

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**“ALIANZAS ESTRATEGICAS, UNA VENTAJA COMPETITIVA ENTRE
MYPE PARA SU DESARROLLO ECONOMICO EN EL SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ESTER PINEDA VALENCIA

RUTH GLORIBEL JIMÉNEZ DE GONZÁLEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

AGOSTO DE 2017

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIA GENERAL : LICENCIADO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS

SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ

SECRETARIO : MAESTRO JUAN FRANCISCO MERCADO CARRILLO

VOCAL : MAESTRO VÍCTOR RENÉ OSORIO AMAYA

AGOSTO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

RESUMEN EJECUTIVO

Las alianzas estratégicas son ventajas competitivas a favor de la micro y pequeña empresas (MYPE) y ha tenido avances importantes que han hecho posible extender el trabajo en El Salvador. El objetivo principal es impactar en el bienestar de los negocios, reducción de costos y por supuesto en el crecimiento económico. Las alianzas entre empresas, propietarios y emprendedores están siendo implementadas a nivel global, ya que han logrado crear sinergias que benefician a todos los interesados.

En la región latinoamericana, las alianzas han tenido una gran aceptación, ya que muchas empresas han venido innovando sus productos y/o servicios y esto ha conllevado a la implementación de alianzas estratégicas para su incursión en nuevos mercados.

El Salvador apuesta por la transformación de las MYPE en empresas competitivas, las cuales mediante una buena estructura organizacional, búsqueda de una integración a la dinámica de la economía territorial, nacional e internacional logran la generación de ingresos y empleos, apoyando al desarrollo económico del país. Es importante aclarar que este crecimiento tendrá éxito si las alianzas estratégicas a implementar están acordadas para alcanzar objetivos y mantener la independencia.

El presente estudio se enfoca en el conocimiento y aplicación de alianzas estratégicas implementadas por la micro y pequeña empresa.

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	i
INDICE GENERAL	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Antecedentes del Problema	3
1.2 Definición del problema.....	8
1.3 Preguntas de la investigación.....	9
1.3 Objetivos Generales y Específicos.....	9
1.4 Justificación.....	10
CAPITULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	12
2.1 Origen de las MYPES	12
2.2 Apoyo a las MYPES	14
2.3 Características de las MYPES.....	15
2.5 Alianzas estratégicas	18
2.6 Historia de las Alianzas Estratégicas.	22
2.7 Características	23
2.8 Ventajas y desventajas de las Alianzas estratégicas	24
2.9 Tipos de Alianzas.....	25
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	30
3.1 Enfoque metodológico	30
3.2 Participantes del estudio.....	32
3.3 Método de recolección de datos.....	34

3.4 Procedimiento de la investigación	36
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	41
4.1. Recolección de datos.....	41
4.2. Captura de datos.....	42
4.3 Análisis de la pregunta de investigación.....	71
4.4 Guía para la creación de una alianza estratégica.....	73
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
5.1 Conclusiones	75
5.2 Recomendaciones.....	78
REFERENCIAS	80
APENDICE	85
Apéndice 1: Guía de entrevista para micro y pequeña empresa	85
Apéndice 2: Guía de entrevista para Entidades.....	87
Apéndice 3: Guía para la creación de una alianza estratégica	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de empresas del sector formal	4
Tabla 2 Clasificación de las MYPES en San Salvador.....	4
Tabla 3 Tipos de alianzas estratégicas.....	42
Tabla 4 Parámetros para optar a una AE	45
Tabla 5 Ventajas y beneficios de una AE.....	47
Tabla 6 Recursos.....	50
Tabla 7 Resultados de una AE.....	51
Tabla 8 Riesgos de una AE.....	52
Tabla 9 Que evitar al momento de implementar una AE	53
Tabla 10 Factores negativos de una AE.....	54
Tabla 11 Posición en el mercado	56
Tabla 12 Entidades de apoyo para MYPE.....	59
Tabla 13 Importancia de una AE	60
Tabla 14 Sugerencia o recomendación de AE.....	63
Tabla 15 Cultura de la MYPE para optar a una AE.....	64
Tabla 16 Fase de desarrollo para implementar una AE.....	65
Tabla 17 Etapas para crear una AE.....	66
Tabla 18 Determinantes para considerar una AE	67
Tabla 19 Ventajas o beneficios obtenidos en la creación de una AE	68
Tabla 20 Riesgos al crear una AE.....	68
Tabla 21 Mejoras frente al mercado al realizar una AE	69
Tabla 22 Conocimiento de entidades que apoyan para realizar una AE	69
Tabla 23 Como y cuando se miden los resultados de una AE.....	70
Tabla 24 Tipos de alianzas recomendadas.....	70

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como propósito identificar y analizar las alianzas estratégicas que son implementadas por la micro y pequeña empresa para crear ventajas competitivas y así buscar un desarrollo económico dentro del territorio nacional. Inicia con un análisis de la temática a nivel nacional de cómo se dio origen la micro y pequeña empresa, leyes que las respaldan e instituciones que apoyan al fortalecimiento y desarrollo de estas.

La investigación se desarrolla tomando en cuenta dos grupos de análisis: la micro y pequeña empresa (propietarios, administradores y emprendedores) que prestan servicios/productos y las entidades (ONGs) que apoyan al rubro en estudio. Siendo el objetivo principal del trabajo de investigación, determinar que alianzas son más beneficiosas para los propietarios, ventajas y desventajas que implica la implementación de estas.

El método de investigación permitió la recolección de información, utilizando técnicas de recolección de datos tales como entrevista y cuestionario por medio del cual se logró obtener la información necesaria para dar respuesta a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente se proporciona un análisis que vincula las respuestas más representativas, permitiendo presentar una serie de conclusiones y recomendaciones. Como valor agregado a la investigación se propone una guía para la creación de alianzas con el objetivo de que sea de utilidad para la micro y pequeña empresa.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se ha presentado una nueva forma de emplear la estrategia en las empresas, éstas buscan la manera más idónea de penetrar a sus mercados objetivos o su público meta, a través de una alineación entre factores indispensables que guían el camino; establecen una visión de largo plazo que es su objetivo final, una misión que les sirve como mapa o sendero que recorrer y además ponen lineamientos sobre los cuáles dirigirán sus pasos, a los que se les denomina valores empresariales o corporativos. Al establecer estos factores, logran ese aspecto diferenciador con el resto de empresas y a esa lucha constante entre ellas, es designado hoy en día como “competitividad”. Es de destacar que ahora la competitividad ha traspasado fronteras, la ola globalizadora ha contagiado no solo los medios de comunicación sino que también a las empresas y la forma en cómo éstas hacen sus negocios.

La globalización ha generado impacto, debido al rápido movimiento de los mercados, los cuales son el resultado de las exigencias de los consumidores en cuanto a tener producto/servicios de mayor calidad y con menor tiempo de respuesta en comparación a sus competidores o semejantes; lo que ha influido para que los empresarios se preocupen por brindar productos y servicios con más tecnología e innovación, pero buscando eficiencia y eficacia en los mismos.

Este estudio se enfoca en la importancia de realizar alianzas estratégicas que ayuden a mantenerlos competentes en el mercado, y brinden posicionamientos para avanzar a nuevos horizontes o tomar decisiones que ayuden a darle un mejor rumbo al negocio.

Toda alianza estratégica tiene como finalidad incentivar a los propietarios a sobresalir o ser competitivos ante otras empresas o simplemente subsistir; el maniobrar globalmente se requiere de una importante inversión, ya que los costos suelen ser altos y es aquí donde se debe de evaluar y apoyarse de las fortalezas de la empresa con la que se realice la alianza; otro punto importante es destacar los factores que la administración debe de considerar en el proceso de formación de una alianza, identificar a los socios con los que trabajara por objetivos en común.

Las alianzas requieren tolerancias, respeto y sobre todo equidad; habrá que saber distinguir entre un aliado y una subsidiaria y no esperar resultados equivalentes, ya que sobre los aliados no se ejerce control, se comparte al igual que las responsabilidades. Siendo necesario tomar en cuenta los problemas y dificultades que se ahorran los integrantes de una alianza al no tener que efectuar grandes inversiones en otra plaza o país para expandir sus operaciones al lograr nuevos mercados. (Zeron & Mendoza, 2007)

1.1 Antecedentes del Problema

La Micro y Pequeña empresa –en adelante MYPES-, es uno de los principales medios de desarrollo económico de El Salvador, según el VIII Censo económico 2011-2012, en el país existe un total de 161, 934 Establecimientos Económicos.

A continuación se detalla la clasificación de empresas del sector formal a nivel país:

Tabla 1 Clasificación de empresas del sector formal

El Salvador	Porcentaje
Microempresas	(155, 712) que constituyen un 96.16% de la suma de establecimientos.
Pequeñas	(5, 153) representan aproximadamente el 3.18% del sector.
Mediana	(575) conglomeran un 0.36% del país
Grande	(494) que figuran con un 0.30%.

Fuente: Directorio de Unidades Económicas 2011-2012 (DIGESTYC, 2012, p.21)

El siguiente cuadro muestra la clasificación de empresas en el departamento de San Salvador:

Tabla 2 Clasificación de las MYPES en San Salvador

San Salvador	Porcentaje
Microempresas (5949/	94.60%)
Pequeñas	(2,733/ 4.38%)
Mediana (351/	0.56%)
Grande (286/	0.46%).

Fuente: Directorio de Unidades Económicas 2011-2012 (DIGESTYC, 2012, p.47)

En El Salvador son pocas las empresas encaminadas a realizar alianzas y fue el propósito de la investigación, analizar y determinar las debilidades y fortalezas que tienen las MYPES para aprovechar y efectuar convenios estratégicos que generen ventajas competitivas, comprobando la sostenibilidad de las mismas, ya que según censos realizados por la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTIC) el número de las MYPES ha ido disminuyendo año con año.

Las empresas en mención han sufrido un cambio significativo en la forma de operar y han llegado a agudizarse por algunos elementos que el ámbito económico les ha demandado y lo seguirá haciendo con mayor potencia, debido a la Globalización, tanto a nivel local como internacional, específicamente el interés por: el desarrollo de nuevas tecnologías, el proceso de internacionalización y otros. (Chacón, 2008, p. 6)

Es importante que la mediana y pequeña empresa tenga apoyo gubernamental y privado es por ello que en 1999 se creó CONAMYPE una comisión para fortalecer y desarrollar a las MYPES que está impulsando por medio de una estrategia de acompañamiento el promover el surgimiento de nuevas empresas; Para la creación de CONAMYPE, se consultaron diversos sectores del país: personas emprendedoras y empresarias; sector financiero; organismos internacionales; instituciones gubernamentales; organizaciones no gubernamentales, gremiales empresariales y otras entidades relacionadas al sector de la MYPE, focalizándose principalmente en:

- Impulsar el desarrollo de las MYPE, en el marco de las estrategias de desarrollo inclusivo, equitativo y sostenido del país.
- Contribuir al desarrollo de la base productiva a nivel local y nacional.

- Ejecutar políticas nacionales de fomento y desarrollo de la competitividad de la MYPE.

A continuación se menciona parte de la problemática con la que se enfrentaba la micro y pequeña empresa para poder extenderse a nivel territorial y probablemente sea parte del porque el surgimiento de una ley de apoyo para la MYPE.

En 2011 se presentó un trabajo de investigación que sustentó el apoyo del gobierno a las MYPES y destaco la falta de un sistema de evaluación para medir el cumplimiento de objetivos y el impacto sobre las empresas en los niveles intermedios (calidad, disminución de costos) y final (crecimiento en ventas, empleo y rentabilidad) así como también en los indicadores de progreso a través de varias dimensiones sociales y económicas. (Recinos, 2011)

En la actualidad las MYPES tienen el apoyo de las instituciones financieras privadas, pero en 2014 se creó ley MYPES la cual surgió con el objetivo de estimular el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en el mercado, entre los beneficios de esta ley tenemos:

“Permite la consolidación de un entorno favorable para el desarrollo de la micro y pequeña empresa en El Salvador, lo que propicia mejores ingresos de las familias de empresarios y empresarias, además de la generación de empleos”

La normativa permite simplificar los procesos y requerimientos para la formalización de micros y pequeñas empresas de esta forma aportar a través de sus contribuciones al desarrollo económico del país; con mayor posibilidad de acceder a beneficios y programas.

Se puede agregar que la Ley insta un Sistema Nacional para el Desarrollo de las MYPE, como un mecanismo de coordinación interinstitucional, que armoniza la gestión que efectúan las diversas entidades públicas y privadas a tres niveles: nacional, departamental/municipal y sectorial. (Ley MYPE, 2014)

“La ley MYPES se desarrolló como un marco jurídico para el fomento, creación y desarrollo de la Micro y Pequeña empresa del país, que abordara y estableciera las demandas y los intereses propios de este sector.

Esta ley promovió el fomento y desarrollo del comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño, su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una Ley”

CONAMYPE continua haciendo esfuerzos para transformar las MYPE en empresas competitivas es por ello que además de los programas financieros que ofrecen oportunidades de desarrollo integral también ha establecido un plan estratégico con la visión en que la economía debe de estar al servicio de la población para dar trabajos dignos, sustentados en valores como la solidaridad y la cooperación.

CONAMYPE tiene claro que la meta por alcanzar es que las personas empresarias y emprendedores tengan la oportunidad de ser parte de un modelo económico y que estos sean los representantes de un desarrollo productivo en El Salvador.

CONAMYPE ya trabaja bajo un esquema de implementación de alianzas estratégicas las cuáles serán las que le permitirán lograr que las MYPES sean un segmento clave para el sostén y crecimiento de la economía nacional.

Es así como las alianzas estratégicas son importantes debido a que impulsan a las MYPES a tomar decisiones que ayudan a mejorar su rentabilidad y evolucionar en el mercado, trayendo con ello la generación de empleos, capacidad de exportación, innovación y ser altamente productiva.

1.2 Definición del problema

La globalización en el mercado salvadoreño implica que la competencia se presenta con mayor fuerza y es por ello que es necesario para la Micro y Pequeña empresa el realizar alianzas para satisfacer exigencias de los consumidores y buscar el crecimiento sostenido, así como ser potencialmente atractiva en el mercado nacional.

