2008) que hace énfasis en los puntos específicos desde los que se quiera formar una alianza, ya que no es lo mismo mirar a un socio, dentro de una constelación industrial, que poder explicar el fracaso de una alianza por el comportamiento de uno de sus integrantes.

Dichas alianzas, al ser observadas bajo patrones de internacionalización tradicionales como el modelo de Uppsala, (Leyva, Nataly, & Parra, 2011), necesitan ser adecuados e innovados de acuerdo a las exigencias de los mercados internacionales que ya no permiten a las empresas pasar por periodos de maduración graduales que incluyen las actualmente conocidas acciones de exportación indirecta, semidirecta e indirecta, (Bhidé, 2001).

De esta manera; las alianzas se miran como una manera de hacer negocios, una tendencia dinámica en la evolución de las empresas y mercados, que, de no ser así, resultaría difícil de lograr en esfuerzos individuales; uno de los factores primordiales que potencian en la actualidad dichas asociaciones son el enramado de las TIC.

Las tecnologías de información facilitan este tipo de asociaciones; pues emplean canales de comunicación eficientes, de bajo costo a largo plazo y unifican criterios para la homogeneidad de procesos; aunado al desarrollo vertiginoso de una globalización heterogénea y poco planificada que hacen cada vez más difícil para las empresas mantener su funcionamiento sin alianzas. Bajo esta óptica, las unidades de negocios de cualquier estrato, pueden constituir una estrategia especialmente creativa e innovadora a través de una asociación entre ellas. (Califano, 2001).

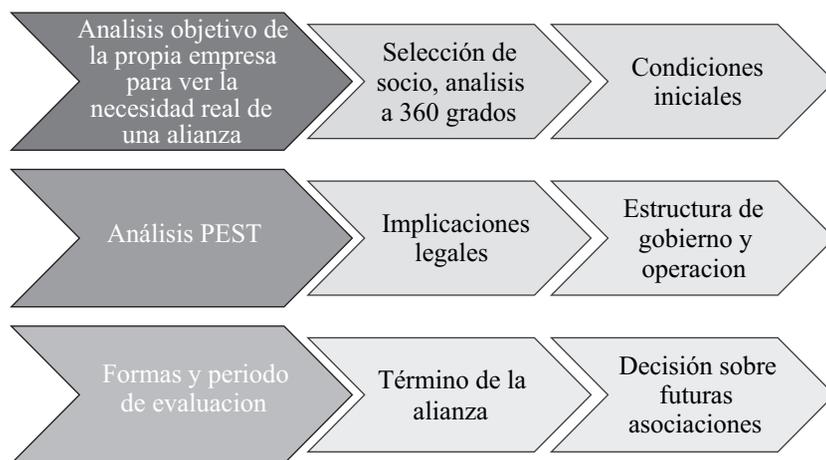
Es por ello, que los procesos de realización de las alianzas estratégicas, se deben entender como un conjunto de interacciones maestras que involucra toda la vida de esta negociación (Koza & Lewin, 1999; Das & Teng, 2002); en los albores de este siglo, esta práctica se describía como compleja, definida por múltiples factores que la hacían larga, tediosa y con un alto riesgo; que involucraba tanto a los elementos económicos como al comportamiento de las personas participantes en ellas, principalmente los directivos (Alcazar & Samuel, 2004).

De acuerdo a la naturaleza de la alianza, (por objeto, alcance, grado de formalización, término; colaborativa o estratégica; horizontal o vertical; entre otras) el proceso puede tener tantas variables como la diversidad de los socios; no obstante, los teóricos coinciden en la revisión de elementos fundamentales en cualquier alianza.

Una ordenada administración de la negociación y desarrollo de la alianza (Das & Teng, 2002) facilita mayormente la fluidez de ésta, aunque no es suficiente, para su éxito; las condiciones macroeconómicas de los mercados que se quieren conquistar son fuerzas poderosas, por eso es indispensable conocer razonablemente los contextos del macroentorno.

Una propuesta para identificar una ruta en la construcción de una alianza tendiente a la internacionalización; se muestra en la Figura 1. Procesos de gestión de Alianzas estratégicas como factor de internacionalización; donde podemos observar los dos niveles analíticos necesarios: 1. Interno; donde se detallan los recursos y objetivos de la propia empresa y se analiza la necesidad real de una alianza; 2. Externo; cuyo análisis de las condiciones Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas (PEST) exponen las mejores coyunturas para la estrategia; y 3. Formas y periodos de evaluación, que permiten observar el avance en los objetos diseñados de la alianza y una posible ruta de mejora en caso de observarse obstáculos o barreras en su desenvolvimiento

Figura 1
Proceso de gestión de Alianzas estratégicas como factor de internacionalización



32

Fuente: Elaboración propia a partir de las propuestas de Holtbrügge (2004), Chetty & Wilson (2003), Califano (2001).

