

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**“PROPUESTA PARA LA CONFORMACIÓN DE ALIANZAS  
ESTRATÉGICAS EN LA PEQUEÑA EMPRESA, SECTOR  
COMERCIO DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, COMO  
MECANISMO PARA ENFRENTAR EL PROCESO DE  
COMPETENCIA”**

**PRESENTADO POR:**

BRENDA VERÓNICA SORTO GUZMÁN.

HILDA MARILÚ VILLATORO REYES.

JUAN GABRIEL JURADO.

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**ENERO 2005**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA:** DRA. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ

**DECANO DE LA FACULTAD** ING. JUAN FRANCISCO MARMOL  
**MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:** CANJURA

**SECRETARIO DE LA FACULTAD** LIC. LOURDES ELIZABETH  
**MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:** PRUDENCIO COREAS

**DOCENTE DIRECTOR:** LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO  
MARTINEZ

**DOCENTE COORDINADOR:** LIC. CARLOS TREJOS URQUILLA

**DOCENTE METODOLOGICO:** LIC. RENÉ HUMBERTO RUIZ RAMON

ENERO 2005  
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

## **DEDICATORIA.**

### AGRADECIMIENTO A:

Dios Todopoderoso: Por ser principal fuente de inspiración en mi vida, por permitirme lograr este éxito, iluminarme la ruta a seguir y eliminar todo tipo de obstáculos que se presentaron a lo largo del camino.

Mi padre: Antonio Villatoro: Por su incondicional cariño y apoyo en todo momento; no permitiendo que desistiera de alcanzar el objetivo propuesto, alentándome a seguir siempre adelante hasta lograr el éxito, gracias por ser un padre y hombre ejemplar.

Mi abuela: Julia Reyes de Villatoro: Por sus permanentes cuidados, amor y cariño incondicional siempre y en todo momento, indicándome el mejor camino a seguir, gracias por toda la dedicación y esmero durante éstos años y por estar siempre, siempre a mi lado en los momentos difíciles de mi vida; así como también por compartir mis alegrías.

Mi abuelo: Pablo Villatoro García (Q.D.D.G): Infinitas gracias por ser el gran hombre que fuiste, por todo el amor y cariño recibidos, por todas tus enseñanzas, gracias por el ejemplo de responsabilidad,

honradez, perseverancia y valentía para lograr los objetivos propuestos y por guiarme a ser una persona de éxito.

Mi tío: Mariano Villatoro: Por todo el cariño mostrado durante estos años, gracias por tus consejos y apoyo sincero, por tu gran sentido del humor y por tu eterna alegría.

Mis tías: Aurora, Reyna, María, Triny, Julia y Delmy: Por todo el cariño y afecto brindados y por compartir todos los momentos familiares.

Mi Asesor: Lic. Arnoldo Orlando Sorto: Por su valiosísima colaboración en el desarrollo del proyecto de graduación, por todas las facilidades brindadas, y gracias por su sincera amistad y por todo el apoyo que nos brindó para hacernos menos difícil la tarea.

Mis compañero: Brenda y Juan Gabriel: por el sentido de compañerismo y amistad demostrados; gracias por todos los momentos compartidos, por la lealtad mostrada en los momentos difíciles.

**HILDA MARILÚ VILLATORO.**

## **DEDICATORIA.**

A Dios Todopoderoso: Por haberme iluminado en los momentos más difíciles, permitiéndome culminar mi carrera.

A mis padres: José Jayme Sorto Araya y Bertha Guzmán Fuentes por proporcionarme su apoyo incondicional en todo momento hasta concluir este objetivo.

A mis hermanos: Rocío, Idalia, Paty, Silvia, Daysi, Wilbert y Jayme por animarme a concluir mi carrera.

A mi asesor: Lic. Arnoldo Orlando Sorto por tener siempre la mejor disposición para ayudarnos, todo su apoyo en la consecución de nuestra meta.

A mis compañeros de tesis: Hilda y Juan por su compañerismo demostrado en los momentos buenos y difíciles que pasaron hasta concluir con nuestra meta.

**BRENDA VERONICA SORTO GUZMAN**

## **DEDICATORIA.**

A Dios Todopoderoso: Por haberme iluminado en los momentos más difíciles, permitiéndome culminar mi carrera.

A mi papá: Isidro Martínez Flores, por proporcionarme su apoyo incondicional en todo momento hasta concluir este objetivo.

A mi abuela: Antonia Berríos Cabrera, por animarme y apoyarme a concluir mi carrera.

A mi asesor: Lic. Arnoldo Orlando Sorto por tener siempre la mejor disposición para ayudarnos, todo su apoyo en la consecución de nuestra meta.

A mis compañeras de tesis: Hilda y Brenda por su compañerismo demostrado en los momentos buenos y difíciles que pasaron hasta concluir con nuestra meta.

**JUAN GABRIEL FLORES**

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	xiv
<b>CAPITULO I: “DISEÑO DE INVESTIGACION”</b>	
<b>1.1.-OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	16
<b>1.2.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	17
<b>1.2.1.-FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	18
<b>1.2.2.-ANTECEDENTES</b>	19
<b>1.2.2.1.-ANTECEDENTES DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICA</b>	19
<b>1.2.2.2.-ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA</b>	20
<b>1.2.3.-DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL</b>	22
<b>1.2.3.1.-DELIMITACIÓN ESPACIAL</b>	22
<b>1.2.3.2.-DELIMITACIÓN TEMPORAL</b>	22
<b>1.3.-JUSTIFICACIÓN</b>	23
<b>1.4.-DEFINICIÓN DEL TIPO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	25
<b>1.5.-ESTRATEGIA TEÓRICO-METODOLOGICA</b>	26
<b>1.5.1.-ESTRATEGIA TEÓRICA</b>	26
<b>1.5.2.-ESTRATEGIA METODOLOGICA</b>	26
<b>1.6.-ALIANZAS</b>	34
<b>1.7.-CONCEPTO</b>	34
<b>1.8. TIPOS DE ALIANZAS</b>	34
<b>CAPITULO II:</b>	

<b>“MARCO HISTORICO Y MARCO TEORICO”</b>	
<b>2.1.- MARCO HISTORICO</b>	47
2.1.1.-ANTECEDENTES DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS	47
2.1.2.-ANTECEDENTES DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS EN EL SALVADOR	47
2.1.3.-ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA	49
<b>2.2.- PEQUEÑA EMPRESA</b>	50
<b>2.2.1.-CONCEPTO</b>	50
<b>2.2.2.-CLASIFICACION</b>	52
<b>2.3.- GLOBALIZACION</b>	54
<b>2.3.1.-CONCEPTO</b>	54
<b>2.3.2.-IMPULSORES DE LA GLOBALIZACION</b>	56
<b>2.3.3.-VENTAJAS Y DESVENTAJAS</b>	58
<b>2.3.3.1.-VENTAJAS</b>	58
<b>2.3.3.2.-DESVENTAJAS</b>	59
<b>2.3.3.3.-ESTRATEGIA GLOBAL</b>	61
<b>2.4.- BASES ADMINISTRATIVAS</b>	66
<b>2.4.1.-DEFINICION DE ADMINISRACION</b>	66
<b>2.4.2.-PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	66
<b>2.4.3.-PLANEACION</b>	68
<b>2.4.3.1.-CONCEPTO</b>	68
<b>2.4.4.-ESTRATEGIA</b>	68
<b>2.4.4.1.-CONCEPTO</b>	68
<b>2.4.4.2.-NIVELES DE ESTRATEGIA</b>	68
<b>2.4.5.-PLANEACION ESTRATEGICA</b>	70



2.4.5.1.-CONCEPTO	70
2.4.5.2.-IMPORTANCIA	71
2.4.5.3.-GENERALIDADES	73
2.4.5.4.-CARACTERISTICAS	73
2.4.5.5.-VENTAJAS Y LIMITANTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	74
2.4.5.6.-EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA	75
2.4.5.7.-LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA	78
<b>2.5.- ALIANZAS</b>	<b>80</b>
2.5.1.- CONCEPTO	80
<b>2.6.-ALIANZAS ESTRATEGICAS</b>	<b>80</b>
2.6.1.-CONCEPTO	80
2.6.2.-IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS	83
2.6.3.-EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN COMO PROPULSOR DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	86
2.6.4.-PROCESO DE FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	87
2.6.5.-BENEFICIOS DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA	88
2.6.6.-CLASIFICACION DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	89
2.6.7.-EXPANSIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	93
2.6.8.-REPRESENTACIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA PEQUEÑA EMPRESA	94
 <b>CAPITULO III: “INVESTIGACIÓN DE CAMPO”.</b>	
<b>3.1.-OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>97</b>
3.1.1.-OBJETIVO GENERAL	97