Una alianza para la MYPES significa ser sostenible en el tiempo y contar con los suficientes recursos que la hagan atractiva a los consumidores y potenciar su marca lo cual beneficia a los emprendedores a crecer y competir con otras empresas donde lo que les beneficia es la marca y el reconocimiento de su producto.

1.3 Preguntas de la investigación

Es necesario el diseño de un plan de alianzas estratégicas que creen ventajas competitivas, que desarrollen y fortalezcan las micros y pequeñas empresas (MYPES) del sector comercio de la ciudad de San Salvador para que estas puedan evolucionar en el mercado, y conlleven a la generación de empleos, alta capacidad de exportación, innovadoras y productivas. En vista de esta necesidad surgen las siguientes preguntas:

¿Cómo logran las alianzas estratégicas crear ventajas competitivas en el mercado nacional a las micro y pequeñas empresas (MYPES)?

¿Qué parámetros se podrían establecer para determinar que MYPES se beneficiarían con una alianza estratégica?

1.3 Objetivos Generales y Específicos

General

Determinar la importancia de la creación de alianzas estratégicas con el propósito de generar ventajas competitivas e impulsar a las MYPES a una sostenibilidad en el mercado, generando beneficios a propietarios y empleados dentro del sector comercio de la ciudad de San Salvador.

Específicos

- Analizar la literatura que ayude a argumentar y justificar el tema de investigación.

- Establecer la metodología que ayude a realizar la indagación para obtener los beneficios esperados al realizar alianzas estratégicas.
- Obtener los resultados que sustenten la importancia del desarrollo de la investigación.
- Evaluar si las alianzas estratégicas ayudan a las MYPES a ser sostenibles en el mercado y en el tiempo.

1.4 Justificación

La importancia de realizar este trabajo de investigación radica en dar a conocer las ventajas que una alianza ofrece para la competitividad y sostenibilidad de una empresa, ya que de esa manera las MYPES pueden beneficiar a los propietarios y empleados.

Para lograr que las estrategias sean funcionales, competitivas y de crecimiento, deben adquirir importancia por la micro y pequeña empresa, ya que serán un elemento diferenciador y determinante de su competitividad y sobrevivencia empresarial.

Una alianza estratégica es una de las formas más efectivas de incrementar su prestigio, llegar a un mayor número de clientes potenciales y construir rápidamente confianza y credibilidad, apoyándose en un tercero.

En un mundo cada vez más complejo donde la competencia por ganar el mercado y posicionarse como líder en su rama es cada vez más impactante. El desarrollo de una alianza estratégica, debe ser una parte importante y estar en las prioridades de los propietarios, lo que conlleva a determinar que es indispensable trabajar en equipo y así contribuir a mejorar los

ingresos de la compañía, Jareño (2009) define que “Una alianza estratégica es la oportunidad de aprovechar el dinero de otros, la fuerza de mercado de otros, la credibilidad de otros, los productos o servicios de otros, para generar nuevas oportunidades de negocio”.

Es por ello que con este análisis se pretende dar a conocer las principales ventajas que adquieren las empresas al realizar una alianza estratégica, y se debe considerar que existe una diversidad de alianzas estratégicas en la cual la directriz de cada compañía evalúa cual le beneficiará para llevar a cabo su desarrollo económico, no perdiendo de vista que esto ayude en la reducción de costo y la entrada a recursos y capacidades. La mayoría de las compañías cuando se enfocan en realizar una alianza estratégica es para descubrir la incursión en nuevos mercados y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

CAPITULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, (Ley No 28015, 2003).

2.1 Origen de las MYPES

Históricamente la economía Salvadoreña se ha caracterizado por la debilidad de sus vínculos intersectoriales y por la incapacidad del aparato productivo de dar empleo a toda la población en edad de trabajar. Dos han sido los mecanismos principales que ha utilizado la población para procurarse ingresos:

- i)** Emigrar hacia los países de la región y hacia Estados Unidos
- ii)** Auto emplearse en ocupaciones de baja rentabilidad en sectores que se caracterizan por su fácil entrada – particularmente en el comercio - lo cual ha constituido el llamado sector informal de la economía.

Es debido a que las MYPES en El Salvador han venido a cobrar importancia, ya que ofrecen experiencia beneficiosa a países en vías de desarrollo. La microempresa surge o se origina como

una reacción contra las elevadas tasas de desempleo comunes en el país, es decir, que esta toma auge por la misma necesidad de la población de no encontrar un empleo, ya que ellos dependiendo de su habilidad o experiencia crean sus propias microempresas teniendo como debilidad el no contar con las herramientas, equipo, ni capital suficiente, pero que les permite tener una ocupación que genere una rápida rotación de su capital de trabajo y obtener lo necesario para su subsistencia. (Alfaro, 2004, p. 5)

El Ministerio de Economía por medio de la Ley MYPE define la clasificación de la Micro y Pequeña empresa de la siguiente manera:

Microempresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.

Pequeña Empresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

El término pequeño es relativo en el mundo empresarial, esto debido a que depende de muchos factores en los que podemos mencionar: aspecto social, económico y democrático de cada país, sector o ciudad. Bajo este contexto algunos autores definen pequeña empresa así:

Pequeña empresa: Es una identidad independiente, creada para ser rentable, que está conformada por un número de personas que no excede a un limitado por aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacitaciones técnicas y/o financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de bienes y servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. (Fleitman, 2000)

2.2 Apoyo a las MYPES

En El Salvador existe la comisión nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) dependencia del Ministerio de Economía, dicha institución está comprometida con el fortalecimiento y desarrollo de las micro y pequeña empresa. Es por ello que constantemente está orientando al recurso humano y contribuyendo activamente en el crecimiento del país a través de la generación de empleos e ingresos.

CONAMYPE fue creada para apoyar al micro y pequeño empresario y año con año va teniendo más protagonismo debido a que estos representan un alto porcentaje dentro de la economía salvadoreña. De acuerdo al Directorio de Unidades Económicas realizado en 2012 las micro, pequeña y mediana (MIPYME) representan más del 99% de las empresas en El Salvador y son las que están generando el 66% de los empleos.

Es importante mencionar que la creación de una institución comprometida con el desarrollo de la MYPE se proyecta con planes que fortalecen la construcción de más empresas. A continuación se mencionan algunos de los proyectos ejecutados con éxito.

Abril 2015, El Ministro de Economía y Presidente de CONAMYPE realizaron la firma del “Proyecto para el fortalecimiento de las capacidades del personal de apoyo para MYPE”, el cual está enfocando en el mejoramiento de la gestión empresarial, la calidad y productividad, partiendo en el apoyo técnico al recurso humano de estas empresas en El Salvador, así también se prioriza el apoyo al desarrollo del sector de las MIPYME como una de las áreas importantes de las estrategias de desarrollo. (CONAMYPE, 2015)

En Mayo 2015 se lanzó por parte de CONAMYPE el Plan Estratégico 2015-2019 con el objetivo de seguir con el fortaleciendo a la micro y pequeña empresa en El Salvador. El plan estratégico contempla actores claves con los cuales se buscara desarrollar estrategias y acciones.

Los actores importantes para el cumplimiento de la estrategia están la cooperación internacional, academia, banca estatal, organizaciones no gubernamentales, empresarios y personas emprendedoras. Una de las líneas de acción que contempla el plan estratégico para las MYPES se encuentra la “Puesta en marcha de la Ley de Fomento, protección y desarrollo de la MYPE, Política Nacional para el Desarrollo de la MYPE y Política Nacional de emprendimiento.” (CONAMYPE, 2015-2019)

2.3 Características de las MYPES

- La mayoría de micro y pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo donde iniciaron. Tratan de conservar

su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que ésta le va a ser fiel por mucho tiempo.

- El mercado local o regional es el objetivo predominante de la micro y pequeña empresa. Esta característica depende del empresario para ofrecer el producto o servicio excelente o de mejor calidad de un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocado al mercado local.
- La micro y pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que el acceso a fondos es muy difícil debido a la burocracia en papeleos e incluso por miedo de los mismos dueños, ya que sus ganancias pueden quedar comprometidas con las instituciones privadas y de gobierno.(Huezo, 2008)
- El número de empleados con que cuenta la micro y pequeña empresa no superan las cincuenta personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas.
Las actividades se concentran en el dueño de la micro y pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma. (Ayala, 2009, p.1-9)

2.4 Importancia de las MYPES

De acuerdo al Directorio de Unidades Económicas 2011-2012 la MYPE representa el 99% del sector empresarial en El Salvador, ayudando al sostenimiento de la economía nacional.

CONAMYPE estima que este sector contribuye en un 35% del Producto Interno Bruto (PIB), y genera alrededor de 700 empleos directos, por lo que consumen más insumos y servicios comparado con las grandes empresas. Es por ello que se calcula que alrededor de 3 millones de salvadoreños pertenecen a familias que dependen de empresas micro y pequeñas. (DIGESTYC, 2012)

Los indicadores económicos antes presentados revelan la importancia del sector, ya que son las que impulsan el dinamismo de la economía salvadoreña, sin embargo la Cámara de Comercio de Industria de El Salvador (CCIES) expreso que existe mucha informalidad por parte de la micro y pequeña empresa, ya que no están legalmente establecidas por lo que se consideran una competencia desleal.

Por otro lado los desafíos que enfrentan los microempresarios es que no cuentan con los recursos suficientes para contratar expertos contables y legales, es por ello que el 73% no están registradas y no pagan impuestos.

También se puede mencionar otros retos como es la baja productividad y rentabilidad, el crecimiento lento en los mercados en que operan, el acceso limitado y deficiente a servicios financieros, acceso a servicios de empresas de desarrollo, la falta de calidad, innovación y tecnología, el aislamiento de las empresas y trabajadores en los mercados de insumos, y la limitada cultura empresarial. (Portillo, 2012)

Para finalizar la micro y pequeña empresa genera oportunidades a la población salvadoreña, ya sea formal o informal.

2.5 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son un medio muy importante para las empresas con las cuales van a mantener y mejorar su competitividad. De acuerdo a los autores del libro Gestión de Alianzas Estratégicas describe cuatro fases o procesos para la formación de una alianza los cuales serán mencionados más adelante en este capítulo. (Schaan et al, 2012, p12)

2.5.1 Conceptualización

- **Estrategia:** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. (Carreto, 2008)
- **Alianza:** acción que llevan a cabo dos o más personas, organizaciones o naciones al firmar un pacto, un acuerdo o una convención, según el caso. (Perez&Garday, 2010).
- **Alianza Estratégica:** es la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar -con los aportes de cada una de ellas- proyectos de distinto tipo. (Krell, 2013)

También se puede definir una alianza estratégica como un acuerdo de colaboración formal y mutua entre empresas. Los socios ponen en común, intercambian o integran recursos específicos de sus negocios para el beneficio de todos ellos, pero siguen gestionando sus propias empresas. (Schaan et al, 2012, p. 14)

El autor Barrientos J.W. (2009) describe lo siguiente:

¿Cuáles son los fundamentos?

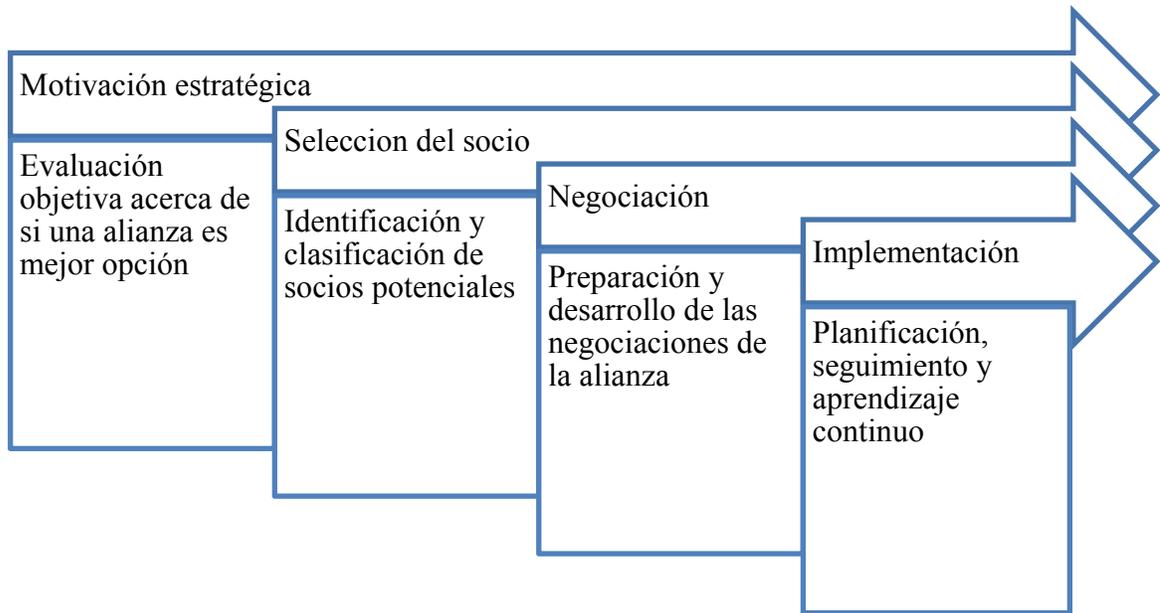
Los fundamentos se refieren a los cuatro componentes que son determinantes para una organización y para una alianza estratégica en particular.

En primer lugar debemos referirnos al modelo de negocios de la organización que es la manera particular en que la compañía los genera evidenciando los componentes claves; en segundo lugar su “plan de juego” representado por la estrategia la cual tiene una doble lectura, la orientación de los negocios y su forma de instrumentarlo.

El tercer fundamento son las capacidades empresariales que representan lo que una organización tiene y es capaz de hacer, se trata del conjunto de recursos que componen la infraestructura, el recurso humano especializado y el “seniority” del equipo directivo.

El último fundamento y el central para catalizar al resto y materializar el éxito empresarial es el manejo de la organización.