Se debe destacar que dicha propuesta opera en un nivel analítico proyectivo, es decir, al momento de realizar la presente investigación se hace un planteamiento que no forzosamente coincide en su plenitud con lo efectuado con la organización utilizada para el estudio de caso; en ese sentido, una de las aportaciones de este trabajo, es justo sugerir la implementación de un proceso de gestión para la organización en cuestión a futuro.

3. Estudio de Caso: Alianzas Estratégicas de Agencia Aduanal Corporativo Internacional Especializado (CIE)

Como se ha visto en apartados anteriores, las empresas del siglo XXI demandan un nuevo tipo de estrategia gerencial para incorporarse en el menor tiempo posible al mercado internacional; aunque por sus problemas propios de escasos recursos, existe la cuestión si la estrategia de asociación empresarial sería la maniobra apropiada para que las Pymes desarrollen su competencia ante el entorno global; en esta sección se analizan algunas formas de asociación empresarial que existen en México, así como aquellas que están funcionando con éxito, por lo tanto es necesario resaltar la importancia de la cooperación empresarial, conocer sus implicaciones y analizar cómo surge.

Cualquiera que sea el nivel de las diferentes economías; en México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda internacional. Pero lo que es importante resaltar, es que en cualquier estructura industrial existe la micro, pequeña, mediana y grande empresa.

La colaboración de empresas de diferentes tamaños se ha convertido ya, en una práctica común a nivel mundial, en este sentido, hoy la gran empresa induce la descentralización para enfrentar los retos de la flexibilidad y por ello aparece como empresa pequeña en términos de empleo, pero al mantenerse como integradora, se mantiene como la gran entidad comercializadora en términos de ventas. (Ruiz Durán 1995:117).

Considerando estas cualidades (contexto, proceso histórico, actividades, roles, flexibilidad, etc.), la organización que ejerce las alianzas estratégicas en este estudio es una agencia aduanal; por lo que se presenta necesario comprender la naturaleza de la función social, así como sus cualidades.

Una agencia aduanal es menester para poder importar y exportar correctamente ya que ofrece apoyo durante el proceso de regulación de documentación, tramitación de mercancías, insumos y bienes; hoy en día abarcan entre sus operaciones la logística de importar y exportar bienes, mercancías, insumos y productos entre países mediante distintos tráficós, entre los que destacan: terrestre, marítimo, aéreo y fluvial, dependiendo la viabilidad de su transportación.

El convenir con una agencia aduanal con experiencia, brinda grandes ventajas; una de ellas es contar con el respaldo legal durante el proceso de importación o exportación. Además de contar con certificaciones y capacitaciones que brindan la certidumbre de la circulación y mantenimiento del valor del producto en cuestión.

Tomando en cuenta lo referido en el artículo 159 de la Ley Aduanera, la concepción de un agente aduanal es aquella persona física autorizada por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) a través de un manifiesto, otorgándole el poder de promocionar de forma externa el despacho de las mercancías en los diferentes regímenes aduaneros. (SAT, 2010)

La definición proporcionada sobre un Agente Aduanal es correcta, aunque en la realidad esta persona desempeña más labores de las mencionadas; por ejemplo, ha de ser el representante legal de los importadores y exportadores, en los siguientes casos:

- I. Atendiendo las actuaciones que se deriven del despacho aduanero de las mercancías, siempre que se lleven a cabo dentro del recinto fiscal.
- II. Atendiendo las notificaciones que deriven del despacho aduanero de las mercancías.

Las funciones o servicios que ofrece un agente aduanal van más lejos de sólo importar o exportar mercancías, su principal objetivo es apoyar con asesoría en comercio exterior y brindar información especializada que evite posibles errores y coadyuve a la optimización de tiempos, pero sobre todo de costos.

Cabe destacar que, el agente aduanal tiene bajo enmienda el cometido de la autenticidad y precisión de la información designada, también debe cumplir con el cargo de la circunscripción del ordenamiento aduanero correspondiente a las mercancías y su adecuada ordenación arancelaria y por ende asegurarse de que aquella persona que desea comprar o vender fuera de su país posea la documentación que ampare el desempeño de otras responsabilidades no pertenecientes a normalizaciones y que los condicionamientos arancelarios presidan para tales artículos de acuerdo con lo que estipula la Ley Aduanera (DOF, 2018) así como los demás preceptos aplicables.

Para la operación de una agencia aduanal, es necesario que una persona física autorizada por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) que está a cargo de esta instancia, obtenga una patente que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público lo faculta, de esta forma puede iniciar por encargo el despacho de las mercancías.