<b>3.1.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	97
<b>3.2.-HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	98
<b>3.2.1.-HIPÓTESIS GENERAL</b>	98
<b>3.2.2.-HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>	98
<b>3.3.-RECOLECCION DE DATOS</b>	99
<b>3.4.-PRESENTACION DE DATOS</b>	99
<b>3.5.-ANALISIS</b>	125
<b>CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
<b>4.1.-CONCLUSIONES</b>	127
<b>4.1.1.-SEGÚN LA INVESTIGACION DE CAMPO</b>	127
<b>4.1.2.-SEGÚN LA INVESTIGACION DOCUMENTAL</b>	128
<b>4.2.-RECOMENDACIONES</b>	129
<b>4.2.1.-AL ESTADO</b>	129
<b>4.2.2.-A LAS INSTITUCIONES ESTATALES QUE BRINDAN APOYO A LA PEQUEÑA EMPRESA</b>	129
<b>4.2.3.-A LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	130
<b>4.2.4.-A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	130
<b>CAPITULO V: "PROPUESTA PARA LA CONFORMACION DE ALIANZAS ESTRATEGICAS EN LA PEQUEÑA EMPRESA" SECTOR COMERCIO</b>	
<b>5.1.-OBJETIVO GENERAL</b>	133
<b>5.1.1.-OBJETIVO GENERAL</b>	133
<b>5.1.2.-OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	133
<b>5.2.-POLITICAS</b>	134
<b>5.3.-ORGANIZACION Y FUNCIONES</b>	135
<b>5.4.-PLAN DE ACCIÓN</b>	136
<b>5.4.1.-UNIFICACIÓN</b>	136

5.4.2.-ESTABLECIMIENTO DE PERFIL REQUERIDO	137
5.4.3.-RECLUTAMIENTO Y CONVOCATORIA	137
5.4.4.-CAPACITACIÓN	138
5.4.5.-ESTRATEGIA PARA LA CONFORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATEGICAS	142
5.4.6.-ADMINISTRACION DE PROPUESTA	144
5.4.7. SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LA PROPUESTA	145
5.4.7.-PRESUPUESTO	149
5.4.8.-CRONOGRAMA DE PROPUESTA	151
<b>5.5.- INCENTIVO A GREMIALES</b>	<b>152</b>
 <b>ANEXOS</b>	
ENCUESTA UTILIZADA EN LA INVESTIGACION DE CAMPO	154
MATRIZ FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS)	158
LISTADO DE PEQUEÑAS EMPRESAS SECTOR COMERCIO EN SAN MIGUEL	159
REQUISITOS PARA FUNDAR SOCIEDAD SALVADOREÑA	163
 <b>GLOSARIO</b>	 <b>165</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA</b>	 <b>170</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>PAGINA</b>
CUADRO N° 1	100
CUADRO N° 2	101
CUADRO N° 3	102
CUADRO N° 4	103
CUADRO N° 5	104
CUADRO N° 6	105
CUADRO N° 7	106
CUADRO N° 8	107
CUADRO N° 9	108
CUADRO N° 10	109
CUADRO N° 11	110
CUADRO N° 12	111
CUADRO N° 13	112
CUADRO N° 14	113
CUADRO N° 15	114
CUADRO N° 16	115
CUADRO N° 17	116
CUADRO N° 18	117
CUADRO N° 19	118
CUADRO N° 20	119
CUADRO N° 21	120
CUADRO N° 22	121
CUADRO N° 23	122
CUADRO N° 24	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>PAGINA</b>
GRAFICO N° 1	100
GRAFICO N° 2	101
GRAFICO N° 3	102
GRAFICO N° 4	103
GRAFICO N° 5	104
GRAFICO N° 6	105
GRAFICO N° 7	106
GRAFICO N° 8	107
GRAFICO N° 9	108
GARFICO N° 10	109
GRAFICO N° 11	110
GRAFICO N° 12	111
GRAFICO N° 13	112
GRAFICO N° 14	113
GRAFICO N° 15	114
GRAFICO N° 16	115
GRAFICO N° 17	116
GRAFICO N° 18	117
GRAFICO N° 19	118
GRAFICO N° 20	119
GRAFICO N° 21	120
GRAFICO N° 22	121
GRAFICO N° 23	122
GRAFICO N° 24	113

## INTRODUCCION

La Globalización y las políticas neoliberales, son eventos inevitables ya que se están haciendo sentir negativamente en las empresas con mentalidad rígida que se oponen al cambio. Las empresas que continúen sin hacer nada más que culpar no tendrán ninguna alternativa prometedora para el futuro.

Ante la apertura comercial, las negociaciones y tratados de libre comercio que se han venido dando en la actualidad, las empresas ya no pueden permanecer con una actitud pasiva y operar aisladamente, especialmente aquellas empresas, las cuales tienen que competir con empresas locales y con empresas extranjeras.

El presente trabajo va dirigido a los pequeños empresarios del sector comercio de la ciudad de San Miguel, con el fin de conocer las condiciones actuales de la pequeña empresa sector comercio de la ciudad de San Miguel para proponer las alianzas estratégicas con el fin que puedan contemplar la posibilidad de aliarse con el socio que mas le convenga de acuerdo a sus necesidades y operar competitivamente de forma exitosa.

El proyecto presenta en primer lugar los objetivos de la investigación tanto generales como específicos; seguidamente se elaboraron las metas que se persigue, posteriormente se presenta el planteamiento del problema que abarca antecedentes, enunciado del problema, la formulación del problema y la delimitación espacial y temporal. Seguidamente se elaboro la justificación demostrando su importancia, utilidad, originalidad, y factibilidad. Luego se presenta el sistema de hipótesis.

Seguidamente se presenta la definición del tipo de investigación, así como la estrategia teórico-metodológica donde se describe la base teórica de la investigación y los métodos y técnicas que se utilizaran para realizar la investigación.

Posteriormente se presenta los alcances de la investigación. Se continua con la propuesta capitular donde se detalla el contenido de cada capitulo, de igual manera se presenta el presupuesto donde se detallan los costos en que se incurrirán para realizar la investigación.

Se presenta además una bibliografía inicial y asimismo se presenta el cronograma de actividades en el que se detalla el tiempo que se empleara para realizar cada actividad de la investigación hasta la presentación del trabajo de graduación, y finalmente se presentan los anexos donde se reflejan los instrumentos y guías que se utilizaron para recopilar información.

## **1.0 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

- Elaborar y presentar una propuesta de formación de alianzas estratégicas en la pequeña empresa sector comercio de la ciudad de San Miguel como mecanismo para enfrentar el proceso de globalización.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la situación actual de la pequeña empresa en términos de factores y elementos competitivos que faciliten la formación de alianzas estratégicas.
- Proponer las alianzas estratégicas a través de las organizaciones de apoyo que brindan apoyo a la pequeña empresa, para que sean percibidas como el mecanismo adecuado para mantenerse con niveles aceptables de rentabilidad ante el proceso de globalización.
- Mostrar las ventajas que representa las alianzas estratégicas a la pequeña empresa para promover dentro del proceso de globalización la competitividad de la misma.



## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las empresas se encuentran inmersas en un escenario que ha extremado la exigencia competitiva a tal punto que la meta principal es la supervivencia.

El desarrollo actual de las fuerzas productivas solo es compatible con mercados ampliados debido al singular avance del proceso de globalización de la economía esto ha obligado a las compañías a internacionalizarse, no solo ampliar el alcance de sus negocios (alentadas por la aparición de segmentos mundiales de demanda), sino también para conformar cadenas de valor competitivas a partir de obtener en cada localización el menor costo y la mayor calidad. De esta forma, la competencia se ha hecho mundial situación que no solo viven aquellas firmas que se han expandido fuera de su frontera nacional, sino también aquellas que hasta entonces se dedicaban a cubrir solo el mercado interno.

En El Salvador la pequeña empresa constituye uno de los pilares más importantes de la economía debido a que es un generador de empleo. La pequeña empresa contribuye además a una distribución mas adecuada del ingreso nacional.

Dentro de este contexto, las pequeñas empresas se convierten en uno de los motores principales para el crecimiento de la inversión, del empleo y para el desarrollo de la competitividad, no obstante la pequeña empresa presenta una serie de necesidades y deficiencias lo que le impide ser más competitiva en un mundo globalizado.

En las pequeñas empresas existen problemas como lo son: la falta de conocimientos administrativos y técnicos que es tan limitada como la falta de crédito, ya que estos factores son esenciales para poder incorporarse competitivamente al proceso de desarrollo del país. La carencia de una educación adecuada es un factor determinante en la productividad de las empresas, la falta de conocimientos básicos de mercadeo, informática, administración y contabilidad amenazan los activos de estas empresas, lo que significa la obtención de ingresos marginales que por lo general solo permite mantenerse en niveles productivos de subsistencia.

La falta de capacitación empresarial no permite a los pequeños empresarios maximizar sus ingresos y utilidades.

La pequeña empresa cuenta con organizaciones de apoyo como son: FUSADES, Banco ProCredito (antes financiera Calpia), SIAPE (Sistema Integral de Apoyo a las Pequeñas Empresas), CENTROMYPE (Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa), FUNDAPYME (Fundación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa). No obstante el esfuerzo realizado por las instituciones antes mencionadas por lograr que las pequeñas empresas sean más competitivas, no ha producido los resultados esperados ya que no se han logrado avances significativos, debido a que la formación de alianzas estratégicas en las pequeñas empresas no es un fenómeno generalizado.

El nuevo entorno económico determina que solo sobrevivirán las empresas más fuertes capaces de adaptarse al entorno competitivo de la actualidad, lo que genera un fuerte proceso de concentración. Las pequeñas empresas para sobrevivir a esta tendencia la única solución que tienen es conseguir alianzas estratégicas.

Una alianza estratégica es toda unión voluntaria duradera y organizada de personas y empresas que ponen sus fuerzas en común para lograr ventajas especiales que les permitan estar en mejor posición competitiva.

Las alianzas estratégicas pueden realizarse entre dos o más personas o empresas sin importar el tamaño, nivel tecnológico o el sector productivo al que pertenece siempre y cuando compartan un objetivo común.