Luego de describir los fundamentos de una alianza estratégicas es importante mencionar que los autores Shaan et al. Presentan las cuatro fases del proceso de formación de alianzas



Para lograr una alianza estratégica es importante evaluar el entorno, ya que constantemente se están presentando cambios, como es la globalización, las complejidades, diversificación de las necesidades de los clientes y si el objetivo es sobrevivir y crecer deben de encontrar la motivación para constituir una alianza. Luego se debe de identificar esos socios potenciales con los cuales se hará la alianza para luego seleccionar el mejor candidato.

Continuando con las fases los aliados deben de preparar los mutuos acuerdos que se desarrollaran en la negociación y para finalizar se debe de implementar lo planificado dando un seguimiento a cada una de las negociaciones establecidas y mantener un aprendizaje continuo.

Una alianza realmente si funciona y los beneficios son múltiples aun cuando los participantes se derivan de compartir riesgos y costos, unir sus respectivas fortalezas y aprovechar sus complementariedades.

Los beneficios se listan a continuación:

- Disminución de costos y riesgos
- Acceso a la tecnología y redes de distribución necesarias.

- Acceso a nuevos mercados y clientes
- Mayor rapidez de adaptación a las nuevas tecnologías
- Mejora de credibilidad
- Incremento de las inversiones
- Aumento del valor en el mercado bursátil, si es el caso
- Oportunidades para aprender
- Oportunidades para desarrollar nuevas habilidades

¿A qué prestarle atención?

Son variados los temas a los cuales debe enfatizar la dedicación, entre ellos se trata de considerar un juicio realista de la necesidad de una alianza, una valoración correcta de las oportunidades, la selección apropiada de los socios estratégicos figuran entre los que usualmente se destacan.

Sin embargo, la articulación del entendimiento, la instrumentación en un acuerdo, la implementación de la agenda de la alianza, el seguimiento y monitoreo del desempeño completan el panorama. (Barrientos, 2009).

Es importante describir nuevamente los conceptos básicos de Micro y Pequeña empresa y los cuales son definidos por el Ministerio de Economía en la Ley PYME. (Ley MYPE, 2014)

Microempresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.

Pequeña Empresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

2.6 Historia de las Alianzas Estratégicas.

En el pasado las alianzas estratégicas dentro del ámbito económico y empresarial eran muy diferentes a lo que tenemos en la actualidad, esto debido a que los mercados estaban protegidos, existían monopolios, la tecnología era escasa lo que incidía en poca innovación de productos y/o servicios lo que provocaba muy poca competencia para liderar un mercado. Actualmente, dichos aspectos han cambiado radicalmente, ya que contamos con mercados abiertos, tecnología en ámbitos de desarrollo y una competencia agresiva lo que promueve que la estructura, planeación y organización de las empresas estén enfocadas a una visión más amplia en atención al cliente donde este pueda escoger productos y/o servicios de mejor calidad y mantener ventajas competitivas para liderar en el mercado en calidad y costos.

Hoy en día las alianzas se han convertido en una fuerte propuesta para el sostenimiento de las empresas, a pesar que en muchas de ellas (la mitad) no prosperan debido a que sus

administradores y/o gerentes confunden las mismas con la solución de sus problemas y esto provoca que en vez de encontrar soluciones afectan el proceso de crecimiento de estas.

Existen varios riesgos que pueden presentarse al realizar alianzas entre los más importantes tenemos: pérdida de control de funciones dentro de la empresa y la desconfianza por el flujo de información hacia el “extraño”.

De acuerdo con estudios, la situación más favorable, al realizar alianzas, se presenta cuando una de las dos empresas quiere entrar a un mercado nuevo, así busca un aliado local que conozca ese mercado (especialmente en Latinoamérica), también cuando las dos firmas se unen para crear un nuevo negocio en el que ninguna de las dos posee todas las destrezas requeridas.

(Anónimo: Alianzas Estratégicas, 2015)

2.7 Características

Es importante considerar que las alianzas que integran una empresa no son una fusión de estructuras, sino más bien una planeación realizada por diferentes personalidades teniendo un objetivo en común y a través de relaciones interpersonales basándose en la comunicación y la persuasión.

De acuerdo a lo anterior las principales características son:

- **Múltiples Centros de Decisión:** Una alianza implica múltiple participación en la toma de decisiones que refieren al proyecto o a la habilidad compartida.

- **Conflicto de Intereses:** Los socios que siguen siendo entidades independientes, continúan persiguiendo sus propios intereses y objetivos; paralelamente a los planeados en la conformación de la alianzas con las entidades socias. Esta situación, lleva a que muchas veces los objetivos y metas planeados por los socios en la alianza, no coincidan con los objetivos particulares planteados de cada socio. Por lo tanto, a veces, dichos objetivos pueden llegar a diferir y confrontarse con las metas y estrategias individuales de algunos de los socios.
- **Continua negociación:** Debido a que en las alianzas se llevan a cabo mediante la autoridad simultanea de diversas empresas, es primordial que la dirección de la misma se base en la negociación permanente y continua entre empresas socias, buscando así el consenso en las decisiones y objetivos planteados por los socios. (Martínez, 2009)

2.8 Ventajas y desventajas de las Alianzas estratégicas

Algunas ventajas que brindan estas modalidades de asocio es la posibilidad que tienen las empresas de multiplicar sus operaciones con mayor efectividad, rapidez, seguridad y economía en el sentido que la comercialización, producción, la transferencia de tecnología , entre otros aspectos, se realiza con la asistencia de una compañía complementaria en la materia. (Amaya, 2008)

Ventajas:

- Sinergias al combinar lo mejor de las partes.
- Operaciones más rápidas.

- Aprovechar mayores oportunidades al consolidar oferta y compartir riesgos.
- Transferencia de tecnología, para mejorar ventajas competitivas.
- Amarrar a competidores en sus mercados.
- Ventas, acceso a nuevos mercados y canales de distribución.
- Contacto más directo con los clientes.
- Aportaciones de capital para desarrollo de mercados y/o tecnologías.
- Posibilidad de mantener el capital individual de los socios en la empresa, al crearse nuevas empresas en su caso.

Desventajas:

- Conflictos de control: ambas partes tienen intereses en el control de la empresa
- Riesgo de que se produzcan cambios en las actitudes, capacidades e intereses de los socios.
- Falta de sinceridad y cooperación entre las partes
- Diferentes estilos de dirección
- Diferencias de objetivos a alcanzar con la asociación.

(Amaya, 2008)

2.9 Tipos de Alianzas

Para que una alianza se considere exitosa debe de mejorar el desempeño y sobre todo que cree valor a los clientes y propietarios. Es importante mencionar que la medición de estas, es por su permanencia, ya que las empresas construyen una alianza cuando las tercerizan y estas en sus inicios eran realizadas dentro de sus actividades.

A continuación los tipos de alianzas que la micro y pequeña empresa utiliza para poder tener sostenibilidad dentro de la economía del país.

- **Alianzas con Proveedores**

Los proveedores son considerados como los aliados estratégicos y es importante mantener una estrecha relación. Dentro de las formalidades que se deben de ejecutar están el mantener una buena comunicación en la planificación para el abastecimiento de productos y servicios con el fin de cumplir las condiciones establecidas de calidad, costo, plazos, etc. Con esto se obtienen beneficios mutuos, pero para llegar a alcanzar esta situación se hace necesario crear confianza; confirmando esta teoría Michael Porter con lo siguiente: “la lealtad histórica o problemas con los proveedores puede afectar costos y acceso a insumos, durante los periodos de escasez y servicios proporcionados por los proveedores”.

En El Salvador existen empresas que iniciaron realizando alianzas estratégicas para lograr crecer y que ahora son multinacionales como es el caso de Pollo Campero conocido comercialmente. El primer restaurante fue fundado en 1971 Guatemala y en 1972 se abrió el primer restaurante ubicado en el territorio Salvadoreño y antes de su apertura los propietarios buscaron alianzas con proveedores (diversas empresas e instituciones empleadoras).

- **Alianzas con los Clientes**

Este tipo de alianza es un acuerdo vertical que surge entre el propietario y el cliente con la única finalidad de garantizar calidad del producto o servicio y generar confianza para la creación de una potencial red de aliados que puedan referencias con futuros clientes y así posicionarse en

el mercado. Se debe de tener claro que al ser recomendado se está adquiriendo un compromiso que pone en riesgo el nombre de compañía y de los aliados.

Es importante mencionar que al ofrecer productos o servicios, esto lo convierte en un proveedor comprometido con la finalidad de ayudar a su cliente. Este tipo de alianza es muy bien utilizado, ya que siguiendo y cumpliendo lo mínimo requerido por el cliente se puede lograr un mayor alcance en el mercado.

CONAMYPE impulsa y apoya a la micro y pequeña empresa fomentando alianzas; desde 2010 en San Lorenzo, Ahuachapán se identifica como un gran productor de jocote barón rojo y loroco, es por ello que cada año se realizan ferias en la cuales lo que se ha logrado son enlaces nacionales e internacionales para comercializar sus productos de manera asociativa.

(CONAMYPE, 2016)

- **Subcontratos**

Hoy en día las compañías en general subcontratan servicios que pueden ser realizados por otras, con responsabilidad propia sobre sus empleados, productos y otros. De esta manera es cómo surge el ahorro en costos y gastos para las empresas que subcontratan, lo que la convierte en la razón principal para construir alianzas de forma permanente.

Dentro de las más comunes que las empresas tercerizan se encuentran las actividades de limpieza, seguridad, selección de personal entre otras.

Es importante mencionar que este tipo de alianzas son necesarias para la supervivencia, ya que genera un crecimiento económico y social en el mercado laboral.

- **Canales de Distribución**

Existen criterios bases para tomar decisiones de realizar alianzas con canales de distribución y generalmente son tomadas por fabricantes de artículos. Son tres criterios importantes para decidir utilizar intermediarios.

Cobertura de mercado: Si el negocio busca entrar en un mercado, es importante considerar el tamaño y el valor de mercado potencial que se desea suministrar. El utilizar intermediarios los beneficios se traducen a la reducción en cantidades de transacciones necesarias para entrar en contacto con el mercado definido.

Costos: los intermediarios son especialistas y es por ello que su función es más eficaz en comparación con lo que haría el productor. Es así como los costos son más bajos al utilizar canales de distribución.

Control: es determinante encontrar el canal de distribución adecuado para el producto, ya que al salir de las manos del fabricante el control se pierde. Debido a esto es conveniente un canal de distribución corto para mayor control. (Hernández, 2003)

- **Capacitación**

En la actualidad las empresas están orientadas a suplir las necesidades de educación, formación y desarrollo de su personal, todo con el objetivo de fortalecer la organización y desarrollar su calidad y productividad.

Como estrategia las empresas buscan programas de formación integral los cuales están orientados al desarrollo del conocimiento (teórico) y habilidades (práctico) de un individuo con la finalidad de realizar mejor las actividades en los diferentes departamentos o áreas de la empresa.

En la mayoría de los casos las empresas trabajan con instituciones de apoyo público, ya que estas se encargan de toda la gestión y programas necesarios para el desarrollo económico.

Las alianzas estratégicas pueden ser formales cuando se establecen compromisos definidos mediante un contrato, ya que los aliados tienen mayor seguridad. En el caso de ser informales los aliados trabajan juntos sin un acuerdo obligatorio, por lo que se corren grandes riesgos. Este tipo de alianzas son las más comunes en el ámbito de la micro y pequeña empresa debido a que la mayoría de negocios son informales. La falta de recursos y la poca asesoría para ser parte del sector empresarial es la razón principal por la cual en la actualidad son más negocios informales que formales. (Talancon, 2013)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

El presente capítulo especifica la metodología que se aplicó para el desarrollo del estudio así como el enfoque bajo el cual se realizó, en este se indican los participantes, los instrumentos de recolección de datos y el procedimiento de tabulación en el cual se describen los datos de las preguntas en las que los entrevistados coincidieron. Así también explica cómo se estructuró la población y muestra en el proceso de selección de variables para obtener información sobre los distintos aspectos de la dirección y gestión de la MYPE, su estructura organizativa, instituciones que apoyan a la micro y pequeña empresa, factores competitivos y lo más importante, que alianzas estratégicas han desarrollado para su sostenibilidad. La combinación de estos elementos permitió dar a conocer los componentes más relevantes para el logro de las alianzas estratégicas.

3.1 Enfoque metodológico

Basado en el planteamiento del problema y la pregunta de investigación se ha seleccionado el método de investigación cualitativo, ya que se pretende dar a conocer y describir las alianzas estratégicas que generan ventajas competitivas a las MYPE para su desarrollo económico en El Salvador. Los autores Blasco y Pérez (2007), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Para ello se utiliza una variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Rossman y Rallis (1998), definen que la investigación cualitativa se caracteriza por ser desarrollada en contextos naturales, utiliza múltiples estrategias interactivas y humanísticas, focalizada en contextos de forma holística y fundamentalmente interpretativa.

La investigación cualitativa ofrece amplitud de criterios a lo largo de todo proceso de investigación, es por ello que se seleccionó una de las técnicas básicas en la que se considera obtener una colaboración de los participantes por medio de entrevistas, las cuales están orientadas a obtener información oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los participantes en relación a la situación que se está estudiando.

La investigación cualitativa para poder ser desarrollada utiliza diferentes métodos, debido a esto se empleó el método biográfico, el cual se basa en los relatos por experiencias de los sujetos entrevistados. De acuerdo a Sautu, (1999) el método biográfico es un “Conjunto de técnicas metodológicas basadas en la indagación no estructurada sobre las historias de vida tal como son relatadas por los propios sujetos”

Una de las ventajas del método biográfico es que deja plasmada las experiencias a través de la trayectoria de vida del entrevistado; esto fue aporte fundamental al trabajo, ya que se dio la oportunidad de conocer las diferentes herramientas utilizadas para la implementación de alianzas estratégicas.

3.2 Participantes del estudio

A continuación se detallan las características de los participantes en estudio, así como la población y muestra a la que pertenecen.