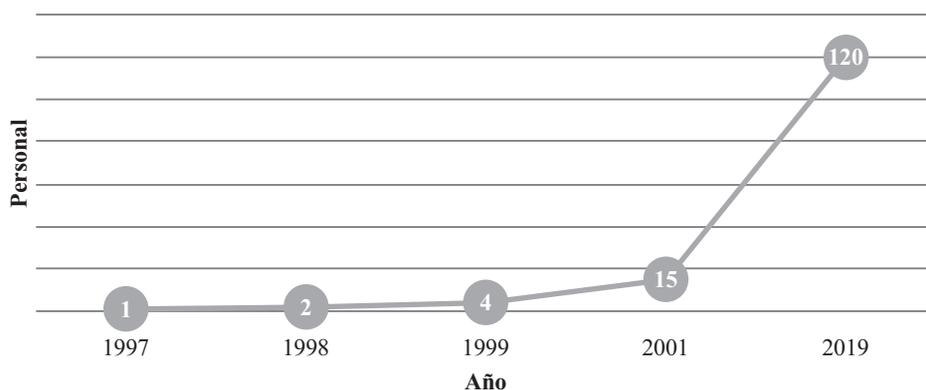
Para el análisis del presente trabajo se construye el siguiente perfil de caso; donde fue de gran ayuda, el apoyo del Señor Alejandro Espejel y Miguel Ángel Aguilar Martínez de la Agencia Aduanal Corporativo Internacional Especializado (CIE), quien aporta valiosa información que da forma al objetivo principal de la investigación, es decir mostrar un ejemplo veraz del ejercicio de las alianzas estratégicas para la internacionalización en las unidades económicas mexicanas; así como lo benéfico que estas resultan.

También se debe mencionar el invaluable apoyo que la Incubadora de Empresas UAE-Mex Nezahualcóyotl, dependiente de la Universidad Autónoma del Estado de México, púes gracias a los servicios que presta (de internacionalización, elaboración de modelos y planes de negocios; mejora de procesos) fue como el C. Miguel Ángel Aguilar Martínez se acercó a este espacio de fomento al desarrollo empresarial.

CIE, Corporativo Internacional Especializado- Agencia Aduanal: Era el año de 1997 cuando al joven de 21 años llamado Alejandro Espejel Gallegos se aventuró a emprender su propia fuente de empleo, como tramitador aduanal, para lograrlo entabló algunas negociaciones con un experto en las funciones de la organización, es decir con un agente aduanal, para comenzar a prestar servicios a sus primeros clientes, se convertiría en una Agencia Aduanal a la que nombró Corporativo Aéreo Marítimo Express Espejel S.C. pese a que era una empresa bastante reducida en la que dentro de sus dieciséis metros cuadrados contaba sólo con las equipamiento básico: un baño, escritorio, teléfono y computadora, rápidamente fue creciendo, al inicio de sus operaciones, el señor Espejel laboraba periodos largos (20 horas diarias); sin embargo al segundo año de haberse iniciado, Corporativo Aéreo Marítimo Express Espejel S.C. albergaba un equipo de 4 colaboradores; su propietario afirma que, la creciente cantidad de clientes que la empresa iba ganando se dio en gran parte gracias a la recomendación que ellos mismos hacían a otras personas.

La aceptación que esta agencia aduanal tuvo en el mercado fue satisfactoria, pues al llegar a su quinto aniversario, contaba ya con una cartera de 50 clientes atendidos por 15 trabajadores, para mostrar el crecimiento de esta agencia aduanal, a continuación, se muestran dos gráficas que señalan los avances de ésta desde 1997 a la fecha.

Gráfica 1
Crecimiento laboral de Corporativo Internacional Especializado



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Espejel (2019).

Gráfica 2
Crecimiento integral de Corporativo Internacional Especializado



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Espejel (2019).

Dado el crecimiento que experimento la organización, el propietario Alejandro Espejel decidió expandirse, creando 4 sucursales más, al mismo tiempo que cambió su razón social por “CIE” (Corporativo Internacional Especializado- Agencia Aduanal), en agosto del 2009, asociándose simultáneamente con Irene Angelina León Zamora que el 22 de febrero de 1999 obtuvo la patente 3807.

El Corporativo Internacional Especializado- Agencia Aduanal, hoy en día se ha consolidado como un corporativo con vasta experiencia en la conducción de carga marítima, aérea y multimodal, sin importar la región global procedente³. Los servicios que aquí se prestan son:

- Importación
- Exportación
- Logística y transporte
- Asesoría jurídica y arancelaria
- Almacenaje

Tabla 1
Crecimiento operacional de Corporativo Internacional Especializado

Año	Clientes	Despachos	Otros servicios
		Aduanales	Servicio Logístico, almacenaje, etc.
2009	3	120 mensual	
2010			

Continúa...

³ Es importante señalar que las alianzas que ha tenido CIE, le han permitido extenderse a Manzanillo, Veracruz, Lázaro Cárdenas y Guadalajara, además con representación en las Aduanas de Nuevo Laredo, y Altamira Tamaulipas.