### **1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Contribuirá la formación de alianzas estratégicas a hacer mas competitivas las pequeñas empresas sector comercio de la ciudad de San Miguel, como herramienta para hacerle frente al proceso de globalización?

¿Cuales son las condiciones que permitirían la formación de alianzas estratégicas para ser mas competitivas las pequeñas empresas del sector comercio de la ciudad de San Miguel?

### **1.2.2. ANTECEDENTES**

#### **1.2.2.1. ANTECEDENTES DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Las alianzas estratégicas son una de las maneras más antiguas de hacer negocios. Para ello, los mercaderes de Egipto, Babilonia, Fenicia y Siria realizaban operaciones comerciales en el extranjero. Los mercaderes de Gran Bretaña practicaron las aventuras conjuntas en el siglo XV y XVI y compañías de aventureros desocupados fueron organizados a través de tales emprendimientos para hacer negocios y explotar los recursos de distintos rincones del mundo, tales como América y la India .

A inicios del siglo XX en los Estados Unidos se formaban las aventuras conjuntas para compartir riesgos en el transporte marítimo, la explotación de oro y otras empresas. A medida que aumentan los riesgos y la competencia, se vuelve más necesario adoptar una forma de estrategia cooperativa, donde asociarse es parte del precio de admisión del mercado, porque los requisitos para una competencia exitosa se ha vuelto más exigente.

De hecho las alianzas estratégicas son difíciles de mantener y nutrir, sin embargo los beneficios que suministran frecuentemente lo hacen digno de esfuerzo extra que significa, aprender como enfrentarse a las complejidades de la propiedad y actividades como asociaciones y formar parte de algún tipo de alianza estratégica.

### **1.2.2.2. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

En El Salvador a finales de la segunda guerra mundial (1944), es cuando se observa la representación de los empresarios industriales por medio de las organizaciones formales tales como: la sociedad de buhoneros de El Salvador, lo que posteriormente se convirtió en la sociedad de comerciantes e industriales de El Salvador que tenían dentro de sus objetivos fomentar la industria de el país.

A mitad de la décadas de los 50's, el gobierno después de haber efectuado estudios relativos a la estructura bancaria y sobre, medidas adecuadas para fomentar el desarrollo económico nacional llego a la conclusión de que era necesario la creación de instituciones u organismos encargados de fomentar el desarrollo industrial en el país, y fue así que en 1955, El Salvador conjuntamente con los demás países centroamericanos y con la ayuda técnica y crediticia de las naciones unidas propiciaron la creación del “Instituto Centroamericano de Investigación Industrial”, convenio especial entre los participantes, cuyo objetivo fue proporcionar la ayuda técnica en los aspectos de producción investigaciones económicas, mercadeo de los productos y sobre todo calidades en los bienes fabricados.

Dichas investigaciones dieron como resultado una gran evolución en la industria salvadoreña, ya que por un esfuerzo por competir con productos de alto nivel tecnológico tuvo un desarrollo hacia el exterior, lo que ocasiono un surgimiento industrial moderno de grandes empresas que adoptaron técnicas de producción sofisticadas, las cuales requieren de una alta densidad de capital para poder entrar con precios competitivos a mercados donde se demanda un alto nivel de calidad del producto. Fue así como se creo un sector dual industrial, por un lado las grandes empresas y por otro lado las pequeñas empresas en los estratos menores.

El surgimiento y desarrollo de las grandes empresas provoco cierto deterioro de las pequeñas empresas industriales, ya que las grandes empresas contaron con un fácil acceso al crédito, asistencia técnica, compra de insumos en condiciones favorables, cuotas de

exportación, incentivos fiscales y leyes de protección arancelaria que fueron emitidas para favorecer a la gran industria.

Instituciones bancarias (estatales o privadas), debido a sus criterios restrictivos y/o selectivos en sus líneas de crédito también han limitado en gran parte el desarrollo de la pequeña empresa, la cual se ha visto marginada y desprovista de financiamiento y apoyo tecnológico.

El Salvador en las últimas décadas se ha enfrentado a problemas en su desarrollo económico, los que se acrecentaron con la guerra que se inició a finales de los años setenta y que se prolongó a inicios de los años noventa como también el terremoto que sacudió la capital en 1986; destruyendo ambas gran parte de la infraestructura productiva económica y social del país.

La trágica década de los años ochenta quedó atrás, sin embargo en esta oportunidad se recuerda que, si bien es cierto fue un periodo de crisis, deterioro económico y social para El Salvador, también es cierto que fue la época en que la pequeña y micro empresa junto con las remesas familiares provenientes del extranjero, llegaron a convertirse en dos de los principales pilares que más contribuyeron a mantener a flote la economía del país.

A finales de la década pasada la acumulación de problemas llegó a un punto crítico el crecimiento económico bajó a cero y la inflación ascendió a el 23.5% anual. Este clima de inseguridad desmotivó a los empresarios para seguir invirtiendo, estimándose que entre 1981 y 1989 un considerable número de empresas cerraron. Esta situación vino a disminuir el aporte económico y la generación de empleo que el sector empresarial brindaba en la evolución de la economía nacional.

En este periodo fue la pequeña empresa la que aportó mayores beneficios al país ya que el empresario aun teniendo que enfrentarse a los retos del conflicto no perdió la motivación y entusiasmo de seguir produciendo para el mercado y en algunos casos para el mercado externo; jugando un papel muy importante en su vocación de generador de empleos y

desafiando innumerables obstáculos para su desarrollo, como acceso a mercados, tecnología, desarrollo de habilidades gerenciales-administrativas y créditos oportunos.

La pequeña empresa es uno de los pilares mas importantes en la economía nacional no solo por su niveles de producción y productividad, sino porque emplea mas del 50% de la población trabajadora permitiendo generar ingresos a una gran mayoría de personas que desarrollan sus actividades en dicho sector, ya que de acuerdo a estimaciones del BCR de El Salvador actualmente unas 290,000 pequeñas empresas a nivel nacional.<sup>1</sup> Las cuales en su conjunto generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB). El aporte de la pequeña empresa a la generación de empleos también es determinante para la economía salvadoreña.

### **1.2.3. DELIMITACION ESPACIAL Y TEMPORAL**

#### **1.2.3.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación tendrá como objeto de estudio las pequeñas empresas sector comercio zona urbana de la ciudad de San Miguel.

#### **1.2.3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

Será un estudio transversal, es decir se trabajara en base al año 2002 - 2004 con el fin de comparar si las condiciones han mejorado o si se han deteriorado y explicar el porque de dicho comportamiento.

---

<sup>1</sup> Publicación de revista Boletín Económico Banco Central de El Salvador Noviembre 2003

### 1.3. JUSTIFICACION

Ante la apertura comercial, las negociaciones y tratados de libre comercio que se han venido dando en la actualidad, las empresas ya no pueden permanecer con una actitud pasiva y operar aisladamente, especialmente aquellas pequeñas empresas las cuales tienen que competir no solo con empresas locales de mayor magnitud sino también con empresas multinacionales.

La pequeña empresa sector comercio de la ciudad de San Miguel enfrenta actualmente una serie de limitaciones y necesidades que ante los retos de la globalización vuelven cada vez mas evidente la imposibilidad de que estas empresas de manera aislada puedan hacerle frente a las nuevas condiciones del mercado.

Ante tal necesidad, la formación de alianzas estratégicas de la pequeña empresa constituye una estrategia importante para lograr la competitividad.

Con la formación de alianzas estratégicas se pretende darle alternativas a los pequeños empresarios con el fin de que puedan contemplar la posibilidad de aliarse con el socio que mas le convenga, de acuerdo a sus necesidades y puedan obtener un aprovechamiento mutuo de los recursos con que cuenta, y de esta manera operar competitivamente.

Numerosas limitaciones se han superado en los tiempos modernos a través de las alianzas estratégicas. Muchos fines que parecían inalcanzables se tornaron factibles cuando los recursos fueron ampliados a partir de la asociación con sociedades que tienen los mismos u otros escollos para llegar al blanco que su proyecto les propone.

Un reciente estudio de FUNDAPYME señala que el 65% de las pyrnes están interesados en participar en alguna alianza empresarial orientada hacia el logro de ventajas competitivas mediante la cooperación.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> [www.iberpymeonline.org/index](http://www.iberpymeonline.org/index)

Según la última encuesta de hogares múltiples el sector comercio se mantiene como el principal generador de empleos en el país. Alrededor de 700,000 laboran en empresas dedicadas al comercio, hoteles y restaurantes. La generación de empleo concebida por este sector es incluso mayor que el creado por el sector agropecuario; la industria ha quedado relegado a un tercer lugar como fuente de empleo.<sup>3</sup>

Nuestro proyecto de investigación es innovador en las pequeñas empresas sector comercio de la ciudad de San Miguel ya que no ha existido estudios similares en investigaciones realizadas en los diferentes centros educativos y bibliotecas. El proyecto servirá de apoyo a los pequeños empresarios del sector comercio de la ciudad de San Miguel. Ya que las alianzas estratégicas en la actualidad son uno de los activos más importantes de la empresa, entender como administrarlas, saber cuando permitir las y propiciarlas puede en resumidas cuentas significar el éxito global de una empresa y en ocasiones puede ser producto de supervivencia, especialmente para las pequeñas empresas.

El desarrollo de este trabajo es posible dado que se cuentan con los recursos económicos, la colaboración del grupo, asesores técnicos y la colaboración de las diferentes instituciones de apoyo a la pequeña empresa para que el proyecto se desarrolle en el tiempo previsto.