3.2.1 Características de los participantes

Las personas entrevistadas pertenecen al área metropolitana de San Salvador, los cuales poseen las siguientes características:

- Personas natural y jurídica que ocupaban cargos de Gerencias y/o Propietarios de las Micro y Pequeña empresa.
- Organizaciones No Gubernamental

Ambos sectores consideraron que las alianzas estratégicas fueron una parte fundamental para que los negocios fueran sostenibles en el tiempo, así como una herramienta que les ayudo a ser competitivos en el mercado nacional.

De acuerdo a Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa clasifica las MYPES de la siguiente manera:

- Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.

- Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

Las Organizaciones No Gubernamentales son entidades con iniciativa social y fines humanitarios, con independencia del gobierno y no tienen afán lucrativo.

3.2.2 Población y muestra

Para el desarrollo de la investigación se realizó una muestra representativa que fue considerada para el análisis en estudio fue:

- Micro y pequeña empresa
- Organizaciones no gubernamentales (Entidades)

La muestra seleccionada para la investigación fue de 11 empresas, entre estas comerciales y de servicios catalogadas como MYPE y 3 organizaciones No Gubernamentales que por su relato ayudaron a reunir información con base a sus experiencias.

Dichas empresas aportaron diferentes experiencias en la creación de alianzas estratégicas que les ayudaron a ser sostenibles, marcando un crecimiento organizacional y mejoras en los procesos, lo cual fortaleció el compromiso con los clientes y proveedores.

3.3 Método de recolección de datos

3.3.1 Entrevista

¿Qué es una entrevista?

Según Acevedo y López (2000), en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística y por tanto se le ha definido como la visita que se le hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos (para después, informar al público). Sin embargo, la entrevista se ha convertido en una herramienta utilizada en muchos campos profesionales, por lo que se ha utilizado con el propósito de desarrollar un intercambio de ideas significativo encaminado a una mutua ilustración. Este concepto de mutua ilustración es importante ya que permite diferenciar la entrevista del discurso, del interrogatorio o de la conversación (cuyo objetivo es la obtención de placer por medio del intercambio verbal). Para estos autores, la entrevista es una "forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo" (Acevedo y López, 2000). Adicionalmente, consideran la entrevista como un experimento controlado, ya que se trata de una forma estructurada de interacción que es artificial y planificada, dirigida a objetivos concretos, y que busca la objetividad y el control (sin necesidad de que el entrevistador se ciña a un procedimiento rígido y mecánico).

¿Para qué sirve una entrevista?

Es una conversación entre una o más personas con la finalidad de conocer su opinión o su punto de vista acerca de una temática.

La guía de entrevista se elaboró con doce preguntas en las que se profundizó en conocer por qué las MYPES están considerando realizar alianzas estratégicas que les ayuden a ser más competitivas y sostenibles en el tiempo, adicional conocer las experiencias y ventajas que obtuvieron la Micro y pequeña empresa, así como los riesgos a los que se enfrentaron en el desarrollo e implementación de estas.

3.3.2 Análisis documental

El análisis documental es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual se extraen las nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación. (Rubio, s.t)

El trabajo de investigación estará basado en la recopilación de testimonios los cuales serán analizados y comparados para determinar la similitud aun siendo de diferentes sectores productivos de servicios en la ciudad de San Salvador.

3.3.3 Observación participativa

Es una técnica de observación utilizada en las ciencias sociales, sobre todo en la antropología, y en la vida cotidiana, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio sobre donde el investigador comparte con los investigados (objetos de estudio según el cánón positivista) su contexto, experiencia su propia realidad, o sea, pretender conocer la vida cotidiana de un grupo desde el interior del mismo. (Jociles, 1999)

Las entrevistas que se ejecutaron nos dieron un panorama del por qué incursionar en las alianzas estratégicas, beneficios, ventajas y desventajas, ya que si bien es cierto esto conlleva a que la empresa crezca; se debe de tener bien claro el rumbo que se desea tomar y los riesgos que se asumen entre ambas partes.

3.4 Procedimiento de la investigación

En esta sección se indica las fases que se desarrollaron como parte del procedimiento para la investigación.

En la primera fase se elaboró la planificación de las actividades requeridas para realizar la investigación y la segunda fase detalla la investigación de campo, en la que por medio de técnicas de recolección de datos se logró obtener la información necesaria para dar respuestas a la pregunta de investigación y así cumplir con los objetivos establecidos.

Finalmente en la tercera fase se encuentra el análisis de datos, el cual permitió recomendar y concluir de acuerdo a la información obtenida.

3.4.1 Planificación

El presente estudio se desarrolló en un plazo de seis meses el cual fue suficiente para comprobar lo planteado en la pregunta de investigación y al mismo tiempo para poder cumplir con los requisitos de graduación para optar al título de Maestría en Administración Financiera. Este plazo fue una ventaja y un reto para el desarrollo del mismo. Ventaja por tratarse de un tema de interés el cual se detallan alternativas para una micro y pequeña empresa, pueda trascender en el tiempo, pero reto en cuanto a la recolección de datos, sobre todo en el proceso de entrevistas, y el tiempo en que empezaron a planearse y a ejecutarse.

Respecto a los profesionales involucrados en la realización de este trabajo no tuvo complicaciones, ya que es una investigación que solo involucro a dos participantes.

El plan se realizó a través de un cronograma en el cual se especificaron las tareas o actividades para llevar a cabo la investigación. En este se estipularon días específicos por actividad y se llevó de una manera ordenada con la recopilación de la información.

La preparación de instrumentos requirió crear dos tipos de entrevistas para recolectar los datos, ya que nuestra investigación se enfatiza en las MYPES y ONG's, estas como parte de las instituciones que brindan apoyo y ayuden a la sostenibilidad.

Las guías o instrumentos utilizados fueron: Entrevista MYPES (Apéndice 1) y Entrevista Entidades (Apéndice 2) diseñadas con el objetivo de recolectar los datos necesarios para contestar la pregunta de manera congruente con el marco teórico.

La entrevista realizada a las MYPES fue diseñada para recolectar datos a través de 12 preguntas, estas fueron preguntas abiertas y cerradas estructuradas para ser realizada en tiempo promedio de 30 minutos por participante. Las entrevistas fueron realizadas en un periodo de un mes, debido a la agenda de los participantes y en cada reunión con estos, se requirió de anotaciones al momento de la entrevista y grabaciones para no perder ninguna información y contar con la opción de corroborar datos posteriormente.

Para la aplicación de este instrumento se tomaron en cuenta todas las consideraciones éticas pertinentes, cada entrevista fue realizada con el consentimiento libre del participante. El investigador por su parte busco hacer las interpretaciones de manera cuidadosa, confidencial y honesta con el fin de mantener el nivel de confianza y las buenas relaciones con el participante, es por eso que en cada entrevista solo se colocó el nombre del entrevistado, no así la empresa en la que labora en los casos que aplicaba, ya que en su mayoría fueron emprendedores del sector formal e informal.

En el caso de las entrevistas (ONG's) a entidades el diseño aplicado fue a través de 10 preguntas abiertas y cerradas para ser realizada en un lapso de 20 minutos por participante; en donde el entrevistado dejo plasmada cada una de sus ideas respecto a la posición de ayudar a las MYPES proporcionando las herramientas que ayudaran a fortalecer su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

3.4.2 Análisis de los datos

El análisis de datos se efectuó por medio del instrumento seleccionado y se llevó a cabo en varias etapas, puesto que se obtuvieron a partir de dos tipos de participantes, los cuales fueron

analizados dentro de dos puntos de vista diferentes, desde el punto de vista de administradores, gerentes y propietarios de las MYPES y de las entidades que ayudan a fortalecer el crecimiento de estas.

El tipo de análisis que se utilizó fue temático, tal como lo recomienda Aronson (1994) y según se describe a continuación:

1. Se reunieron los datos a través de anotaciones en formularios (observación participativa y análisis documental) y grabaciones en audio (entrevistas), con el fin de estudiar el discurso, logrando identificar temas comunes como es alianzas utilizadas, ventajas y desventajas del uso de estas, entre otros.
2. Se clasificaron todos los datos y se relacionaron con los temas (unidades de análisis) existentes a partir de las preguntas de investigación.
3. Se combinaron y categorizaron las respuestas obtenidas a partir del discurso de los entrevistados o participantes y demás anotaciones, con el propósito de obtener un panorama general de la experiencia.
4. Coherencia a partir del análisis y del estudio de cómo las diferentes ideas y componentes del discurso podían encajar de manera significativa al ser vinculadas.
5. Con la obtención de las respuestas por parte de los participantes se lograron ideas comprensibles con el único fin de plasmar todo lo relevante que fue surgiendo dentro del análisis. Se tuvieron casos en los que se recurrió a la retroalimentación de los participantes durante la entrevista misma para precisar la información.

6. Finalmente todos los datos o respuestas obtenidos fueron clasificados, interpretados y validados, con el fin de ahondar en aquellos temas comunes y relevantes que dieron el valor agregado a la investigación.

Se revisó la literatura utilizada y se realizó una revisión al capítulo 1, planteamiento del problema para corroborar que las preguntas del instrumento estaban conforme a la pregunta de investigación.

Todo lo anterior tuvo como finalidad recolectar información que permitió sustentar la investigación, estructurar recomendaciones como conclusiones con el fin de favorecer a las MYPES en la ciudad de San Salvador.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se pretende dar a conocer las ventajas o beneficios competitivos de realizar alianzas estratégicas entre MYPES en el mercado nacional de El Salvador. Este análisis descriptivo permitirá evaluar qué tipos de alianzas estratégicas fueron implementadas para lograr ser sostenibles en el tiempo y cautivar al mercado nacional para tomar posicionamiento.

Las unidades de investigación fueron once empresas clasificadas como MYPES y tres organizaciones enfocadas a la ayuda del crecimiento de las MYPES en El Salvador. En los resultados se destacaron los siguientes elementos principales: Que impulso a la MYPES a realizar alianzas, Tipos de alianzas aplicadas, Ventajas - Riesgos, la posición de las micro y pequeñas empresas frente al mercado antes y después de efectuar la alianza y la importancia de realizar alianzas para el desarrollo económico de las MYPES.

4.1. Recolección de datos

La recolección de datos se realizó mediante el instrumento: entrevista, el cual permitió conocer las alianzas estratégicas más utilizadas por los propietarios de cada MYPE evaluada, así también identificar el proceso a seguir para la creación de alianzas como parte de la experiencia de las entidades.

De acuerdo con Albert (2007) "en el enfoque cualitativo, la recolección de datos ocurre completamente en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos e implica dos fases o etapas: (a) inmersión inicial en el campo y (b) recolección de los datos para el análisis", para lo cual existen distintos tipos de instrumentos, cada uno de ellos con sus características, ventajas y

desventajas. Como ya es mencionado el instrumento utilizado en el presente trabajo es la entrevista.

4.2. Captura de datos

El termino AE significa Alianza Estratégica

Resultados de Guía de entrevista para Micro y Pequeña empresa

A continuación se presentan los resultados para conocer los tipos de alianzas estratégicas aplicadas por la micro y pequeñas empresas

Tabla 3 Tipos de alianzas estratégicas

	MyPE 1	MyPE 2	MyPE 3	MyPE 4	MyPE 5	MyPE 6	MyPE 7	MyPE 8	MyPE 9	MyPE 10	MyPE 11
Financiera	x		x		x						
Formación	x										
Clientes		x						x	x	x	x
Proveedores		x				x	x	x	x	x	
Distribución			x								
Asociaciones				x							
Fundaciones				x							
Gremiales				x							
Facto											
Subcontratistas								x			
Venta de servicios											x

Se detalla una breve descripción de las alianzas que son más aplicadas por las empresas entrevistadas

a) Financieras

Es importante conocer los fondos de inversión para identificar las necesidades del negocio, proyectar, como crecer y como financiar ese crecimiento, que es una gran debilidad de la micro y pequeña empresa, ya que muchas veces no tiene conocimiento de la existencia de estas organizaciones las cuales se encargan de apoyar económicamente y potenciar el negocio.

Los emprendedores en la mayoría de los casos son muy buenos en lo que hacen, pero tienen poca experiencia en la parte financiera, es por ello que tienen la opción de buscar en las organismos de apoyo (incubadoras), las cuales fueron creadas por el Ministerio de Economía, como es el caso de Fondo de Desarrollo Productivo conocido como FONDEPRO la cual dentro de sus finalidades es apoyar en la planificación, desarrollo de planes de negocio, mercadeo, entre otros.

La dificultad o realidad de los fondos de inversión específicamente en capital de riesgo es que se necesita una escala para ser rentable y en El Salvador no hay tantos proyectos con calidad por lo que el apoyo se debe de buscar de forma institucional.

b) Proveedores

Las MYPES buscan tener la opción de contar con un conglomerado de empresas en los diferentes giros de tal manera que al salir una necesidad una de estas empresas pueda suplir y dentro de las características están la transparencia, responsabilidad y confianza.

Para un desarrollo de Proveedores por medio de alianzas estratégicas se sugiera no depender de un solo proveedor y tener en cuenta aquellos que venden menos, probablemente no tenga la misma capacidad de respuesta de los que venden al por mayor, pero muchas veces suplen necesidades que ayudan al fortalecimiento de ambas organizaciones, con esto se logra un desarrollo global.

a) Subcontratistas

Realizar alianzas con subcontratistas ayuda a generar competitividad en el mercado, ya que se generan ahorros en los costos fijos y variables que luego se convierten también en ingresos en sus productos o servicios. El realizar una alianza ayuda a que ambas partes maximicen sus beneficios y con esto fortalece y genera más empleos.

b) Clientes

La micro y pequeña empresa cuenta con un mercado local en el que se hace labor de venta para poder llegar al cliente.