Año	Clientes	Despachos	Otros servicios
2011			
2012	55	más de 1200 / menos de 1500	
2013			
2014	78	más de 1500 / menos de 1800	más de 800 servicios / menos de 1100
2015	96	más de 1800 / menos de 2200	
2016	Aprox. 105	más de 2000 / menos de 2500	más de 1200 servicios/ menos de 1800
2017	Aprox. 110	más de 2500	
2018	Rango de 152	más de 3100	más de 1500 servicios

Fuente: Elaboración propia con datos de Aguilar (2019).

36

Actualmente CIE cuenta con representación en la aduana interior de Guadalajara, así mismo en la Aduana de Nuevo Laredo, Tamaulipas.

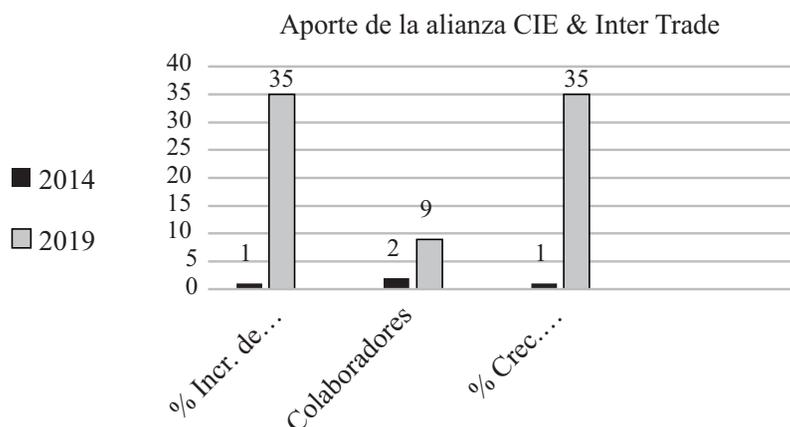
Alianzas estratégicas, caso de éxito en CIE: La Agencia Aduanal CIE, ha tenido significativos avances, uno de ellos y quizá el de mayor relevancia son las relaciones que ha logrado establecer con sus ahora aliados, consiguiendo así abrirse paso a más oportunidades de negocios. A continuación, se muestran las alianzas clave concretadas por la organización:

Los testimonios brindados por miembros de las empresas con las que CIE Agencia Aduanal se han aliado, proporcionan un panorama claro y con sustento estadístico de lo benéfico que este ejercicio ha sido. A continuación, se describe cómo ha sido el trabajo conjunto con la empresa *Inter Trade Cargo*, que según lo afirmado por el C. Hugo Sánchez Ruíz (2019), a cargo de operaciones de esta unidad de negocio, inició una relación comercial con la patente 3807 durante el año 2014, llevándolos a incrementar en un 35% sus servicios de liberación aduanal por aeropuerto, pese a las circunstancias que en ciertos periodos han sido complejas, la empresa se mantiene operando hasta la fecha. El éxito de esta unión se ha visto reflejado también en el crecimiento de su plantilla de colaboradores, pues al momento de comenzar la alianza solamente se contaba con 2 personas; sin embargo, hoy son ya 9 personas laborando. debido a esta evolución es que *Inter Trade* ha logrado diversificar sus servicios logísticos por otras aduanas del país ofreciendo por ejemplo fletes aéreos internacionales, fletes marítimos internacionales y liberación del carnet ATA. Finalmente, en aspectos financieros la empresa ha crecido en un 35% con relación a sus inicios.

Por otra parte, la gerente de logística de la compañía *SICESA México* Fabiola Piñón Villegas, (2019) testifica que al inicio de la relación comercial con CIE en el año 2009 se logró una sinergia que ha posibilitado alcanzar un crecimiento del 50% en los despachos con sus clientes por las aduanas de Aeropuerto y Veracruz lo que se refleja en un beneficio económico a lo largo de estos años en los que el servicio de despacho aduanero se ha dedicado a otorgar la oportunidad de ofrecer a los clientes un servicio integral para sus embarques “puerta a puerta”, así como para los casos en que sólo necesiten trámites aduanales manteniendo una estrecha comunicación del status de sus cargas en todo momento.

El Director de Operaciones de *LOGIMPEX* José Luis Cardoso Lora (2019) informa que, en relación con la alianza sostenida con CIE, respecto al capital humano de su empresa en 2009 se contaba con 4 colaboradores, avanzando a 15 en el 2018, lo que representa un incre-