---

<sup>3</sup> Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos (DYGESTIC) Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2003.



#### **1.4. DEFINICION DEL TIPO DE INVESTIGACION.**

En la elaboración de una propuesta de formación de alianzas estratégicas de la pequeña empresa sector comercio de la ciudad de San Miguel para hacerle frente al proceso de globalización, se utilizara la investigación directa, ya que la información para el análisis del fenómeno se obtendrá directamente de la realidad social. Para ello se utilizaran dos tipos de estudio los cuales son:

##### ***Estudio exploratorio***

Ya que es un tema poco estudiado, este estudio sirve para familiarizarse con el fenómeno, recabando información previa de ideas o sugerencias que se utilizaran para realizar un análisis preliminar de la situación y así definir el problema.

##### ***Estudio descriptivo***

Nos ayudara a especificar las propiedades importantes del estudio a realizar, obteniéndose un panorama más preciso de la magnitud del problema, derivándose de ello, elementos de juicio para conocer las variables que se asocian y así señalan el modelo propuesto.

## **1.5. ESTRATEGIA TEORICO-METODOLOGICA**

### **1.5.1. ESTRATEGIA TEÓRICA**

Para la fundamentación del tema de "Alianzas Estratégicas en la Pequeña Empresa Sector Comercio en la Ciudad de San Miguel como Mecanismo para Enfrentar el Proceso de Competencia" se tomara como base teórico las corrientes del pensamiento económico y la participación del estado en la economía así también como las políticas y medidas neoliberales basadas en la doctrina "laissez faire, laissez passer" que quiere decir "dejar hacer dejar pasar". Este pensamiento resalta la libertad individual en todo sentido: libertad de empresa, libertad de comercio y el derecho a la propiedad privada; el liberalismo rechaza la práctica mercantilista, en el cual el estado controla todo el quehacer económico de la nación en el cual la iniciativa privada es el motor de la actividad económica. El estado no debe intervenir en la economía ni debe imponer límites a como y cuanta ganancia se obtiene.

De la crisis de los años setenta parten los neoliberales para difundir sus ideas económicas. Se habían venido elaborando con anticipación desde el término de la segunda guerra mundial, frente al avance del socialismo que se fundamenta en la planificación económica por parte del estado socialista. Los neoliberales plantean que el estado no es la solución el estado es el problema ya que se basa en el individualismo y en la libertad de empresas. Los principales representantes de esta corriente son: Milton Friedman, F. Von Hayek y la escuela de Chicago.

El neoliberalismo interpreta la actual crisis económica como el resultado de la excesiva intervención del estado en la economía practicada desde la crisis mundial de los años treinta. En estos años se creía que con esta intervención se evitaría una nueva crisis, pero esto no sucedió así ante el surgimiento de la crisis inicial de mil novecientos setenta, los neoliberales sostienen que la crisis es culpa de la intervención del estado en la economía y también de las trabajadoras y de los trabajadores que con el poder de los sindicatos, no han permitido que el mercado funcione libremente.

El neoliberalismo pretende que la empresa privada retome las riendas de la economía que le habían sido arrebatadas por el estado, para los que sostienen las ideas neoliberales, el estado solo sirve para perturbar el orden natural de las leyes del mercado, el cual es capaz de regularse a si mismo.

Las soluciones que proponen los neoliberales son:

1. Privatización y liberalización de la economía
2. El desaparecimiento de:
  - Programas de seguridad Social
  - Programas de construcción de vivienda por el estado
  - Leyes del salario mínimo
  - Legislación a favor de los sindicatos
  - Impuestos a las importaciones
  - Controles de precio
  - Subsidio
3. Maximización de las ganancias de las y los empresarios privados (lucro económico).

Milton Friedman sostiene que si hay desempleo se deben bajar los salarios. Lo mismo recomienda el FMI (Fondo Monetario Internacional) para todos los países deudores y que tienen problema para pagar la deuda. Pero no se toma en cuenta que el mercado a su libre juego no es capaz de garantizar satisfacción de necesidades fundamentales de toda la población; también es incapaz de evitar la destrucción de los recursos naturales que compromete el futuro de la humanidad. En este sentido los problemas ecológicos tan graves que se viven en todo el planeta son producto de todas las leyes del planeta que solo se tiene como fin la maximización de los beneficios de la empresa y no en beneficio social.

Una de las preocupaciones fundamentales de los fundadores del neoliberalismo era el garantizar la reproducción del sistema económico en su conjunto. Esto es, tanto de los recursos materiales como de la mujer y del hombre en general y de las trabajadoras y los trabajadores en particular.

En la ideología neoliberal esta preocupación desaparece. El preocuparse del bienestar de la población viene a convertirse en un obstáculo, una distorsión para el mercado. La satisfacción de las necesidades de la gente es un criterio que no cuenta en economía para los neoliberales. La concepción neoliberal postula como principio fundamental la libertad económica.

Para que se realice esta libertad económica es necesario a veces restringir la libertad política. Así, los programas neoliberales requieren de sistema político represivos para su implementación, como fue el caso de Chile bajo la dictadura de Pinochet.

Las mismas personas que tanto hablan en contra de la intervención del estado en la economía son las mismas que sostienen que debe existir un aparato estatal fuerte. Ese debe tener la capacidad de reprimir y someter a todas aquellas personas y grupos que cuestionen los programas neoliberales y sus efectos. Plantean que es necesario sacrificar a una parte de la población para que la parte que quede pueda vivir mejor. Así lo dice una de los representantes del neoliberalismo llamado Friedrich Von Hayek: "una sociedad libre requiere de ciertas modales que en última instancia se reducen a la manutención de vidas: no a la manutención de todas las vidas porque podría ser necesario sacrificar vidas individuales para preservar un número mayor de otras vidas por lo tanto las únicas reglas morales son las que llevan al "cálculo de vidas: la propiedad y el contrato".

Son sacrificados los trabajadores y las trabajadoras por medio de las reducciones de los salarios la subida de los precios de los productos básicos, el encarecimiento de los servicios básicos (transporte, agua, luz, consulta médica) también las pequeñas empresas son llevadas en cuenta, ya que estas son consideradas ineficientes.

Subsisten las instancias fuertes, las grandes, los grupos que tienen la capacidad para sacar la economía de la crisis. Este se llama el "darwinismo social" ósea la ideología que defiende el imperio de la ley del más fuerte, la ley de la selva.

La ideología neoliberal en materia económica se pone en práctica a través de los programas de ajuste estructural. Estos programas contienen: Políticas de estabilización: Para corregir los desequilibrios de la economía. Políticas de mejoramiento de la estructura productiva: para mejorar la producción, las formas de producir, las cosas con que se produce, las instituciones y todo lo relacionado con la producción y la comercialización.

Las políticas de estabilización tratan de controlar el aumento de precios, la inflación, el déficit en el comercio con los demás países y el déficit del gobierno. Esto último es cuando el gobierno gasta más de lo que percibe como ingreso. Trata de contraer la demanda es decir disminuir el dinero en manos del público. Las políticas de estabilización son políticas de corto plazo y dentro de estas se encuentran: Política fiscal, política monetaria o restrictiva, estabilización y liberalización del tipo de cambio.

Las políticas de ajuste buscan incrementar la oferta o lo que los grupos productores pueden ofrecer a los grupos compradores para lograr este incremento se deben hacer ciertos cambios en la estructura productiva e institucional que permita una mayor diversificación de la economía, una mayor eficiencia económica, rebaja de los impuestos a las importaciones o aranceles, tasas de intereses reales positivas.

Las políticas de ajuste contemplan pasar a manos de la empresa privada las entidades que les pueda generar ganancia buscan atraer a la empresa privada y la inversión extranjera. Las políticas de ajuste se utilizan para que la empresa privada pueda incrementar su capital y sus ingresos.

Las políticas neoliberales aplicadas en nuestro país han provocado efectos negativos sobre los sectores de menores ingresos. El crecimiento económico obtenido no a significado una mejora en las condiciones de vida de las y los pobres solo han beneficiado los sectores de mas alto ingreso.

Entre estos efectos se puede señalar: el aumento en la concentración del ingreso, la pérdida del poder de compra de los salarios, deterioro de las condiciones laborales, feminización de la pobreza hogares en situación de pobreza.

Desde mediados del siglo XI las relaciones económicas a nivel mundial sufren cambio significativos, se observa la incipiente organización de bloques económicos en busca de consolidar, expandir, fortalecer y mostrarle al mundo como economías solventes dispuestas a conquistar o satisfacer las demandas de los crecientes mercados, las primeras ideas se conocieron como "Mega Países para Mega Mercados" termino que son la base para definir e impulsar lo que hoy conocemos como "globalización económico".

Ante la apertura comercial han surgido una serie de tratados a nivel regional. Al establecer una arancel cero, sin barreras comerciales a todos los bienes importados, vengan donde vengan se maximizan las ventajas del comercio y se logran importantes ahorros en la burocracia estatal. El proceso de un TLC es lento y posterga inútilmente los beneficios de mayor comercio.

Los TLC tienen la desventaja de ser regionalistas e implican elevar el proteccionismo mediante aranceles cuotas y otras barreras no arancelarias a los países fuera de la región, distorsionando la asignación de los escasos recursos de la economía, por otro lado el proceso de negociación y la implementación de los TLC implican un elevado costo, en comparación con los beneficios de la reducción unilateral de las barreras del comercio.