Es importante mencionar que las alianzas con puntos de venta ayudan a la búsqueda de nuevos clientes e incursionar más en el mercado ayudando al ahorro de costos fijos.

c) Formación de Personal

El Recurso humano es importante dentro de las MYPE, ya que estas cuentan con emprendedores y propietarios con poca o mucha experiencia orientada en su área, pero no necesariamente conocen de negocios, finanzas o distribución, por lo que es importante especializar en aquellas que tienen debilidad, ya que muchas veces comienzan con un buen proyecto, pero no saben desarrollarlo o como llevarlo a la siguiente etapa un claro ejemplo es en el área financiera, no saben prever necesidades de capital de trabajo, de financiamiento o de inversión y muchas veces terminan en situaciones difíciles de liquidez, pero no fue porque el negocio no fuera rentable más bien porque no se planifico financieramente.

También es importante conocer sus fortalezas y donde no se tiene conocimientos para buscar alianzas con otras empresas que complementen.

Los resultados de la encuesta para conocer los parámetros o determinantes que influyeron para optar por una alianza estratégica se presentan a continuación:

Tabla 4 Parámetros para optar a una AE

	MyPE 1	MyPE 2	MyPE 3	MyPE 4	MyPE 5	MyPE 6	MyPE 7	MyPE 8	MyPE 9	MyPE 10	MyPE 11
Desarrollo económico	x	x									
Crecimiento x				x				x		x	
Capital de trabajo	x							x			
Capacitación	x				x						
Necesidad financiera		x	x								
Mejora de procesos			x					x			
Cumplimiento de ventas				x				x			
Facto						x					
Formulación de la estrategia							x				
Ejecución de la estrategia							x				
Evaluación de la estrategia							x				
Mejora en calidad									x	x	x
Incremento de cartera de clientes										x	x

La tabla anterior refleja las respuestas a la entrevista realizada a los administradores y gerentes de la micro y pequeña. A continuación las respuestas más frecuentes de los entrevistados.

Cuatro de once empresas afirmaron que uno de los determinantes más fuertes para crear una alianza estratégica es buscar el crecimiento del negocio, el cual se va lograr por medio de buenas negociaciones con sus respectivos aliados. También entre las más mencionadas por los entrevistados tenemos lograr un desarrollo económico, capacitar al personal, mejora de calidad y procesos entre otros.

Las MYPES establecen que es importante conocer el producto/servicio que la empresa esta brindado, es decir que la mayor fuente de ingreso debe ser algo que se hace con el mínimo de recursos y en el tiempo óptimo y si desconozco como mejorar ese producto/servicio esto conlleva a optar por realizar la alianza.

El posicionamiento en el Mercado es otro determinante que influye para optar por una alianza estratégica. Si el producto/servicio que da es eficiente y utiliza el mínimo de recursos, la opción por la alianza es introducirme al mercado, ya que a través de brokers puedo lograr posicionamiento en el mercado en menos tiempo.

El resultado para conocer cuáles son las ventajas o beneficios competitivos se han obtenido de la creación de alianzas se presentan a continuación:

Tabla 5 Ventajas y beneficios de una AE

	MyPE 1	MyPE 2	MyPE 3	MyPE 4	MyPE 5	MyPE 6	MyPE 7	MyPE 8	MyPE 9	MyPE 10	MyPE 11
Mayor productividad	x		x								
Mejoras tecnológicas	x										
Mayor empleo	x										
MO calificada	x									x	
Incremento en ventas	x	x		x						x	x
Servicio de calidad		x		x		x					x
Mejora de procesos			x								
Mantener un mercado cautivo				x							
Crecimiento económico					x					x	
Disminución de comisiones						x					
Confianza						x					
Desempeño organizacional							x				
Cumplimiento de metas							x				
Mejoras en el producto								x			
Mejora en los tiempos de entrega								x		x	
Optimización de costos								x			
Fortalecimiento de la imagen								x			
Mejora en los precios									x		
Mayor alcance a nuestros clientes									x		

a) Incremento de Ventas

Los propietarios buscan alianzas estratégicas con fundaciones, asociaciones o gremios para obtener beneficios, así como buenos contactos para mantener un mercado cautivo de clientes, con ello incrementar sus ventas.

Las empresas establecen metas de venta por lo que motivan constantemente a cumplirlas y su monitoreo puede ser diariamente, semanalmente o mensualmente.

b) Mejores Productos o Servicios

Las alianzas realizadas por la Micro y pequeña empresa han permitido ofrecer a los consumidores, productos o servicio de calidad, a precios competitivos y con tiempos de entrega

oportuna. Todo esto con el objetivo de poder ser la mejor opción por parte de los clientes y así también buscar un crecimiento y hasta una expansión del negocio.

c) Mayor productividad

El incremento de la productividad se ve fortalecido por mantener alianzas con proveedores que proporcionen sus productos o servicios a tiempo, con calidad y esto hace una cadena en la que ambas partes se ven beneficiadas.

Entre las opiniones esta también el hacer alianzas con empresas especializadas, ya que ayudan a mejorar, buscar y ampliar los productos o servicios a ofrecer. Para poder ofrecer o dar un servicio de calidad también se debe de contar con mano de obra calificada, maquinaria o herramientas que ayuden a mejorar tiempos, un buen ambiente de trabajo y contar con tecnología.

d) Desempeño del negocio

Uno de los mayores beneficios que se obtiene al realizar una buena alianza independiente el tipo que se implemente es que la empresa se vuelve más rentable y su cartera de clientes comienza a expandirse.

Los entrevistados en esta ocasión dieron como punto de vista que es muy importante medir el desempeño, ya que muchas veces no se tiene la cultura de realizarlo. Una de las formas de medir

el desempeño es el realizar comparaciones con los datos reales oportunamente y ver el progreso con lo planificado o metas establecidas.

e) Confianza

Para las micro y pequeñas empresas en El Salvador, la parte de la confianza es una función primordial, pues de esto dependerá el crecimiento de dicha empresa, a través de la confianza puede convertirse en un cliente potencial para la empresa donde está posicionado su producto o servicio, es decir es la clave para avanzar en el desarrollo y ejecución de posicionamiento de mercado.

f) Fortalecimiento de la Imagen

El fortalecimiento de la imagen ayuda a que las empresas sean sostenibles en el tiempo, ya que esta crea un enlace entre la empresa y el consumidor, ayudando a que este prefiera el producto o servicio ofrecido y garantice un posicionamiento en el mercado.

Resultados para conocer cuáles son los recursos con lo que debe disponer la empresa para optar por realizar una alianza.

Tabla 6 Recursos

	MyPE 1	MyPE 2	MyPE 3	MyPE 4	MyPE 5	MyPE 6	MyPE 7	MyPE 8	MyPE 9	MyPE 10	MyPE 11
Recursos humanos	x		x		x	x	x			x	x
Pertenencia	x										
Aumento de clientes		x									
Mejor servicio		x				x			x	x	
Capital de trabajo			x		x		x				
Tiempo			x								
Contactos con las asociaciones				x							
Depto de ventas				x							
Monitoreo y actualización de promociones				x							
Ser la primer opción				x							
Presupuesto asignado				x							
Buena imagen						x				x	
Buena reputación						x					
MO Capacitada						x				x	
Tecnología						x					
Financieros							x				
Reglas claras								x			
Alcance y compromisos								x			
Disposición de los involucrados								x			
Motivación											x
Experiencia											x
Cumplimiento										x	x

De acuerdo a las empresas entrevistadas y las respuestas más frecuentes se puede determinar que estas coincidieron que el recurso más importante es el recurso humano ya que son los colaboradores que participan el desarrollo de la empresa y son el capital humano con el cual cuenta el negocio. Posterior los entrevistados también estaban de acuerdo que dar un buen producto/servicio es parte importante para poder ir a buscar realizar una alianza estratégica ya que esto les permitirá garantizar un buen resultado a todas las partes interesadas. Otro recurso muy importante es el capital de trabajo, ya que de este va depender donde la empresa se va enfocar para su crecimiento, entre los que pueden ser mencionados están las alianzas con proveedores, clientes e instituciones financieras.

Los entrevistados respondieron cómo y cuándo se miden los resultados de la aplicación de una alianza estratégica. A continuación las respuestas por parte de las empresas.

Tabla 7 Resultados de una AE

	MyPE 1	MyPE 2	MyPE 3	MyPE 4	MyPE 5	MyPE 6	MyPE 7	MyPE 8	MyPE 9	MyPE 10	MyPE 11
Resultados	x		x	x	x		x	x		x	
Mensual		x				x				x	
Ventas				x					x	x	
Semestral						x					
Evaluación al cliente						x					
Evolución								x			
Reducción de costos									x		
Cartera de clientes											x

La primer pregunta es cómo miden la aplicación de una alianza y la respuesta fue general que es por medio de resultados. Las empresas entrevistadas expresaron que sus resultados son reflejados en estados financieros. Los estados financieros presentan información financiera útil para la toma de decisiones, la cual es utilizada para comunicar el desempeño del negocio a todas las partes interesadas. También entre las respuestas se obtuvo que otra manera de medición es por medio de su crecimiento en la cartera de clientes, reducción de costos y la evolución de la compañía.

La siguiente pregunta es cuándo miden los resultados: en su mayoría las empresas llevan controlados sus resultados mensualmente y semestralmente realizan una revisión para evaluar metas y establecer nuevas. Las empresas también expresaron que para las ventas si tienen controles más rutinarios los cuales entran diarios, semanales, mensuales y trimestrales.

Los resultados obtenidos para conocer los riesgos que se pueden presentar al realizar una Alianzas Estratégicas se presentan a continuación:

Tabla 8 Riesgos de una AE

	MyPE 1	MyPE 2	MyPE 3	MyPE 4	MyPE 5	MyPE 6	MyPE 7	MyPE 8	MyPE 9	MyPE 10	MyPE 11
Mal Manejo	x										
Rotación de personal	x										
Producción	x										
Incumplimientos de acuerdos		x									
Dependencia de un tercero			x								
La empresa que financia se quede sin fondos			x								
Individual o conglomerado				x							
No alcanzar los objetivos					x						
Disminución de negocios						x					
No cumplimiento de fianzas						x					
No cumplir con los servicios o productos por causa de terceros						x		x		x	
Perdida de control							x		x		
Desconfianza en el flujo de información							x	x		x	
Competencia desleal								x			
Riesgos por no formalizar los acuerdos										x	x

Entre los riesgos que han enfrentado los entrevistados tenemos los siguientes:

a) No cumplir con los productos o servicios por causa de terceros

Para las empresas pequeñas este es un riesgo que puede llevarla a la quiebra, debido a que muchas veces se concentran en un solo proveedor para que abastezca los insumos para la fabricación de productos; y este puede incumplir plazos y calidad en los insumos. Lo que provoca retrabajos y pérdida de clientes potenciales.

b) Desconfianza en el flujo de información

Para que una alianza estratégica sea exitosa, se deben establecer las reglas al inicio del proceso, esto debe ser manera escrita para lograr el objetivo plasmado; ya que muchas veces por

no efectuar un proceso o diseño estructurado la estrategia no funciona y en vez de construir un aliado se termina en disolución de las empresas.

Cuando hablamos de flujo de información son los objetivos por los cuales se ha decidió establecer una alianza, estos deben ser claros al inicio para las empresas que las van a realizar, y de una manera escrita para evitar problemas a futuro.

c) Rotación del Personal

Para la micro y pequeña es importante el recurso humano, por lo que la medida cuanto tiempo los empleados permanecen en la empresa y con qué frecuencia deben ser reemplazados no es un factor que ayude al crecimiento económico de las MYPES, ya que esto afecta la productividad creando un espacio de amenaza para competir en el mercado.

Los resultados de la encuesta para conocer lo que se debe evitar al momento de decidir o implementar una alianza estratégica se detalla a continuación:

Tabla 9 Que evitar al momento de implementar una AE

	MyPE 1	MyPE 2	MyPE 3	MyPE 4	MyPE 5	MyPE 6	MyPE 7	MyPE 8	MyPE 9	MyPE 10	MyPE 11
Dependencia de terceros	x										
Evitar realizar alianzas con empresas inestables		x								x	
Hacer análisis de precios para evaluar la empresa para hacer alianza		x									
No formalizar legalmente la alianza			x					x	x	x	x
Evitar no dar información correcta				x							
Establecer reglas claras				x		x				x	
Ser individualista					x						
Derechos y obligaciones compartidas						x				x	
Delimitar funciones y objetivos							x				
Establecer lineamientos compartidos							x				

Los entrevistados de acuerdo a su experiencia y/o los riesgos ya citados en la pregunta anterior mencionaron los siguientes:

- No formalizar legalmente una alianza
- Comunicar con las partes interesadas las reglas claras
- Evitar realizar alianzas con empresas inestables
- Derechos y obligaciones compartidos

Las respuestas antes detalladas fueron las más mencionadas por los entrevistados por lo que son importante recalcar de tomar en cuenta al momento de realizar una alianza estratégica.

A continuación los resultados obtenidos para conocer qué factores negativos han experimentado al momento de implementar las alianzas estratégicas.

Tabla 10 Factores negativos de una AE

	MyPE 1	MyPE 2	MyPE 3	MyPE 4	MyPE 5	MyPE 6	MyPE 7	MyPE 8	MyPE 9	MyPE 10	MyPE 11
Seguir lineamientos, lo que disminuye la independencia	x										
Falta de comunicación		x									
Quedar mal con los clientes		x									
Crear expectativas altas			x								
Malas negociaciones				x							
No tener claros objetivos					x						
Incremento de rotación de personal						x					
Alta rotación de clientes						x					
No se han tenido factores negativos							x			x	x
Incumplimientos								x	x		
Desconfianza								x			
Falta de responsabilidad								x			

a) Incumplimientos

Para la micro y pequeña es necesario identificar el tipo de alianza que se va establecer, muy frecuentemente se realizan con proveedores, donde se ven afectados los siguientes incumplimientos:

- Plazos de Entrega de los insumos, ya que debido a que no cumplen en los plazos acordados el producto se entrega de forma tardía al cliente lo que ocasiona disgustos o retraso en los pagos, afectando el capital de trabajo.
- Calidad en los insumos, el proceso de selección para la compra de insumos se hace de manera rápida sin alternativas de poder considerar otro distribuidor, lo que eleva los costos y reduce el margen de ganancia.

b) No se han tenido factores negativos

Tres de las once empresas entrevistadas, aseguraron no haber tenido ningún factor negativo, ya que desde el inicio de la relación con la empresa que realizaron la estrategia tuvieron como factor clave establecer las reglas claras y de una forma legal donde los participantes coincidieron en los objetivos de dicha alianza.

c) Malas negociaciones

Una mala negociación es atribuible a no tener claro los objetivos por los que quiere realizar la alianza o que estos sean asociados a fines diferentes que conlleven a quedar mal con los clientes, rotaciones altas de personal, etc.