Gráfica 3
Beneficio para *Inter Trade Cargo* de la alianza con CIE

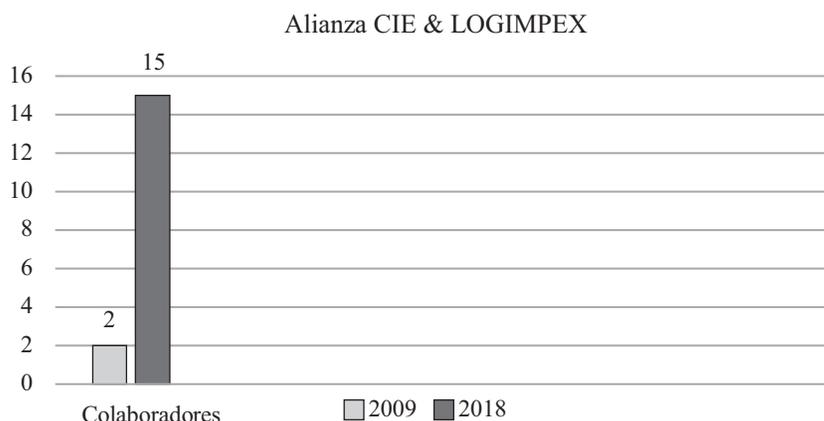


Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Sánchez (2019) de *Inter Trade Cargo*.

mento de 375%. Respecto a su capacidad, la compañía comenzó sólo con una oficina de 60m, pasando a tener ya una de 110 m2 y un almacén de 600 m2 con andén para carga y descarga.

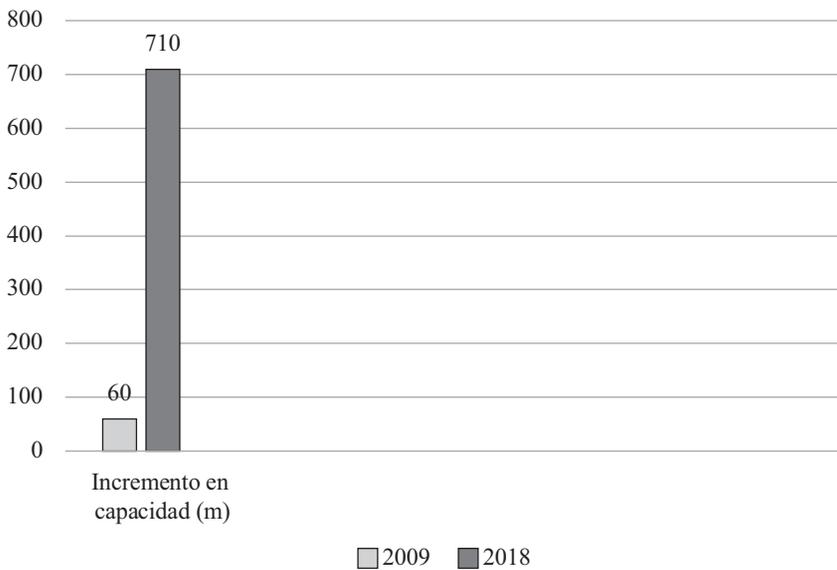
En lo que compete a sus operaciones, desde 2009 al 2018 ha experimentado un incremento del 73% –aunque no todas han sido con CIE–, pues se ha pasado de trabajar únicamente con la CDMX a expandirse por otras entidades como Manzanillo, Veracruz, Lázaro Cárdenas y se considera que la próxima será Guadalajara. Por último, en cuanto a lo que CIE factura a Logimpex, se sabe que del 2009 al 2018 hubo un incremento del 375% de servicios facturados, lo que da como resultado que Logimpex aumente sus ingresos del 2010 a 2018 en 200%, contando todas las operaciones con diversos agentes aduanales y servicios locales.

Gráfica 4
Evolución de colaboradores a partir de la alianza CIE-Logimpex



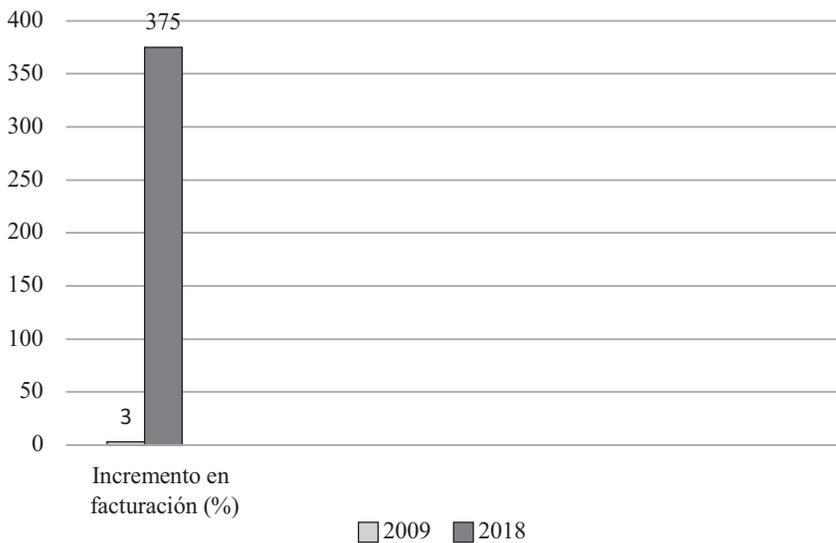
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por (Cardoso, 2019).