Dejando de lado por un momento los aspectos macro económicos, se puede afirmar que los aranceles y cualquier otro tipo de barrera comercial violan un principio de libertad: toda persona debe tener derecho ejercer el libre y voluntario intercambio de bienes con cualquier persona dentro o fuera de las fronteras del país. Si dos personas se ponen de acuerdo en cosa y precio no hay cabida a tercera "gobierno" que prohíba de forma arbitraria mediante aranceles o barreras no arancelarias la transacción.

Los políticos en su afán de poder buscar controlar todo de forma arbitraria deciden que bienes son suntuarios y cuales no y según corresponde, le asignan una tasa arancelaria. Por otro lado según sea los intereses que representan que por lo general no son de la mayoría de la población protegen a determinados grupos empresariales mediante aranceles altos y estableciendo mercados cautivos, pasándole la factura de la eficiencia "costo más elevado de los productos" a la gran mayoría de la población.<sup>4</sup>

Los tratados de libre comercio hacen resurgir el libre comercio en el ámbito regional, con disfraz de libre comercio dentro del bloque de los países que lo conforman.

Las relaciones de Centroamérica se caracterizan por una apertura frente al mundo. Sus relaciones son multilaterales en el seno de la OMC., hemisféricas en el ALCA y bilaterales con otros países o bloques de países. Las relaciones regionales están definidas por el propicio de integración económica centroamericano. Los aspectos más relevantes de Centroamérica frente al mundo son los siguientes: Libre comercio, se eliminan barreras al comercio tanto arancelarias como no arancelarias.

Un mercado al cual ya se tiene conocimiento. Actualmente se tiene contacto con distribuidores estadounidense además se tiene una vasta experiencias de intercambio, lo que permite familiarizarse con los diferentes métodos y procedimientos necesarios que incluye conocimiento de leyes normas reglas, etc. Marco jurídico regulatorio del comercio se cuenta con una regulación que proporciona una base legal lo cual genera confiabilidad, certidumbre y garantía. Mayor seguridad para el producto e inversionista con esto se garantizara las reglas claras para el sector exportador de la región. Mercado potencial para productos, existe una gran cantidad de productos "étnicos" que perfectamente encajarían en el mercado estadounidense. Generación de empleo, se ha estimado que con la entrada en vigencia del tratado se crearían nuevos empleos.

---

<sup>4</sup> José Víctor Aguilar, "El Neoliberalismo", Asociación Equipo Maíz 1992, Primera Edición El Salvador 2001, Págs. 11, 12, 24-26, 30-55.

Experiencia ante el ALCA, permite a la región adelantarse a los otros sistemas de integración regional que pertenecerán al ALCA como lo son CARICOM, MERCOSUR, Grupo andino etc. Paridad con el TLCAN, se obtendrán beneficios de aranceles preferenciales y la libre entrada de productos a la mencionada nación.,

Impulso al proceso de integración centroamericano, gracias a que EE.UU., ha dejado muy en claro su intención de llegar a un acuerdo con la región y no con los países de forma individual, el proceso de integración centroamericana viene a, revitalizarse. Instrumentos de crecimiento de la economía, como posibilidades de generación de empleo, reducción de costos de producción; crecimiento de las exportaciones, así como crecimiento del flujo de las inversiones.

*Otras implicaciones:*

- Aumento de exportaciones y divisas.
- La exportación monetaria incide favorablemente, ya que garantiza que toda la inversión mantendrá su valor.
- Mayor valor agregado para el productor.
- Mejor calidad y precio para los consumidores. <sup>5</sup>

Desde finales de los ochenta, los gobiernos de El Salvador han venido poniendo en ejecución programas de reforma económica, con el propósito de reorientar la economía nacional hacia los mercados externos y volverla competitiva internacionalmente, estableciendo para ello normas relativamente mas naturales para la participación de los agentes económicos en el mercado.<sup>6</sup> En ese contexto, El Salvador se enfrenta a un entorno económico que evoluciona constantemente y el cual plantea retos muy importantes para el sector empresarial salvadoreño.

---

<sup>5</sup> Carlos Federico Paredes Castillo, “TLC Centroamérica-USA”, UMA San salvador, C.A., Diciembre 2003, Págs. 26-29

<sup>6</sup> Carlos Federico Paredes Castillo, “TLC Centroamérica-USA”, UMA San salvador, C.A., Diciembre 2003, Págs. 26-29



Ante lo expuesto se considera que el tratado de libre comercio es un reto para los empresarios y los exportadores que deben estar preparados para lograr niveles más altos de competitividad, ante la apertura comercial con Estados Unidos, por lo que el país no debe vivir ajeno a los cambios comerciales, ahora tiene que embarcarse en una travesía en la que tiene que enfrentar grandes retos y es vital para las empresas fortalecerse para hacerle frente a este reto.<sup>7</sup>

Los empresarios salvadoreños se enfrentan al fenómeno de la globalización económica con una serie de dificultades entre ellas tenemos:

- 1- Falta de información de cómo participar en los tratados de libre comercio.
- 2- Falta de tecnología adecuada para competir en costos de producción de bienes de Consumo.
- 3- No producción de bienes de capital y una fuerte tendencia al consumo de los mismos.
- 4- Atomización de las fuerzas políticas sobre los beneficios que traerá hacia la economía Salvadoreña, la implementación de la estrategia de apertura global de los mercados.
- 5- El personal técnico, administrativo y directivo de las empresas poseen conocimientos Un poco ambiguos sobre la estrategia de libre mercado.
- 6- El estado con su aparato de gobierno no ha cubierto las expectativas de los empresarios, hace falta una dinámica interna para desarrollar procesos que permitan actualizar a las empresas y volverlas competitivas.

Un TLC con Estados Unidos ofrece la oportunidad de acelerar el ritmo de crecimiento económico y empleo, ampliando la base exportadora y los niveles de inversión; para lo cual es necesario prepararse adecuadamente y trabajar en varias áreas para sacar ventaja de esta oportunidad. Para potenciar los beneficios del tratado se requerirán de esfuerzos del gobierno, empresas y del sector laboral para incrementar la productividad.

---

<sup>7</sup> [www.conamype.org.sv](http://www.conamype.org.sv) , [www.minec.gob.sv](http://www.minec.gob.sv)

Las alianzas que se utilizan como una herramienta para competir requieren de un pensamiento estratégico, saber como, cuando, y si es o no necesario aplicarla es la clave del éxito o del fracaso.

## **ALIANZA.**

### **CONCEPTO.**

Asociación abierta a corto o largo plazo entre dos o más compañías que tienen intereses compartidos. En una alianza, las empresas cooperan por una necesidad mutua, y comparten las capacidades centrales y los riesgos para lograr un fin común.

### **TIPOS DE ALIANZAS**

#### **ALIANZA ESTRATÉGICA.**

Asociación con una estrategia de negocios subyacente, que le da forma y diseño a la alianza. Tiene una visión que guía su manejo y evolución, y cuenta con una infraestructura interna que la sostiene.

#### **ALIANZA HORIZONTAL.**

Asociación que se establece con otras compañías para tener acceso a competencias complementarias. Estas competencias suelen estar vinculadas con la información, o la investigación y el desarrollo, y resultan importantes para capitalizar alguna oportunidad específica de negocios.

#### **ALIANZA TRANSACCIONAL.**

Acuerdo de alcance limitado y con un objetivo común. Por ejemplo en las áreas de compras o marketing de dos o más empresas, o en las campañas de publicidad cooperativa.

## **ALIANZA VERTICAL.**

Asociación que se establece dentro de una misma cadena de valor, con socios que tienen una mejor economía de escala para ciertas habilidades. Por ejemplo: uno de los socios puede tener un proceso mejor, o más eficiente (que permite reducir costos), para la fabricación, distribución o ventas de un producto.

## **COALICIÓN.**

Alianza temporaria, sin obligaciones legales, entre una o más firmas, que se realiza para alcanzar objetivos o estándares específicos.

## **CO-OPCIÓN.**

Según Gary Harnel o Ives Doz, la co-opción es uno de los propósitos de las alianzas. Para desarrollar nuevos emprendimientos, una empresa se alía con posibles competidores, quienes se convierten en proveedores de bienes y servicios complementarios. En otras palabras, es una manera de neutralizar a potenciales rivales de manera efectiva.

## **CO-ESPECIALIZACIÓN.**

Otro de los propósitos de las alianzas. Este término se aplica a la creación de valor que resulta de combinar recursos, habilidades o conocimientos de distintas compañías. Para que la alianza tenga éxito y cree valor, cada socio aporta recursos únicos y diferenciados: habilidades, marca, relaciones o activos físicos. La co-especialización cobra más importancia a medida que las compañías se focalizan en actividades y habilidades centrales específicas, lo cual toma menos probable que una sola empresa sea la única fuente de las capacidades que se necesitan para desarrollar un producto o servicio.

## **ESTRATEGIA DE ALIANZAS.**

Plan que debe formular una compañía para establecer los objetivos, alcances y términos de una alianza, a fin de que sea productiva y exitosa.

## **AVENTURAS CONJUNTAS.**

Asociación legal, generalmente entre dos compañías, establecida con el fin de crear una cadena de valor para apuntar a nuevos mercados. Las firmas siguen funcionando de manera independiente, con excepción de los temas en que deciden aunar esfuerzos.