Los resultados obtenidos para conocer la posición en el mercado antes y después de haber implementado una alianza estratégica son:

Tabla 11 Posición en el mercado

Antes	Despues	MyPE 1	MyPE 2	MyPE 3	MyPE 4	MyPE 5	MyPE 6	MyPE 7	MyPE 8	MyPE 9	MyPE 10	MyPE 11
Inestabilidad	Solidez	x									x	
	Crecimiento: empresa,pesonal,infraestructura		x									
	Rentabilidad		x									
	Posicionamiento			x								
	Eficiencia			x							x	
	Innovación			x							x	
	Mas rentabilidad			x								
	No ha generado lo esperado				x							
Inestabilidad	Solidez					x						
	Fidelidad						x				x	
	Consolidación en la toma de decisiones						x					
	visión de que los clientes son del mercado						x					
Posición en el mercado a nivel promedio	se ha comenzado a sobrepasar la posición en el mercado							x				
Poca imagen comercial	Incremento de imagen comercial								x			
	Mejor posicionamiento de la marca comercial									x		
	Nueva visión : convertirse en el líder regional en servicios de eventos									x		
	Incremento de canales de comunicación, referenciados por los clientes											x

a) Posicionarse en nuevos mercados

Al tenerse un canal de distribución establecido, se puede aprovechar para ofrecer el nuevo producto a los clientes o negocios intermediarios que forman parte de dicho canal, adicional se puede buscar el fortalecimiento de la imagen y calidad del producto para que se encuentre presente en la mente del consumidor.

b) Capacidad de ofrecer nuevos productos

El fortalecimiento de nuevos procesos a través de las alianzas estratégicas ayuda a que las micro y pequeñas empresas tengan la capacidad de ofrecer o lanzar un nuevo producto al mercado a pesar que es un proceso complicado debido a la cantidad de competidores y variedad de ofertas existentes. Por eso, nuestro producto deberá contar con alguna característica que le haga realmente diferente a los demás de la competencia.

Adicional, una buena estrategia que pueden utilizar la micro y pequeña empresas es ofrecer servicios complementarios a los que ya se dan.

c) Innovación

La alianza estratégica a través de la innovación toma importancia cuando una empresa requiere para la solución de un problema, que una institución generadora de conocimiento realice actividades de investigación y desarrollo que aporten soluciones.

La innovación puede estar relacionada tanto al producto como al canal de distribución, y surgir mediante la aportación de nuevas ideas a través de los mandos medios, o de los propietarios de la entidad en dirección a mejorar el producto tanto en su presentación (empaques, colores, especificaciones y usos claros), referente a la distribución podemos lograr que nuestros competidores se vuelvan nuestros aliados y así poder abarcar más mercado haciendo uso de todos mis recursos para poder abastecer el mercado.

d) Procesos más eficientes

A través de capacitaciones continuas se logra que el proceso para terminar un producto sea más eficiente y que reduzca costos; una de las técnicas que son aplicadas en las micro y pequeña empresa son las métricas por proceso, ya que con esto se logra reducir tiempos muertos y los desperdicios, estas nos ayudan a evaluar el tiempo optimo en cada proceso para la realización del producto.

e) Atraer nuevos Clientes

El cliente debe simpatizar con el productos/servicios y con la empresa, es importante considerar que para identificarse con los clientes de manera exitosa es aprender a escuchar ser un buen conversador, y ofrecerle los productos o servicios que satisfagan sus necesidades. En todo negocio es sumamente importante mejorar la habilidad de escuchar para entablar una mejor comunicación con los clientes. En muchos negocios se echan a perder oportunidades de ventas por hablar sin cesar de ellos mismos. El trabajo exitoso requiere salirse del propio yo y entrar en los intereses del cliente.

Los resultados obtenidos por parte de los entrevistados en si ellos tienen conocimiento de entidades u organizaciones que guíen o asesoren para la creación de alianzas estratégicas fueron los siguientes:

Tabla 12 Entidades de apoyo para MYPE

	MyPE 1	MyPE 2	MyPE 3	MyPE 4	MyPE 5	MyPE 6	MyPE 7	MyPE 8	MyPE 9	MyPE 10	MyPE 11
PyMES	x										
NO		x	x	x			x	x	x		
INSAFORP					x					x	
CONAMYPE (pero solo de saber que dan orientación, ya que el giro de la empresa no lo tienen para asesorar)						x				x	
CONAMYPE											x
Instituciones financieras											x

Dentro de las respuestas de los entrevistados muchos de ellos concordaron en que NO conocían entidades que guíen o asesoren para realizar alianzas estratégicas, lo cual atribuyeron a que es un factor clave que imposibilita la realización de estas, conllevando a que estos se estanquen dentro de un territorio específico y no tengan la posibilidad de ser reconocidos a nivel nacional en el mercado, si no cuentan con el capital suficiente para continuar con su negocio o para ser sostenibles en el tiempo.

Dos de los entrevistados mencionaron a CONAMYPE como la única institución que se dedica a asesorar para realizar alianzas en el país, sin embargo por el alto grado de solicitudes y el poco acceso de esta para asesorar se vuelve casi imposible considerarla dentro de los gremios que ayudan a las MYPES a ser empresas reconocidas a nivel nacional.

El resultado de saber si es importante el realizar alianzas estratégicas para el desarrollo económico de las MYPES se detalla a continuación:

Tabla 13 Importancia de una AE

Si/No	Por que?	MyPE 1	MyPE 2	MyPE 3	MyPE 4	MyPE 5	MyPE 6	MyPE 7	MyPE 8	MyPE 9	MyPE 10	MyPE 11
Si	Una alianza hace mas facil progresar	x										
Si	Por que no se cuenta con el flujo financiero y estas ayudan a abastecer para la venta		x									
Si	Por que es eficaz en el desarrollo y crecimiento			x								
Si	Para incrementar las ventas, por medio de un mercado cautivo				x							
Si	Unidos se pueden alcanzar los objetivos					x						
Si	Beneficios compartidos (pero se debe de orientar mas a las empresas por que hay poco sentido de unión de las otras empresas)						x					
Si	Fidelización							x				
Si	Experiencia y crecimiento								x			
Si	Incremento de ingresos y reducción de costos									x	x	
Si	Crecimiento y sostenibilidad										x	x

La opinión de los entrevistados fue unánime al afirmar que las alianzas estratégicas son importante para que la micro y pequeña empresa tenga un desarrollo económico. Entre los criterios mencionados están los siguientes:

Las alianzas estratégicas ayudan a incrementar las ventas, ya que al implementarlas se puede dar a conocer en el mercado en un mediano plazo. Los propietarios expresaron que unos de los objetivos es mantener un mercado cautivo de clientes, el cual se tiene que fundar con el buen producto/servicio que se ofrezca.

Una alianza estratégica ayuda en el flujo económico de la empresa, ya que muchas veces tienen la necesidad de realizar inversión en otro artículo que complemente los productos/servicios que se venden, pero se tiene la limitante de no contar con el efectivo

necesario, es ahí donde estas tienen un papel muy importante y al tener un aliado se pueden lograr adquirir lo que se necesita y así alcanzar los objetivos propuestos.

Es importante aclarar a la micro y pequeña empresa que un aliado no siempre se debe de entender como un socio o accionista, más bien es tener un proveedor preferencial, un cliente o un asesor en el que construyo una relación para trabajar juntos y eso hará que se ofrezca algo mejor al mercado creando así competitividad.

Al realizar alianzas también se crean sinergias bajo el concepto de que con ayuda de alguien yo puedo hacer mucho más de lo que haría solo o cada uno individualmente, en la actualidad es más difícil crecer individualmente, mientras que al trabajar con aliados es más fácil progresar.

Es por ello que las alianzas se han vuelto indispensables para la micro y pequeña empresa, ya que al estar en proceso de emprendimiento no cuentan con la experiencia o conocimientos en los diferentes rubros o estos pueden ser limitado, en ese momento se debe de acudir a buscar apoyo y para aquellas que ya están establecidas hace menos difícil progresar.

Por otro lado las organizaciones que apoyan a la micro y pequeña empresa consideran que es importante, ya que las que logran efectuarlas acceden a mercados más grandes o presentan constantes innovaciones. Las alianzas no solo dan resultados cuantitativos, también se presentan resultados cualitativos como lo es el valor que la marca obtiene en la medida que el tiempo pasa, por lo que se debe de realizar ambas valuaciones. Para ello gracias a las alianzas los productos y servicios ofrecidos logran más valor; en calidad, rapidez, innovador entre otros, con lo que se crea una clientela o mercado más leal o logran establecer los precios más competitivos y accesibles para los clientes.

Otro comentario fue que la micro y pequeña empresa esta tan inmersa en su día a día que conoce poco de las oportunidades que se les puede abrir si establece una alianza estratégica. Esto se puede deber a que no conocen la figura y las ventajas que esto puede brindarle o la falta de tiempo y el recurso humano para ejecutar ese tipo de proyectos. También se mencionó que de acuerdo a la experiencia el aplicar una alianza dependerá del grado de educación del empresario o propietario, ya que no todas cuentan con un nivel superior de estudio y para las que no cuentan con ello se les hace más difícil el buscar esa ayuda o en muchas ocasiones inconscientemente las efectúan dando buenos resultados.

También opinan que la aplicación del tipo de alianza estratégica va depender de la necesidad, para las que prefieren incrementar sus ventas optaran por hacer alianzas de ventas o con clientes potenciales, todo obedecerá a la prioridad que tenga el propietario o la empresa. Otra opinión importante es que las alianzas estratégicas logran agregar más valor a sus productos

La última pregunta que se le realizó a los entrevistados se enfocó en si recomendarían realizar alianzas y cuáles de acuerdo a su experiencia sugieren. El resultado fue el siguiente:

Tabla 14 Sugerencia o recomendación de AE

Si/No	Tipo de alianza	MyPE 1	MyPE 2	MyPE 3	MyPE 4	MyPE 5	MyPE 6	MyPE 7	MyPE 8	MyPE 9	MyPE 10	MyPE 11
Si	las que proporcionen programas para el crecimiento y sostenibilidad	x										
Si	Proveedores (Para obtener mejores precios, plazos de pago y diversificar los productos)		x									
Si	Dependerá en lo que se necesite			x								
Si	Proveedores (para no depender de uno solo y tener un portafolio amplio)				x							
Si	Fuertes y solidas					x						
	Ventas						x					
	tecnología						x					
Si	seguimiento: sugerencia de tener alguien sin conflicto de intereses para fortalecer, dar continuidad y controlar las negociaciones						x					
Si	Fusión o integración: para apoyarse en otros que tienen los mismos desafíos y generar un nuevo modelo de negocios							x				
	Productividad							x				
Si	Áreas administrativas								x			
	Legales								x			
	mercadeo								x			
Si	Proveedores: mejores precios y así dar mejor servicios y mejorar la rentabilidad									x	x	
Si	Venta de servicios : adquisición de nuevos clientes										x	x

Resultados de Guía de entrevista para Entidades

A continuación se detallan los resultados obtenidos en la encuesta a tres entidades u organizaciones enfocadas ayudar al crecimiento de las MYPES en El Salvador.

La opinión con respecto a si se considera que la micro y pequeña empresa tiene la cultura o conocimiento adecuado para incursionar en el desarrollo de alianzas estratégicas fue la siguiente:

Tabla 15 Cultura de la MYPE para optar a una AE

Si/No	Conocimiento	Entidad 1	Entidad 2	Entidad 3
No	Poco conocimiento para ver oportunidades de realizar alianzas	x		
	No conocen la figura y las ventajas	x		
	Grado de educacion del propietario o empresario	x		
No	Problemas para definir metas		x	
	Presupuestos asignados		x	
	Intereses familiares		x	
	Falta de experiencia para solucion de problemas		x	
No	Baja formalidad			x
	poco conocimiento del negocio de ambas partes			x
	poco analisis para consolidar fuerzas			x

La respuesta a conocer en qué fase de desarrollo de la empresa se debe implementar alianzas estratégicas para obtener ventaja competitiva fue la siguiente:

Tabla 16 Fase de desarrollo para implementar una AE

	Entidad 1	Entidad 2	Entidad 3
Deben de buscar desde sus inicios	x		
Identificar las oportunidades de ganar-ganar para establecer alianzas	x		
Cuando se tiene una jerarquía bien definida y comprometida		x	
Objetivos definidos		x	
Buena visibilidad financiera a nivel ppto, contable y efectivo		x	
Madurez suficiente de la empresa para consolidar sus fortalezas			x
Al momento de querer incrementar la cartera de productos y servicios			x
El riesgo de inversión por parte de los propietarios			x

Las entidades respondieron detallando las etapas o pasos que se deben de hacer la MYPES para crear una alianza estratégica de acuerdo a su experiencia

Tabla 17 Etapas para crear una AE

	Entidad 1	Entidad 2	Entidad 3
Identificar aliados	x		
Investigar los aliados potenciales	x		
Solicitar reuniones y llevar propuestas formales, donde quede claro la alianza	x		
Si se logra interesar al aliado, se debe de hacer un convenio formal para establecer las reglas o beneficios/responsabilidades compartidas	x		
finalmente, Ejecutar	x		
definir que se quiere		x	
definir la capacidad de producción o servicio		x	
saber que se puede ofrecer		x	
saber que quieren los otros		x	
identificar el aliado que pueda solventar las necesidades		x	
realizar un plan de objetivos, responsables, tareas		x	
revisar internamente sus prioridades en base al plan de negocio			x
identificar y/o buscar las oportunidades disponibles en el mercado			x
realizar un análisis de potenciales en el mercado			x
desarrollo de un caso de negocio que contemple todos los aspectos financieros, legales y comerciales			x
establecer un cronograma de ejecución y puesta en marcha			x
definir claramente los alcances y restricciones de la alianza			x
pasos a seguir para la disolución y/o modificación de los términos por escrito			x

Los resultados para conocer cuáles son los parámetros o determinantes que deberían de tener en cuenta una empresa para considerar realizar una alianza estratégica se detallan a continuación:

Tabla 18 Determinantes para considerar una AE

	Entidad 1	Entidad 2	Entidad 3
Credibilidad del socio	x		
Complementariedad con el socio	x		
Ética del socio: que no haya espacio para que copie la idea sino que la apoye	x		
Tamaño del mercado: que sirva esa alianza para llegar a mas clientes o hacer mas atractiva la oferta de producto/servicio	x		
No prometer lo que no puede hacer		x	
Especializarse en lo que hace		x	
objetivos claros		x	
Estar consciente que buscar alianzas requiere "técnico" - formularios, controles		x	
La producción es igual de importante que la administración, el dueño debe tener conciencia que debe poner igual atención		x	
Que el análisis de costo/beneficio sea positivo			x
Un plan de negocio para la compañía			x
Retos financieros, culturales, comerciales, etc.			x
Relación visión/necesidad de crecimiento/diversificación de la empresa A alcance la oportunidad que le ofrece la empresa B			x

Las ventajas o beneficios obtenidos al momento de la creación de una Alianza Estratégica se presentan a continuación

Tabla 19 Ventajas o beneficios obtenidos en la creación de una AE

	Entidad 1	Entidad 2	Entidad 3
Valor a los productos/servicios	x		
Innovación	x		
Clientes leales	x		
Pocas, ya que no visualizan las oportunidades		x	
No tienen tiempo para entender la importancia de someter información		x	
Beneficios financieros, tributarios, comerciales			x
Poder de negociación			x

Toda compañía tiene un riesgo y al momento de crear una alianza estratégica no es la excepción, es por ello que a continuación se detallan las que generalmente se enfrentan al momento de poner en marcha una alianza.