Gráfica 5
Crecimiento inmobiliario a partir de la alianza CIE-Logimpex



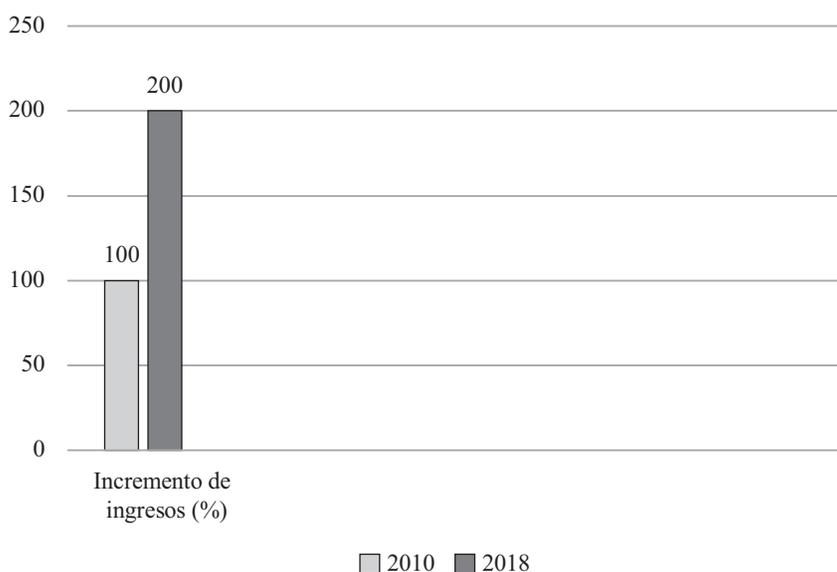
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Cardoso (2019).

Gráfica 6
Incremento porcentual de facturación a partir de la alianza CIE-Logimpex



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Cardoso (2019).

Gráfica 7
Incremento porcentual de ingresos a partir de la alianza CIE- Logimpex



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Cardoso (2019).

Se han expuesto tres principales alianzas de un clúster aduanal, las cifras cuantitativas nos ofrecen un panorama donde es posible aplicar las categorías analíticas de la “Matriz analítica estratégica para internacionalización” –Tabla 2–. A continuación, se evalúa una interpretación (con base en la información de las entrevistas) acorde al modelo sugerido.

Tabla 2
Matriz Analítica Alianza Estratégica para Internacionalización

<i>Categoría</i>	<i>Observable</i>	<i>CIE</i>	<i>Resultado</i>
Análisis Objetivo de la propia empresa para ver la necesidad real de una alianza	Condiciones Iniciales (Que se requería)	<i>Inter Trade Cargo</i> : la patente 3807 durante el año 2014	Incrementó en un 35 % sus servicios de liberación aduanal por Aeropuerto
		<i>SICESA México</i> : Embarques “puerta a puerta en las agencias de aeropuertos y,	Crecimiento del 50 % en los despachos con sus clientes
		<i>LOGIMPEX</i> : un almacén de 600m ² con andén para carga y descarga	<i>Logimpex</i> aumentó sus ingresos del 2010 a 2018 en 200 %

Continúa...

<i>Categoría</i>	<i>Observable</i>	<i>CIE</i>	<i>Resultado</i>
Análisis PEST	Estructura de gobierno y operación	Autonomía horizontal para las tres alianzas	El beneficio mutuo ha generado crecimiento y expansión en infraestructura y bienes simbólicos
Formas y periodo de evaluación	Decisiones sobre futuras asociaciones	Con miras a la internacionalización	Se continuará con la alianza en búsqueda de otros mercados.

Fuente: Elaboración propia.

40

De lo anterior, se puede interpretar que, en su nivel interno, el “*análisis objetivo de la propia empresa para ver la necesidad real de una alianza*”, logra hallar condiciones iniciales que expresan su necesidad y formación; es decir, hay un derrame económico donde las estructuras organizacionales en cuestión muestran un incremento en sus infraestructuras, fuerza laboral y proyección de servicios. El beneficio hacia todos los involucrados también surge de las posibilidades normativas que se tienen; pues en sus alianzas, es posible observar la habilitación de facultades que cubren necesidades específicas, como es el caso de *Inter Trade Cargo*, cuya gestión con la patente 3807, coadyuvo en el incremento para CIE de mayor nicho del mercado y a su vez, ofreció a *Inter Trade* un incremento del 35% en servicios de liberación aduanal.