## **AVENTURAS CONJUNTAS VERSUS ALIANZA.**

Según Hamel y Doz, hay varias diferencias entre una y otra modalidad. Las alianzas tienen una relación mucho más estrecha con la estrategia de la empresa que las aventuras conjuntas. Tradicionalmente, en las aventuras conjuntas se combinaban recursos, y los participantes sabían qué riesgos compartían. Las nuevas alianzas, en cambio, se enfrentan con más incertidumbres, tanto por los recursos que aportan como por los desafíos que deben enfrentar. En las alianzas suelen participar varios socios, mientras que las aventuras conjuntas son, por lo general, bilaterales. Actualmente, las alianzas no se forjan para fabricar un solo producto, sino para desarrollar sistemas y soluciones complejas que demandan los recursos de varios socios. Por último, las alianzas son mucho más difíciles de manejar, sobre todo porque es complicado predecir desde el principio qué recursos se necesitarán y cuál será la mejor manera de combinarlos.

## **ORGANIZACIÓN VIRTUAL.**

Alianza temporaria entre individuos y/u organizaciones que forman parte de una red y, juntos, poseen las habilidades necesarias para producir y ofrecer rápidamente un producto o servicio específico que demanda el mercado.

## **CARTERA DE ALIANZAS.**

Grupo de alianzas bilaterales y separadas establecidas por una empresa.

## **RED DE ALIANZAS.**

Serie de vínculos que se establecen entre un grupo de empresas afines. Por ejemplo: una red internacional de estudios contables independientes, o una de bancos cooperativos.

## **“WEB” DE ALIANZAS.**

Grupo de alianzas más interdependiente que una cartera, pero menos uniforme que una red. La industria aeroespacial europea puede considerarse una red, pero cada alianza involucra un grupo de miembros que participa en un proyecto determinado. Estas alianzas operan independientemente, pero son estratégicamente interdependientes para cada socio involucrado.

## **FRANQUICIA.**

Es la opción que aparece como más explosiva para los primeros años de esta década, dentro de los países de América del Sur. La franquicia potencia el marketing porque logra una expansión y penetración en la cadena de distribución y comercialización, imposible de desarrollar con recursos propios. Además genera una difusión de la marca y captura un posicionamiento, impensable por las vías tradicionales de mayoristas y minoristas. En todos los casos resulta bastante aconsejable tener locales propios y conocer muy bien todos los aspectos que luego se pondrán en términos de franquicia.

## **LICENCIAS Y DERECHOS DE AUTOR.**

Esta opción, bastante vieja, ha sido remozada últimamente a partir de su redefinición en forma estratégica. Es muy importante, porque potencia el marketing "ida y vuelta". Esto

significa que se pueden tomar licencias, pagar derechos de autor, o acordar licencias y cobrar derechos de autor.

### **ASOCIACIONES FLEXIBLES.**

Su definición sería: lograr acuerdos de asociación con distintos socios, sin que uno invalide a los otros o sin atarse a exclusividades que impliquen altos costos de oportunidad para los aliados.

Como se aprecia, es un tipo muy particular de alianza, en general en los aspectos parciales de la comercialización. Es posible realizar una asociación de este tipo para distribuir en forma conjunta, en un área y al mismo tiempo: se pueden compartir puntos de venta en un determinado canal, o realizar en forma conjunta el desarrollo de una tecnología de envasamiento, toda vez que hacerlo cada uno por separado no fuera viable, por carencias de masa crítica o por su alto costo, la Serenísima y Kellog's comparten productos y publicidad en un yogur con cereales.

### **FONDO COMUN PARA COMPRAS O VENTAS.**

Esta es una figura de asociación con fines determinados y específicos, con duración variable. Puede ser muy perdurable o simplemente ocasional. En el mercado gráfico e impresor, tres empresas organizaron fondo común para comprar materias primas en el exterior, y lograron mayores descuentos por cantidad y mejores precios para los fletes.

Las tres son competidoras en el mercado interno pero, a partir de esta opción, consiguieron un mejor rendimiento en relación con los precios de sus productos finales y ganaron mercado respecto de los restantes competidores.

## **COALICIONES PARA USO CONJUNTO DE MARCAS.**

En función de las tendencias ya citadas - globalización y marxismo internacional - la coalición para el uso conjunto de marcas resulta muy interesante. Esta opción puede realizarse dentro de un mercado específico, a través de un sistema de cuotas, o dentro de varios mercados afines con exclusividades bien definidas.

Empresas de indumentaria deportiva pueden tomar en conjunto una marca de zapatillas, estableciendo sus cupos por tipo de calzado y por zona geográfica o pueden también distribuir calzados, medias, indumentaria, implementos, accesorios, bolsos, etc.

Es una alianza muy especial para tomar una licencia internacional, que suma luego los esfuerzos -de promoción, publicidad, torneos, etc.- que se realizan en forma conjunta, pagando en forma proporcional a sus participantes. Existen otras opciones, tales como: acuerdos de fabricación de líneas especiales, consorcios de mercados específicos, compras y ventas cruzadas convenios comerciales con tiempo compartido, acuerdos de distribución parcial, entre otras.

## **PARA AUMENTAR VOLUMEN Y UNA MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.**

- Asociación flexible con distribuidores.
- Asociación flexible con comercializadores de otras marcas.
- Compra de participaciones en "cadenas comerciales", etc.
- Potenciación del equipo comercial.

## **PARA AUMENTAR RENTABILIDAD.**

- Asociación con grandes mareas
- Aumentos en el mezcla de servicios y productos (asociación con otros fabricantes o prestadores de servicios, intercambios).

- ▣ Asociación con productores de mayor tecnología y eficiencia.
- ▣ Potenciación de técnicas de productividad y eficiencia.
- ▣ Guerra santa contra los malos proveedores de productos caros y mala calidad.  
Importar, reemplazar, asociarse para atrás.

#### **PARA AUMENTAR CAPITAL OPERATIVO NECESARIO.**

- ▣ Asociación con financistas o bancos (por monto, por proyectos, por temporada, etc.).
- ▣ Emisión de obligaciones negociables.
- ▣ Asociación con grandes clientes (comerciantes, supermercados, procesadores de nuestros productos, etc.)
- ▣ Asociación con proveedores de alta significación.

#### **PARA MEJORAR EL PERFIL TECNOLÓGICO.**

- ▣ Asociación con propietarios de tecnología de producción o de comercialización
- ▣ Alquilar tecnología del exterior.
- ▣ Contratar tecnología con pago de licencia o franquicia.
- ▣ Acordar licencias o franquicia para acrecentar cobertura comercial y expansión geográfica.

Como hemos visto, las opciones son una mezcla de estrategia y de creatividad, y por ello, tienen infinitas posibilidades.

A estos efectos, generados por la globalización, se acoplan las consecuencias de los procesos de apertura de los mercados, las privatizaciones y un profundo proceso de desregulación. Es indudable que las formas de comercialización tradicionales ya no permiten los mismos resultados que en el pasado.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> 50-57 Alianzas Estratégicas Dr. Juan Carlos Acosta



### **1.5.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

Para realizar el diseño de la propuesta de formación de alianzas estratégicas en la pequeña empresa de la ciudad de San Miguel que contribuye a enfrentar la competencia se utilizara el método científico deductivo-inductivo. Ya que permite enfocar y analizar la investigación partiendo de lo general a lo particular con el fin de alcanzar un conocimiento objetivo de la realidad del problema.

En un trabajo de investigación es indispensable la utilización de métodos y técnicas que permitan recabar información básica para su elaboración. Para ello será necesario emplear fuentes de recopilación de datos primarios y secundarios.

#### **Fuentes primarias**

La primaria es aquella que se obtiene directamente de la realidad, mediante cuestionarios, encuestas, entrevistas, ya sean personales o telefónicas, la observación y otros.

Las técnicas que se utilizaran en este estudio son:

#### **Técnica:**

- La Encuesta

Es la más apropiada para la recolección de datos ya que brinda información del campo de estudio. Dicho instrumento se dirigirá a los pequeños empresarios del sector comercio de la ciudad de San Miguel. (Ver anexo N° 1)

#### **Instrumentos a utilizar para la elaboración de la encuesta:**

Se utilizara el cuestionario como guía para elaborar las preguntas. Conocer la situación actual de la Pequeña Empresa sector comercio en términos de factores y elementos competitivos.

### *Elementos*

El elemento de análisis será "la formación de Alianzas Estratégicas en la pequeña empresa ciudad de San Miguel como mecanismo para enfrentar la competencia".

### *Unidad de análisis*

La unidad de análisis serán las pequeñas empresas del sector comercio de la ciudad de San Miguel.

### *Unidad de entrevista*

La unidad de entrevista serán los empresarios de las pequeñas empresas sector comercio de la ciudad de San Miguel y la asociaciones de apoyo a las pequeñas empresas así como las gremiales empresariales.

### *Ámbito*

El ámbito de la investigación es el económico empresarial.

### *Procesamiento de la información*

La información recopilada mediante la encuesta y la entrevista se agruparan para su análisis mediante una tabulación manual; de tal manera que la información obtenida se presente en forma ordenada y resumida en cuadros estadísticos.

### *Análisis e interpretación de datos*

Se examinara la información ordenada y tabulada, luego se interpretara los resultados obtenidos utilizando para ello métodos analíticos y sintéticos.