Tabla 20 Riesgos al crear una AE

	Entidad 1	Entidad 2	Entidad 3
Riesgos grandes al no formalizar : comunicación, confianza, responsabilidad,	x		x
Riesgos económicos y legales	x		
Mala reputación		x	
Incumplimiento de acuerdos		x	
No comprender la importancia de medir y dar		x	
Verlo como un fin y no como un medio - Las alianzas son parte del proceso de mejora, no		x	

Los entrevistados opinaron en general que existe una mejora para las MYPES que deciden crear una alianza, a continuación se presenta una consolidación de las respuestas.

Tabla 21 Mejoras frente al mercado al realizar una AE

	Entidad 1	Entidad 2	Entidad 3
Si	x	x	x

En esta pregunta se busca confirmar si las entidades conocen de otras instituciones que apoyan directamente a las MYPES para que puedan realizar una alianza estratégica. Sus respuestas se presentan a continuación.

Tabla 22 Conocimiento de entidades que apoyan para realizar una AE

	Entidad 1	Entidad 2	Entidad 3
No	x		
Si		x	
CONAMYPE			x
COEXPORT			x
Cámara de comercio			x

A continuación se presenta como y cuando miden los resultados de la creación de una alianza estratégica.

Tabla 23 Como y cuando se miden los resultados de una AE

	Entidad 1	Entidad 2	Entidad 3
Indicadores x		x	
Estados financieros	x	x	x
Valor de la marca			x

La última pregunta de la entrevista es con el fin de conocer cuáles son las recomendaciones de las entidades con respecto así es factible realizar una alianza estratégica y que tipo de alianza sugiere para que las vuelva más competitivas.

Tabla 24 Tipos de alianzas recomendadas

Si/No	Tipo de alianza	Entidad 1	Entidad 2	Entidad 3
Si	Ventas	x		
	Prioridad de la empresa	x		
Si	Productividad		x	
	Tecnología		x	
	Compras		x	
	Mercado		x	x
	Desarrollo de nuevos productos o líneas		x	
Si	Crecimiento del negocio			x

4.3 Análisis de la pregunta de investigación

En el Capítulo 1, Planteamiento del Problema, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo logran las alianzas estratégicas crear ventajas competitivas en el mercado nacional a las micro y pequeñas empresas (MYPES)?

Mediante la investigación realizada, se sostiene que una alianza estratégica será de beneficio para las empresas que la desarrollen si al inicio se establecen las reglas claras y de manera escrita donde ambas partes cumplan con lo convenido; ya que esto ayudara a mejorar el proceso para el desarrollo del producto o el servicio que se está proporcionando, así también acelerar el crecimiento a través de posicionamiento en el mercado.

Los entrevistados enfatizaron que es importante realizar alianzas con otros que tienen experiencias en los campos necesarios, ya que esto ayuda a incursionar o expandir el mercado. Es allí donde se puede decir que son alianzas de complementariedad en las áreas técnicas, financieras, negocio, exportación, etc.

¿Qué parámetros se podrían establecer para determinar que MYPES se beneficiarían con una alianza estratégica?

En primera instancia el propietario debe de estar consiente dónde se tiene una necesidad que es esencial del negocio, ya que es la oportunidad de realizar una alianza con un experto para fortalecer la empresa y en la medida del tiempo el conocimiento se adquiere para beneficio de la empresa. Dependiendo del tipo de negocio la necesidad será en asesoramiento financiero, crecimiento del negocio, capacitación del personal, mejorar calidad, implementar procesos internos entre otros.

Entre otros parámetros se puede mencionar para realizar una alianza se encuentra la credibilidad del aliado, que complementara al negocio, la ética que los caracteriza y que tamaño del mercado dominan, todo esto ayudara a que la empresa sea atractiva a los clientes en la oferta del producto o servicio.

Por último el saber identificar que es necesario y trabajar en la mejora esto conllevará a tener un crecimiento acelerado a través de la sinergia de la empresa con la que se está desarrollando la alianza y/o mejorar el proceso del producto o servicio.

4.4 Guía para la creación de una alianza estratégica

A continuación se presenta una guía con los pasos a considerar para la creación de una alianza estratégica entre MYPES, la cual fue posible de realizar después de haber obtenido respuesta por parte de los entrevistados de acuerdo a sus experiencias

1. Ordenar las prioridades con base al plan de negocio para luego establecer las necesidades
2. Definir la capacidad con la que cuenta el negocio y así definir el valor agregado que darán al negocio.
3. Identificar los aliados potenciales con los que se podría establecer relaciones de ganar-ganar
4. Seleccionar los aliados potenciales que cubran las necesidades, luego investigarlos y descartar aquellos ya sea por razones de ética o confianza
5. Una vez seleccionados los aliados, internamente se debe de acordar lo que quieren uno del otro, así como tener conciencia de las oportunidades y puntos de mejora que estos nos ofrezcan.
6. Luego, agendar reuniones y llevar propuestas claras, donde lo importante es establecer el tipo de alianza que se busca.
7. La alianza debe cumplir algunas características y de acuerdo al rubro pueden ser: mejores precios, acceso a productos con nombres bien posicionados, empresas de otros rubros que han logrado profesionalizarse, convenios de formación de personal, apertura a nuevos mercados.

8. En lo posible establecer un cronograma de ejecución y puesta en marcha.
9. Definir claramente los alcances y restricciones de la alianza, los pasos a seguir en todo el proceso.
10. Si se logra interesar al potencial aliado, el empresario/propietario deberá hacer un convenio o un documento legal que establezca las reglas de la alianza.
11. Finalmente, y lo más importante: EJECUTAR. Si no se cumple lo acordado la micro o pequeña empresa ganará mala reputación como aliado para hacer negocios.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En El Salvador las alianzas estratégicas son importantes para el crecimiento y sostenibilidad de las MYPES en el mercado local, estas son las que impulsan la economía de nuestro país y con apoyo de instituciones gubernamentales como el Ministerio de Economía se están desarrollando planes de acción para fortalecer aquello en lo que necesitan asesoramiento.

Es importante mencionar que nuestro trabajo de investigación se centra en poner de manifiesto la importancia que tiene la comunicación ya que esta aumenta considerablemente en la necesidad de solventar un problema, eliminando el riesgo de que una empresa deje de continuar con sus labores. Una alianza estratégica exitosa es aquella donde se busca maximizar recursos y obtener mayores beneficios para las partes involucradas.

En primer lugar, cabe destacar que la micro y pequeña empresa aun sin ayuda de otras instituciones de asesoramiento, ya implementan alianzas estratégicas y que tienen planes de ejecución en el que se proyectan a extender sus opciones para no tener dependencias en una sola empresa.

Además, hemos podido comprobar que los propietarios y administradores tienen pleno conocimiento de lo que es una alianza estratégica y cuáles son las más aplicables en el territorio

Salvadoreño, tanto que se puede decir que entre las respuestas con mayor frecuencia por parte de los entrevistados sobresalieron las alianzas con Proveedores, Clientes y Financieras.

También podemos citar que las necesidades más comunes de la micro y pequeña empresa para poder dar una razón a la creación de una alianza es crecimiento, alternativas económicas, crear procesos eficientes, formación del personal y calidad en los productos y/o servicios a ofrecer.

Otro punto a resaltar es que ahora en día los propietarios y administradores están más abiertos a realizar alianzas estratégicas consciente o inconscientemente, ya que han comprendido que no solo se obtiene beneficios entre las partes relacionadas sino que también generan empleos y ayudan a otras a crecer con lo que apoyan al sostenimiento económico del país. Por otro lado podemos nombrar que los micro empresarios que están en proceso de desarrollo se auxilian de otros con experiencia en otros campos que desconocen pero que favorecerán al crecimiento y sostenimiento de las mismas.

Es importante señalar que toda micro y pequeña empresa debe de contar con recursos disponibles de acuerdo al rubro que se va orientar para optar o dar vida a una alianza, entre los mencionados tenemos buscar o contar con financiamiento, recurso humano especializado, tecnología, establecer objetivos entre otros. Las alianzas estratégicas las miden en base al desarrollo que va teniendo el negocio. Para un micro empresario comienza con el monitoreo de

cuantos clientes se tienen y cuanto les facturo, estos generalmente inician sus estrategias con sus consumidores y buscan canales de distribución para poder incursionar a más. Sin embargo el pequeño empresario ya se encuentran mejor establecidas y su forma de medir resultados es por medio de una contabilidad formal con lo que ya cuentan con evaluaciones periódicas que ayudan a saber si fue una buena decisión o fue un fracaso.

Toda alianza estrategia implica cambios para los miembros por lo que aparte de encontrar sinergias que los favorecen, también se presenta riesgos que pueden afectar como fuga de información, incumplimientos, perder el control del negocio, desconfianza es por ello que todos enfatizaron que se deben de tener las reglas claras y establecer derechos y obligaciones a cumplir que fomenten las alianzas.

Por último, es necesario recalcar la importancia de realizar alianzas estratégicas, ya que al unir fuerzas es más fácil progresar, logrando objetivos comunes sin perder autonomía como organización. En cambio al trabajar individualmente se puede encontrar con limitaciones como es falta de experiencia y poco conocimiento en los diferentes rubros, es por ello que las alianzas se vuelven indispensables y se logra dar un valor agregado a los clientes, que al final se traduce en fidelización o mantener un mercado cautivo.

5.2 Recomendaciones

- Para el éxito de una alianza estratégica es necesario una constante comunicación entre las empresas, estableciendo reglas claras al inicio/durante el proceso, con esto el enfoque se centra hacia dónde se quiere llegar, los mercados a incursionar, que parte del proceso se va a mejorar, ayudando a identificar las fortalezas y debilidades de cada empresa participante, las necesidades para asegurar los beneficios que obtendrá lo que será una ventaja competitiva sobre sus competidores
- Al realizar una alianza estratégica se debe evaluar el asociarse con una red de proveedores amplia, para no tener dependencia de un solo proveedor, esto beneficiara a mejorar plazos para pago y tiempos de entrega de los productos finales; al mismo tiempo reducirá costos, ya que se contara con un portafolio amplio para abastecer el inventario en un tiempo óptimo.
- Otro punto de vista es que al realizar alianzas estratégicas nos da la opción de mejorar procesos, ya que muchas veces no se cuenta con la experiencia suficiente para desarrollar el producto o servicio que se ofrecen a los clientes, esto beneficiaria a minimizar costos y que el porcentaje de ingresos incremente. Basados en la experiencia y conocimiento de la otra empresa ayudara a volverse más eficientes en la fabricación del producto/servicio y ser un competidor potencial frente a otros, esto dará la apertura a nuevos mercados.

- Las alianzas estratégicas deben ser respaldadas de manera escrita o por medio de contratos legales estando de acuerdo todas las partes involucradas, esto con el objetivo de tener claro hacia dónde estará enfocada la empresa, ya que dependiendo el tipo de estrategia que se implementa así serán los costos/beneficios a los que se someterá en el transcurso del tiempo.

- Por último es importante recalcar que el tipo de alianza que se implementara en las empresas dependerá de las necesidades que estas estén atravesando y/o el proceso que se desea mejorar, ya que en su mayoría tienen procesos que les están requiriendo más tiempo pero no son parte esencial en el desarrollo de sus productos o servicios por lo que no buscaran generar una alianza, pero si el proceso es parte importante en la generación de ingresos de las micro y pequeñas empresas esto si será un motivo por el cual debo buscar la alianza.