En su nivel externo; el análisis Político, Económico,⁴ Social y Tecnológico (PEST); expresa un desarrollo histórico para las tres, donde los acuerdos se han adecuados a las pujantes necesidades logísticas internacionales; como es el caso de SICESA México; donde el mercado de importación y exportación vía Veracruz, facilitaron la gestión de CIE a través del soporte despachos aduanales de SICESA México, destacando además; la estrategia de “puerta a puerta”, que elevó la calidad y personalización de los servicios, de tal forma que CIE expandió sus servicios adecuándose a las posibilidades políticas que ofrece la ruta del golfo de México, así como de las necesidades económicas de sus clientes para comerciar y SICESA México tuvo un crecimiento del 50% con más despachos.

Finalmente; el control, seguimiento y medición de los objetivos alcanzados para cada alianza, se materializa en la última de las categorías “formas y periodos de evaluación”; si bien; existe un registro cuantitativo observado en las entrevistas donde se muestran los avances y su pertinencia; lo cierto es que existen un conjunto de inferencias inacabadas dada la falta de información detallada; así por ejemplo, se sabe que del 2010 al 2018, LOGIMPEX, aumento sus ingresos en un 200%, incrementando sus activos con más bodegas para almacenaje, misma infraestructura que ayudo a CIE en el cierre de contratos con clientes que requerían dicho servicio; sin embargo, no fue posible conocer para esta investigación la tipificación de productos ni la procedencia con exactitud, ya que sólo se indicaba si era nacional o extranjera.

⁴ La “E” en la actualidad tiene una doble función, aunque originalmente se refería a cuestiones económicas, como inflación, política económica y financiera, distribución del ingreso, gasto en el consumo, etc; ahora se habla también de los aspectos ecológicos y los impactos medioambientales con su respectivo impacto de operación empresarial (Petro, Pat, & Pesquel, 2015).

Esta información, puede ser valiosa para entender, por ejemplo; cómo vinculan los tratados comerciales y las políticas pertinentes para reducir costos como la regla de origen; también puede ayudar en la especialización de productos aduaneros que ofrezcan valor agregado.

Conclusiones

Los objetivos de las alianzas estratégicas pueden ser amplios y variados; aquí se han observado el cumplimiento de varios de los principales, como el abarcar un porcentaje de mercado mayor a través de la colaboración empresarial, la creación de sinergia y por lo tanto un crecimiento constante; aunado a otros factores de impacto como la internacionalización de empresas mexicanas, CIE agencia aduanal, ha actuado con una estrategia eficaz de asistencia mutua haciendo co-relaciones de ganar, ganar con varias de las unidades de negocios con las que colabora.

Como se ha podido observar; las alianzas estratégicas para la internacionalización pueden comprender las vinculaciones con empresas extranjeras que posicionan o potencian una marca, sin embargo, también es posible proyectar en términos internacionales, una alianza local que convive con las necesidades globales y logra su adaptación y sano desenvolvimiento.

Después de analizar el caso de CIE agencia aduanal; la pertinencia de un modelo analítico que ayuda a entender las alianzas comerciales rumbo a una internacionalización se muestra como una herramienta útil para proyectar a corto plazo un panorama interno, externo y de seguimiento.

También quedan pendientes por resolver; principalmente relacionado con la apertura de fuentes primarias, donde el vacío informativo, impide hacer visible aquellas fortalezas que podrían mejorar las prácticas comerciales, así como plantear retos que apuntalen a la construcción de respuestas desde ámbitos empíricos, pero también desde los académicos.

Bibliografía

- Aguilar, M. (10-30 de abril de 2019). Datos de la evolución de la empresa Corporativo Internacional Especializado. (H. A., Entrevistador)
- Alcazar, M., & Samuel, F. (2004). El proceso de las alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, N» 3, pp. 189-207, ISSN: 1135-2523.
- Ariño, A. (2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de las empresas. *Estrategias Financieras*, 40-51.
- Ariño, A., & De la Torre, J. (1998). Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science*, 1-26.
- Bhidé, A. (2001). *Origen y evolución de nuevas empresas*. Oxford: Oxford University Press.
- Buonacore, D. (1980). *Diccionario de Bibliotecología*. (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Marymar.
- Califano, S. (2001). Alianzas estratégicas, negocios que suman competitividad. *Fundación Competir*, Argentina.
- Canales, C. M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago: LOM Ediciones.
- Cardoso. (2019). *Testimonio de la Alianza estratégica CIA-LOGIMPEX*. de México.
- Carrasco, P. (2000). Cultura y sociedad en el México antiguo. En C. d. México, *Historia General de México* (págs. 153-234). México: Colegio de México.
- Chetty, S., & Wilson, H. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, Vol. 12, p. 61 a 81.