### **Fuentes secundarias**

Este tipo de información se refiere a la que se extrae de fuentes documentales como estadísticas, informes de investigación, otros.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Opcit

## Determinación de la Población y Muestra

Determinación de la muestra: la ciudad de San Miguel cuenta con 1126 empresas del sector comercio de las cuales 158 pertenecen a la pequeña empresa <sup>10</sup>, por lo que nuestra población es finita y para efectos de estudio se tomara una muestra la cual estará determinada por la siguiente formula estadística:

$$n = \frac{a^2 Npq}{e^2 (N - 1) + a^2 pq}$$

En donde:

a = Valor Critico del Nivel de Confianza

N = Universo o Población

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en Contra

e = Error Estimado n Numero de elementos (tamaño de la muestra)

Datos:

n = ?

e = Margen de error de estudio igual a 5%

a = Valor critico del nivel de confianza de 95% igual al 1.96

p = 0.50%

q = 0.50%

N = 158 pequeñas empresas del sector comercio en San Miguel

Sustituyendo:

$$n = \frac{a^2 Npq}{e^2 (N - 1) + a^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (158) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (158 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = 151.7432 / 1.3925$$

---

<sup>10</sup> CSE Censo de Diagnostico de la Micro, Pequeña y Gran Empresa. "Somos" 2003.

$$n = 112.1614$$

$$n = 112$$

Ahora aplicando el factor de corrección se tiene;

$$n = \frac{n^1}{1 + \frac{n^1 - 1}{N}}$$

En donde:

$n^1$  = muestra ya obtenida

$N$  = población

$$n = \frac{112}{1 + \frac{112 - 1}{158}}$$

$$n = 65.78 \approx 66$$

## **1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

- Poca disponibilidad de tiempo en atender al grupo por parte de las personas que manejan la información deseada.
- Poco acceso a la información que se requiere por parte de las instituciones encargadas de brindar apoyo a las pequeñas empresas.
- Debido a la complejidad del tema de investigación; la escasez del recurso humano crea barreras para la obtención de la información en su totalidad.
- Limitado recurso económico para el desarrollo de la investigación
- En cuanto a aspectos de disponibilidad de tiempo, la investigación no se puede profundizar de la manera deseada debido a la programación de actividades pre-elaboradas.

## **1.7. ALCANCES DE LA INVESTIGACION**

- Con este tipo de investigación se colaborara al desarrollo económico de las pequeñas empresas del sector comercio de la ciudad de San Miguel.
  
- El trabajo servirá de información bibliográfica para estudios similares.
  
- El estudio servirá a los pequeños empresarios que deseen formar alianzas estratégicas para ser más competitivos.
  
- La propuesta de la formación de alianzas estratégicas para los pequeños empresarios servirá de guía a los estudiantes que se encuentren realizando investigaciones referentes a este tema así como a instituciones orientadas a las pequeñas empresas y que se encuentren promoviendo este tipo de propuestas.

## **2.1. MARCO HISTÓRICO**

### **2.1.1 ANTECEDENTES DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Las alianzas estratégicas son una de las maneras más antiguas de hacer negocios. Para ello, los mercaderes de Egipto, Babilonia, Fenicia y Siria realizaban operaciones comerciales en el extranjero. Los mercaderes de Gran Bretaña practicaron las aventuras conjuntas en el siglo XV y XVI y compañías de aventureros desocupados fueron organizados a través de tales emprendimientos para hacer negocios y explotar los recursos de distintos rincones del mundo, tales como América y la India

A inicios del siglo XX en los Estados Unidos se formaban las aventuras conjuntas para compartir riesgos en el transporte marítimo, la explotación de oro y otras empresas. A medida que aumentan los riesgos y la competencia, se vuelve más necesario adoptar una forma de estrategia cooperativa, donde asociarse es parte del precio de admisión del mercado, porque los requisitos para una competencia exitosa se ha vuelto más exigente.

De hecho las alianzas estratégicas son difíciles de mantener y nutrir, sin embargo los beneficios que suministran frecuentemente lo hacen digno de esfuerzo extra que significa, aprender como enfrentarse a las complejidades de la propiedad y actividades como asociaciones y formar parte de algún tipo de alianzas estratégicas.

### **2.1.2. ANTECEDENTES DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SALVADOR**

En El Salvador a finales de la segunda guerra mundial (1944), es cuando se observa la representación de los empresarios industriales por medio de las organizaciones formales tales como: la sociedad de buhoneros de El Salvador, lo que posteriormente se convirtió en la sociedad de comerciantes e industriales de El Salvador que tenían dentro de sus objetivos fomentar la industria de el país.

A mitad de la décadas de los 50's, el gobierno después de haber efectuado estudios relativos a la estructura bancaria y sobre medidas adecuadas para fomentar el desarrollo económico nacional llego a la conclusión de que era necesario la creación de instituciones u organismos encargados de fomentar el desarrollo industrial en el país, y fue así que en 1955, El Salvador conjuntamente con los demás países centroamericanos y con la ayuda técnica y crediticia de las naciones unidas propiciaron la creación del instituto centroamericano de investigación industrial, convenio especial entre los participantes, cuyo objetivo fue proporcionar la ayuda técnica en los aspectos de producción, investigaciones económicas, mercadeo de los productos y sobre todo calidades en los bienes fabricados.

Dichas investigaciones dieron como resultado una gran evolución en la industria salvadoreña, ya que por un esfuerzo por competir con productos de alto nivel tecnológico tuvo un desarrollo hacia el exterior, lo que ocasiono un surgimiento industrial moderno de grandes empresas que adoptaron técnicas de producción sofisticadas, las cuales requieren de una alta densidad de capital para poder entrar con precios competitivos a mercados donde se demanda un alto nivel de calidad del producto. Fue así como se creó un sector dual industrial, por un lado las grandes empresas y por otro lado las pequeñas empresas en los estratos menores.

El surgimiento y desarrollo de las grandes empresas provoco cierto deterioro de las pequeñas empresas industriales, ya que las grandes empresas contaron con un fácil acceso, al crédito, asistencia técnica, compra de insumos en condiciones favorables, cuotas de exportación, incentivos fiscales y leyes de protección arancelaria que fueron emitidas para favorecer a la gran industria.

Instituciones bancarias (estatales o privadas), debido a sus criterios restrictivos y/o selectivos en sus líneas de crédito también han limitado en gran parte el desarrollo de la pequeña empresa, la cual se ha visto marginada y desprovista de financiamiento y apoyo tecnológico.



### **2.1.3. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

El Salvador en las ultimas décadas se ha enfrentado a problemas en su desarrollo económico, los que se acrecentaron con la guerra que se inicio a finales de los años setenta y que se prolongo a inicios de los años noventa como también el terremoto que sacudió la capital en 1986; destruyendo ambos gran parte de la infraestructura productiva económica y social del país.

La trágica década de los años ochenta quedo atrás, sin embargo en esta oportunidad se recuerda que, si bien es cierto fue un periodo de crisis, deterioro económico y social para El Salvador, también es cierto que fue la época en que la pequeña y micro empresa junto con las remesas familiares provenientes del extranjero, llegaron a convertirse en dos de los principales pilares que mas contribuyeron a mantener a flote la economía del país.

A finales de la década pasada la acumulación de problemas llevo a un punto critico el crecimiento económico bajo a cero y la inflación ascendió a el 23.5% anual. Este clima de inseguridad desmotivo a los empresarios para seguir invirtiendo, estimándose que entre 1981 y 1989 un considerable numero de empresas cerraron. Esta situación vino a disminuir el aporte económico y la generación de empleo que el sector empresarial brindaba en la evolución de la economía nacional.

En este periodo fue la pequeña empresa la que apporto mayores beneficios al país ya que el empresario aun teniendo que enfrentarse a los retos del conflicto, no perdió la motivación y entusiasmo de seguir produciendo para el mercado y en algunos casos para el mercado externo; jugando un papel muy importante en su vocación de generador de empleos y desafiando innumerables obstáculos para su desarrollo, como acceso a mercados, tecnología, desarrollo de habilidades gerenciales-administrativas y créditos oportunos.

La pequeña empresa es uno de los pilares mas importantes en la economía nacional no solo por su niveles de producción y productividad, sino porque emplea mas del 50% de la población trabajadora permitiendo generar ingresos a una gran mayoría de personas que desarrollan sus actividades en dicho sector, ya que de acuerdo a estimaciones del BCR de

El Salvador actualmente unas 290,000 pequeñas empresas a nivel nacional.<sup>11</sup> Las cuales en su conjunto generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB). El aporte de la pequeña empresa a la generación de empleos también es determinante para la economía salvadoreña.

## **2.2. PEQUEÑA EMPRESA**

### **2.2.1. CONCEPTO**

La pequeña empresa desempeña un papel fundamental en nuestra existencia, porque gran parte de nuestra actividad económica personal se realiza en razón de personas que dirigen pequeñas empresas

Para definir a la pequeña empresa es necesario conocer algunos de los diferentes conceptos de empresas. Según el art. 553 del código de comercio de la republica de El Salvador la empresa se define como:

- "Toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos cualquiera que sea la persona individual o jurídica titular de respectivo capital"
  
- "Es el conjunto de elementos humanos, materiales e inmateriales, cuya finalidad consiste en cumplir en forma eficiente el objetivo socio económico de producir bienes y servicios para ser distribuidos en el mercado"
  
- "Esta constituida por un conjunto coordinada de trabajo de elementos materiales y de valores incorpóreos con el objeto de ofrecer al publico con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios"

---

<sup>11</sup> Publicación de revista Boletín Económico Banco Central de El Salvador Noviembre 2003

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Según Antony Jay: “Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.”