REFERENCIAS

Acevedo y López (s.t) *Psicología online*. Recuperado el 29 de Junio del 2015 en:
<http://mentepsicologia.blogspot.com/2011/08/que-es-la-entrevista.html>

Alfaro Pérez, A.E. (2004) *Diagnostico y alternativas de solución para facilitar el acceso a financiamiento a las Micro Empresas, ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador*(Tesis de graduación para obtener el título de licenciatura en administración de empresas). Universidad Dr. José Matías Delgado, Antigua Cuscatlán. Recuperado el 26 de Abril del 2015

Alianzas Estratégicas (2014) *Alianzas Estratégicas*. Clase&Calidad. Recuperado el 27 de Abril del 2015 en: <http://www.clasec.net/alianzas-estrategicas/>

Alianzas Estratégicas: Una Alternativa Competitiva (s.f.). *encolombia*. Recuperado el 27 de Abril del 2015 en:
<http://encolombia.com/economia/empresas/alianzasestrategicasunaalternativacompetitiva-2/>

Amaya I. (2008) *Evidencia académica de clase Alianzas Estratégicas de la Maestría en Administración del Instituto Tecnológico De Sonora*. Recuperado el 27 de Abril del 2015 en: <http://alianzasestrategicas75879.blogspot.com/2008/11/ventajas-y-desventajas-de-las-alianzas.html>

Ayala Velasquez, A.A. (2009) *Diseño de una guía para la implementación estrategia y balance scorecard, para incrementar la competitividad de la mediana empresa* (Tesis Licenciatura en Administración de Empresas) Universidad Dr. Jose Matías Delgado, San Salvador, El Salvador.

Barrientos Washington J.W. (2009) *Alianzas, obstáculos y desafíos. (i) los fundamentos*. Aximia Recuperado de
http://aximia.com/blog/index.php?taxonomy=post_tag&term=estrategia

Blasco Mira, J.E. & Perez Turpin, J.A. (2007) *Metodología de la Investigación en las Ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*.

- Camera, C.A. (s.t) *Monografías*. Recuperado el 26 de Abril del 2015 en:
<http://www.monografias.com/trabajos69/pequenas-medianas-empresas/pequenas-medianas-empresas.shtml>
- Capitulo I formulacion del problema (s.t) *PDF*. Recuperado el 26 de Abril del 2015 en:
http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/019200/019200_Cap1.pdf
- Carreto J. (2008). *Planeación Estratégica*. Recuperado de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- Chacón, M.L. (2008) Necesidades Tecnológicas de las pequeñas y medianas empresas en El Salvador (Resumen ejecutivo de la investigación institucional) Universidad tecnológica de El Salvador, San Salvador, El Salvador.
- CONAMYPE (2015) CONAMYPE Y JICA firman convenio para mejorar el apoyo a las MYPE. Recuperado de <http://www.minec.gob.sv>, San Salvador, El Salvador.
- CONAMYPE (2016) CONAMYPE apoyó la 4ta Feria del Jocote Barón Rojo. Recuperado de <http://www.minec.gob.sv>, San Salvador, El Salvador.
- CONAMYPE (2015-2019) Plan Estratégico 2015-2019, Ministerio de Economía. Recuperado de <https://www.conaMYPE.gob.sv/?wpmpro=plan-estrategico-2015-2019> San Salvador, El Salvador
- DIGESTYC (2012) Dirección General de Estadísticas y Censos. Directorio de Unidades Económicas 2011-2012. Ciudad Delgado, 2012. Recuperado de <http://www.digestyc.gob.sv/>
- Firman convenio para mejorar el apoyo a las MYPES (2015) *Ministerio de economía*. Recuperado el 26 de Abril del 2015 en:
http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=2845:firmar-convenio-para-mejorar-el-apoyo-a-las-MYPES&catid=1:noticias-ciudadano&Itemid=77
- Fleitman, J. (2000) *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 383p. (HD62.5.F54).
- Fuentes L. (2013) *Alianzas Estratégicas Prezi*. Recuperado el 27 de Abril del 2015 en:
<https://prezi.com/lnvj5jnbjbx/f/alanzas-estrategicas/>

- Huezo Menéndez, D.E. (2008) *Propuesta de un sistema de procesos de calidad total para incrementar la competitividad de las micro y pequeñas empresas exportadoras de productos étnicos del área Metropolitana de San Salvador* PDF. Recuperado el 26 de Abril del 2015 en: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7326/2/658.562-H887p-Capitulo%20I.pdf>
- Huezo Menéndez, D.E. (2008) *Capitulo I aspectos generales de la micro y pequeña empresa salvadoreña (s.t)* PDF. Recuperado el 26 de Abril del 2015 en: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7439/2/658.022-L735p-CAPITULO%20I.pdf>
- Hernandez, I.L. (2003) *Canales de distribución y servicio al cliente*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos36/canales-distribucion/canales-distribucion3.shtml>
- Jane. C. (2013) *Academica.edu*. Recuperado el 27 de Abril del 2015 en: http://www.academia.edu/5063388/ALIANZA_ESTRATEGICA
- Jareño, Omar (2009) *Alianzas Estratégicas – La herramienta para fortalecer la empresa*
Web: <http://www.capsulasdemarketing.com>
- Jociles Rubio, M.I. (1999) *Las técnicas de investigación en antropología. Mirada antropológica y proceso etnográfico*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Universidad Complutense de Madrid.
- Krell H. (s.t) *Qué es una Alianza Estratégica*. Recuperado el 29 de Abril del 2015 en: <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=692&t=QU%C3%89-ES-UNA-ALIANZA-ESTRAT%C3%89GICA.htm>
- Ley MYPE (2014) *CONAMYPE*. Recuperado el 26 de Abril del 2015 en: <https://www.conaMYPE.gob.sv/index.php/temas/ley-MYPE>
- Ley No 28015 (2003) *Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa*. Política económica y social, Perú
- Martínez, C. (2009) *Alianzas Estratégicas entre PYMES: Herramienta de Integración hacia el Mercado Internacional* (Tesis de Licenciatura, Universidad Abierta Interamericana). Recuperado de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC090972.pdf>
- Monique. R. (15 de febrero del 2013) *Wobi*. Recuperado el 29 de Abril del 2015 en: <http://blogs.infobae.com/wobi/2013/02/15/ocho-pasos-para-crear-con-exito-alianzas-estrategicas/>

Observación participante (s.t) *Wikipedia*. Recuperado el 6 de Julio del 2015 en:
https://es.wikipedia.org/wiki/Observaci%C3%B3n_participante

Ohmae K. (s.t) La lógica mundial de las alianzas estratégicas; Kenichi Ohmae. Recuperado el 29 de Abril del 2015 en: http://html.rincondelvago.com/la-logica-mundial-de-las-alianzas-estrategicas_kenichi-ohmae.html

Perez Porto, J. & Garday A. (2013) *Definición de alianza*. Recuperado de
<http://definicion.de/alianza/>

Portillo M. (2012). *Las micro y pequeñas empresas son los mayores generadores de empleo del país*. Recuperado de [http://www.laprensagrafica.com/73-de-informalidad-en-el-sector-de-](http://www.laprensagrafica.com/73-de-informalidad-en-el-sector-de-MYPES) MYPES

Recinos, I.E. (2011) *El apoyo del estado a las Micro y Pequeñas empresas de El Salvador. Caso: programa de dotación de calzad escolar en el departamento de San Vicente*. Bachelor thesis, Universidad de El Salvador Recuperado el 26 de Abril del 2015 en:
http://ri.ues.edu.sv/1017/1/El_Apoyo_del_Estado_a_las_MYPES_de_E._S..pdf

Rossmann, G.B. & Rallis S.F. (1998) *Aprendizaje en el campo: Una introducción a la investigación cualitativa*.

Rubio Liniers, M.C. (s.t) *El analisis documental: indización y resumen en bases de datos especializados CINDOC-CSIC*. Recuperado el 6 de Julio del 2015 en:
http://eprints.rclis.org/6015/1/An%C3%A1lisis_documental_indizaci%C3%B3n_y_resumen.pdf

Sautu R. (1999) *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*.

Schaan, J.L. & Kelly M. & Fanganeli D. (2012) *Gestión de Alianza Estratégicos construyendo Alianzas que funcionan (p. 13,14 &17)*

Talancon Dominguez, L. (2013) *¿Cuál es la importancia de las alianzas estrategicas entre empresas? UNITEC*. Recuperado el 28 de Abril del 2015 en:

<http://blogs.unitec.mx/emprendedores/la-importancia-de-las-alianzas-estrategicas-entre-empresas>

Zeron Felix, M. y Mendoza Cavazos, G. (2007) "*Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva*" en Contribuciones a la Economía, junio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

APENDICE

Apéndice 1: Guía de entrevista para micro y pequeña empresa

Propósito de la Entrevista

La presente entrevista tiene como finalidad obtener información clara y objetiva basada en experiencias reales que sirvan de soporte para poder elaborar la investigación de “Alianzas Estratégicas, una Ventaja competitiva entre MYPES para su Desarrollo Económico en El Salvador” que sirva como herramienta de apoyo a Propietarios y Gerentes en la aplicación de estrategias o participación en alianzas.

Características de la Entrevista

La presente entrevista es confidencial y se utilizara exclusivamente con propósitos de estudio.

Se agradece la información proporcionada, ya que por medio de la retroalimentación de esta, su testimonio contribuirá a las pequeñas y micro empresas que estén en planes de realizar alianzas estratégicas para ser más competitivas en el mercado nacional de El Salvador.

A continuación las preguntas a responder:

1. ¿Qué tipo de alianzas estratégicas son aplicadas por la micro y pequeña empresas ubicadas en el mercado nacional de El Salvador?
2. ¿Cuáles fueron los parámetros o determinantes que influyeron para optar por una alianza estrategia?

3. ¿Qué ventajas o beneficios competitivos se han obtenido de la creación de alianzas?
4. ¿Cuáles son los recursos con lo que debe disponer la empresa para optar por realizar una alianza?
5. ¿Cómo y cuándo miden el resultado de la aplicación de una alianza estratégica?
6. ¿Cuáles son los riesgos que se pueden presentar al realizar una alianza estratégica?
7. ¿Qué se debe de evitar en el momento de decidir o implementar una alianza estratégica?
8. ¿Qué factores negativos ha experimentado al momento de implementarlas?
9. ¿Qué posición tenía la empresa frente al mercado antes y después de efectuar la alianza?
10. ¿Conoce alguna entidad u organización que guíe o asesore en el proceso de realizar una alianza estratégica?
11. ¿Considera importante el hacer alianzas estratégicas para el desarrollo económico de las pequeñas y micro empresas? ¿Por qué?
12. ¿Recomendaría a la micro y pequeña empresa realizar alianzas estratégicas para ser más competitivas? De acuerdo a la experiencia ¿Qué tipo de alianzas estratégicas sugiere Ventas, productividad o tecnológicas?

Apéndice 2: Guía de entrevista para Entidades

Propósito de la Entrevista

La presente entrevista tiene como finalidad obtener información clara y objetiva basada en experiencias reales que sirvan de soporte para poder elaborar la investigación de “Alianzas Estratégicas, una Ventaja competitiva entre MYPES para su Desarrollo Económico en El Salvador” que sirva como herramienta de apoyo a Propietarios y Gerentes en la aplicación de estrategias o participación en alianzas.

Características de la Entrevista

La presente entrevista es confidencial y se utilizara exclusivamente con propósitos de estudio.

Se agradece la información proporcionada, ya que por medio de la retroalimentación de esta, su testimonio contribuirá a la micro y pequeña empresa que estén en planes de realizar alianzas estratégicas para ser más competitivas en el mercado nacional de El Salvador.

A continuación las preguntas a responder:

1. ¿Considera que la micro y pequeña empresa tiene la cultura o conocimiento adecuado para incursionar en el desarrollo de alianzas estratégicas?
2. ¿En qué fase de desarrollo de la empresa se debe implementar alianzas estratégicas para obtener ventaja competitiva?
3. ¿En base a su conocimiento o experiencia, cuáles serían las etapas o pasos que se deben de hacer la MYPES para crear una alianza estratégica?

4. ¿Qué parámetros o determinantes debería de tener en cuenta una empresa para considerar una alianza estratégica?
5. ¿Qué ventajas o beneficios competitivos han obtenido las MYPES por la creación de alianzas?
6. ¿Cuáles son los riesgos de realizar una alianza estratégica?
7. ¿Considera que las MYPES mejoran su posición frente al mercado al realizar alianzas estratégicas?
8. ¿Conoce usted otras entidades que apoyan a las MYPES para que puedan efectuar alianzas estratégicas?
9. ¿Cómo y cuándo miden el resultado de la aplicación de una alianza estratégica?
10. ¿Recomendaría a la micro y pequeña empresa realizar alianzas estratégicas para ser más competitivas? De acuerdo a la experiencia ¿Qué tipo de alianzas estratégicas sugiere Ventas, productividad o tecnológicas, otras?

Apéndice 3: Guía para la creación de una alianza estratégica

A continuación se presenta una guía con los pasos a considerar para la creación de una alianza estratégica entre MYPES, la cual fue posible de realizar después de haber obtenido respuesta por parte de los entrevistados de acuerdo a sus experiencias

1. Ordenar las prioridades con base al plan de negocio para luego establecer las necesidades
2. Definir la capacidad con la que cuenta el negocio y así definir el valor agregado que darán al negocio.
3. Identificar los aliados potenciales con los que se podría establecer relaciones de ganar-ganar
4. Seleccionar los aliados potenciales que cubran las necesidades, luego investigarlos y descartar aquellos ya sea por razones de ética o confianza
5. Una vez seleccionados los aliados, internamente se debe de acordar lo que quieren uno del otro, así como tener conciencia de las oportunidades y puntos de mejora que estos nos ofrezcan.
6. Luego, agendar reuniones y llevar propuestas claras, donde lo importante es establecer el tipo de alianza que se busca.
7. La alianza debe cumplir algunas características y de acuerdo al rubro pueden ser: mejores precios, acceso a productos con nombres bien posicionados, empresas de otros rubros que han logrado profesionalizarse, convenios de formación de personal, apertura a nuevos mercados.
8. En lo posible establecer un cronograma de ejecución y puesta en marcha.

9. Definir claramente los alcances y restricciones de la alianza, los pasos a seguir en todo el proceso.
10. Si se logra interesar al potencial aliado, el empresario/propietario deberá hacer un convenio o un documento legal que establezca las reglas de la alianza.
11. Finalmente, y lo más importante: EJECUTAR. Si no se cumple lo acordado la micro o pequeña empresa ganará mala reputación como aliado para hacer negocios.