- Cicourel, A. (1986). *El Modelo y la medida en la investigación social*. Madrid: Editorial Nacional.
- Cummer, K. (2004). *Akio Morita the visionary Leader*. ICFAI, University Press.
- Das, T., & Teng, B. (2002). "The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process". *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 5. 725-746.
- Del Prado, L. (2005). Alianzas estratégicas. *Boletín de lecturas sociales y económicas*, 68-87.
- Díaz, B. L., Torruco, G. U., Martínez, H. M., & Varela, R. M. (30 de Abril de 2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Obtenido de Investigación en educación médica, 2(7): http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es
- DOF. (2018). *Ley Aduanera*. Ciudad de México: H. Congreso de la Unión.
- Espejel, A. (15 de abril de 2019). Evolución y crecimiento de Corporativo Internacional Especializado a partir de sus alianzas estratégicas. (H. A., Entrevistador).
- García-Canal, E. (2004). El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas. *Universia Business Review*, núm 3, tercer trimestre, 2004, 70-83.
- García-Canal, E., López Duarte, C., Rialp-Criado, J., & Váldez, A. (1998). Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización: Experiencias de las empresas españolas. *Centre d'Économie Industrial*.
- Hernández, C; Fernández C; Baptista P. (2006). México: McGraw-Hill.
- Holtbrügge, D. (2004). Management of international strategic business cooperation; situational conditions, performance criteria, and success factors. *thunderbird International Business Review*, 22-274.
- InterTrade Logistics. (30 de Abril de 2019). *plan de valor para el cliente intertrade*. Obtenido de <http://www.intertrade-logistics.com/>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). "The internacionalization process of the firm: A model for the decision making process affecting the pattern and face of the internacionalization". *Journal of International Business*, 23-32. Obtenido de Journal of International Business.
- Koza, M., & Lewin, A. (1999). The Coevolution of network alliances: a longitudinal analysis of an internacional professional service network, *Organization Science*, Vol.10, No. 5, pp. 638-653.
- Koza, M., & Lewin, A. Y. (1998). "The Co- evolution of Strategic Aliances". *Organizational Science*.
- Koza, M., & Lewin, A. Y. (Septiembre-Octubre de 1999). *INFORMS*. Obtenido de La coevolución de las alianzas de redes: un análisis longitudinal de una red internacional de servicios profesionales. Organización ciencia: <https://www.jstor.org/stable/2640322>
- Leyva, S., Nataly, T., & Parra, A. (2011). Análisis del proceso de internacionalización de las empresas colombianas "Modelo Uppsala". *Gerencia de Estrategia Internacional*, 1-8 Universidad Konrad Lorens Colombia.
- LOGIMPEX. (30 de Abril de 2019). *Logística y Mudanzas Internacionales*. Obtenido de <http://www.logimpex.com.mx/>
- M, T., & Tamayo. (2002). *El proceso de la investigación científica*. México, D.F.: Limusa.
- Narula, R., & Duysters, G. (2004). Globalisation and trends in international R&D alliances". *Journal of International Management, in press*.
- Narula, R., & Hagedoorn, J. (1999). Innovating through strategic alliances: moving international partnerships and contractual agreements. *Technovation*, 283-294.
- Nippon Express. (30 de Abril de 2019). *Nippon Express de México*. Obtenido de <http://nipponexpress.mx/index.php/es-es/>
- Ortiz, E. (20 de Diciembre de 2014). *EL PENSAMIENTO SOCIOLÓGICO (I): LOS FUNDADORES*. Obtenido de EL PENSAMIENTO SOCIOLÓGICO (I): LOS FUNDADORES: <http://www.colloqui.org/colloqui/2014/12/20/el-pensamiento-sociologico-i-los-fundadores>
- Petro, Pat, & Pesquel, D. (2015). Análisis estratégico desde la óptica PEST & DAFO. *Sapiensa Organizacional*, 129-152.

- Piñon, F. (2019). *Testimonio de aporte de la alianza SICESA-CIE*. Ciudad de México.
- Renart, L. (2008). Cinco ópticas para analizar las alianzas estratégicas. *Ocasional Economic Paper*, IESE business School, Universidad de Navarra.
- Rialp- Criado, A., & Rialp-Criado, J. (1996). El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa español: Un análisis empírico. *Papeles de Economía Española*, 248-267.
- Rojas, S. R. (1996). *Guía para realizar investigaciones sociales*. España: Plaza y Valdés Editores.
- Sanchez, H. (2019). *Testimonio de evolución de la alianza estratégica Inter Trade Cargo- CIE*. de México.
- SAT. (24 de 04 de 2010). *Agente aduanal - SAT*. Obtenido de http://omawww.sat.gob.mx/aduanas/servicios/Paginas/agente_aduanal.aspx
- SICESA. (30 de Abril de 2019). *Servicios Internacionales en Comercio Exterior S.A de C.V*. Obtenido de Servicios Internacionales en Comercio Exterior S.A de C.V: <http://www.sicesamexico.com/>
- Stanek, M. (2004). Measuring alliance value and risk. A model approach to prioritizing alliance projects. *Management Decision*, 182-204.
- YoshinoMichael, & Srinivasa, U. (1995). *Strategic Alliances*. Boston: Hrarvard Business School Press