Según el Diccionario de la Real Academia Española: “La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.”

Según Isaac Guzmán Valdivia: “Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.”

Según José Antonio Fernández Arena: “Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.”

Según Peterson y Plowman: “Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.”

Según Roland Caude: “Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Fundamentos de Administración, Munich Galindo, García Martínez, primera edición, Editorial Trillas pgs. 41-42

Según Stoner y Freeman. “Negocios que tienen dueños y administración locales y, con frecuencia, muy pocos empleados que trabajan en una sola ubicación”.<sup>13</sup>

En base a los conceptos anteriores podemos definir a la pequeña empresa como "entidades productivas de administración independientes, dirigidas y operados por el propio dueño en su mayoría y en la cual el capital de trabajo es suministrado por el propio propietario.

### **2.2.2. CLASIFICACION**

En nuestro medio el sector empresarial esta compuesto por varios tipos de empresas que generalmente son clasificadas en las siguientes categorías: Micro, Pequeña, Mediana, y Gran Empresa

En la definición de la pequeña empresa, no existe un criterio único para definirla y delimitarla, ya que los distintos organismos dedicados al que hacer económica tienen diferentes criterios y parámetros, tanto en orden cuantitativa como cualitativa y otros mas específicos que están referidos a la forma de tecnología administración y financiamiento de este tipo de empresas. La clasificación antes mencionada se ha realizado tomando en cuenta los criterios siguientes:

#### **CRITERIO DE PERSONAL**

Este criterio define a la pequeña empresa de acuerdo al numero de empleados, AMPES define a la pequeña empresa como aquella que tiene entre cinco y diecinueve empleados y donde la administración es responsabilidad de dos o tres personas y que además predomina el uso de mano de obra con herramienta y maquinaria sencilla a base de tecnología simple.

La fundación salvadoreña para el desarrollo económico y social Fusades define que la pequeña empresa es aquella que tiene un número de empleados que oscilan entre once y diecinueve.

---

<sup>13</sup> Administración, Stoner, Freeman, Gilberto Jr, sexta edición.

## **CRITERIO POR ACTIVO TOTAL E INVERSIONES**

Sobre este criterio existen aspectos discutibles para lograr ubicar a la empresa en un grupo determinado especialmente por que se deben considerar las condiciones y propias del país donde están ubicadas. Además este criterio define a la pequeña empresa en función del activo total con que cuenta, por ejemplo el Banco Central de Reserva define a la pequeña empresa como aquella cuyo activo total este entre 100,000 y 1,000,000.

La fundación de cajas de crédito y banco de los trabajadores sociedad corporativa de R.L. y de C.V. clasifica como pequeña empresa a aquella cuyo activo total este entre 100, 000 y 750,000.

El fondo de inversiones y garantía de la pequeña empresa, Figape, considera como pequeña empresa a la que cuenta con un activo hasta de 300,000 y sin limitaciones en el número de personal.

## **CRITERIO DE DIMENSIÓN DEL ESTABLECIMIENTO**

Este es un criterio sencillo, ya que basta una simple observación de las instalaciones para darse una idea del tipo de empresa. Lo que incluye el tamaño del local, mobiliario y equipo

## **CRITERIO DE ORDEN ESPECÍFICO**

En este criterio las empresas cuentan con administración independiente por lo general son dirigidas y operadas por su propietario su capital es suministrado por el mismo, es relativamente pequeña cuando se le compara con otra de su industria o actividad principal. Además esta orientada hacia mercados locales o regionales, poseen mano de obra y tecnología escasa lo cual ocasiona que no puedan competir con empresas mayores y que sus costos de producción sean elevados, el escaso capital de trabajo es originado por el insuficiente capital inicial aportado y por la falta de financiamiento.

## **2.3 GLOBALIZACION**

### **2.3.1 CONCEPTO**

La globalización económica es la creación de un mercado mundial en el que circulan libremente los capitales financieros, comerciales y productivos se trata de la eliminación de obstáculos que los diferentes países ponen en la entrada de los mismos en la entrada de los mismos provenientes del extranjero.<sup>14</sup>

La globalización impulsa a una mayor interdependencia e interconexión en las economías, así como también el acercamiento y la armonización entre los mercados locales y los internacionales conforme las pequeñas empresas penetran y las empresas locales aumentan su presencia en el extranjero.

.Existen tendencias económicas directamente relacionadas con la globalización el crecimiento del comercio mundial los avances tecnológicos, diversidad global de la producción, desarrollo de bloques comerciales regionales incremento en la inversión extranjera directa, crecimiento de nuevas forma de inversión, crecimiento de las alianzas estratégicas, desarrollo de mercados financieros globales, temas ambientales, etc.

La globalización es una iniciativa de negocios que se base en que el mundo esta llegando a ser mas homogénea y que las distinciones entre los merados nacionales no solo se están desvaneciendo sino que también para algunos productos desaparecerán finalmente.

Se dice que los mercados de capital son globales porque el dinero fluye las 24 horas del día en busca de la máxima rentabilidad. Se considera que la fabricación es global cuando una firma se abastece de materias primas en un país que fabrica con ellos componentes en otros, compra de componentes adicionales en cualquier parte y monta los productos finales en un país distinto a los anteriores, y, todo ello, en base a complicadas evaluaciones de costo logística, disposiciones legales de carácter nacional y muchos otros factores.

---

<sup>14</sup> Revista Unidad Empresarial Órgano Informativo de la Asociación Nacional de la Empresa Privada

Convertir una colección de negocios nacionales en un solo negocio mundial con estrategia global integrado, es uno de los retos mas serios para los administradores de hoy por las dificultades de ello, poder desarrollar y poner practica una estrategia global eficaz es la prueba de fuego de una compañía bien administrada. Muchas fuerzas están impidiendo a las empresas de todo el mundo a globalizarse en el sentido de ampliar su participación en mercados extranjeros.

Para enfrentar tal situación se aplica un enfoque multinacional en el cual las compañías establecen sucursales nacionales o servicios adaptados a las necesidades locales. Una estrategia puede ser más o menos global en sus diversos elementos, una industria es global en el grado en que haya conexiones entre países, una estrategia es global en el grado en que estén integrados en diversos países.<sup>15</sup>

Tener una estrategia global puede ser un requisito para sobrevivir a medida que los cambios se aceleran. Entre estos se incluye la creciente semejanza de los países en cuanto a las cosas que los ciudadanos quieren comprar. Otros cambios son la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias, las inversiones en tecnología que ya se están volviendo demasiado costosas que se pueden amortizar en un solo país y competidores que están cambiando la naturaleza de la rivalidad, de competición país por país a competición global.

Casi todo los productos y servicios de las principales economías del mundo tiene competidores extranjeros: computadoras, comidas rápidas, equipo medico de diagnostico; la lista es casi interminable, y esta creciendo rápidamente. El aumento de de la competencia es por si mismo una razón hará que los negocios se globalicen a fin de adquirir tamaño y destreza que le permiten competir mas eficazmente, pero una motivación aun mayor para la globalización es el advenimiento de nuevos competidores globales que se las arreglan competir sobre una base global integral.

---

<sup>15</sup> Globalización Estratégica para obtener una ventaja competitiva internacional George S. Yip

Para algunos negocios minoristas o de servicios la selección de mercado geográfico sigue siendo vital debido a la importancia de la localización del negocio. Pero para los negocios internacionales la selección de mercados presenta un problema mucho más difícil que la selección de mercado nacional. Estos problemas provienen, entre otras cosas, de las barreras del comercio, tales como fuertes aranceles cuotas y reglas sobre propiedad extranjera, lo mismo que de diferencia con el país de origen en materia de leyes, idioma, gustos y costumbres. Entre otros aspectos de la internacionalización de la estrategia esta el de cómo adaptar productos y programas para tener en cuenta las necesidades, las preferencias, la cultura el idioma, el clima etc. De un país extranjero. Pero el resultado final es que, por lo general la compañía termina con estrategia y enfoques que tienen mucha diferencia de un país a otro. Estas diferencias pueden entonces debilitar la posición mundial de costos y la calidad, las preferencias de los clientes y la eficacia competitiva de la compañía.

### **2.3.2 IMPULSORES DE LA GLOBALIZACION**

Cuatro grupos de impulsores de la globalización- de mercado, de costo, gubernamentales y competitivos- representan las condiciones de la industria que determinan el potencial y la necesidad de competir con una estrategia global.

Estos cuatro grupos distinguen los impulsores por su origen y por tanto les ayudan a los administradores a identificarlos y a manejarlos más fácilmente. Los impulsores son en su mayor parte incontrolables para el negocio mundial.

Los impulsores de la globalización de mercado dependen de la conducta de los clientes, de la estructura de los canales de distribución y de la naturaleza del marketing de la industria. Los de costos dependen de la economía del negocio, los gubernamentales dependen de las leyes que rigen los gobiernos de las distintas naciones; y los impulsores competitivos dependen de los actos de los competidores.



Cada grupo de impulsores es distinto para cada grupo y también pueden cambiar con el tiempo. Por consiguiente unas industrias tienen mayor potencial que otras, y ese potencial también varía.<sup>16</sup>

## **IMPULSORES DE MERCADO**

- ▣ Niveles de ingreso per. cápita entre naciones industrializadas.
- ▣ Nivelación de estilos de vida y gustos.
- ▣ Aumento de viajes que crean consumidores globales.
- ▣ Organizaciones que empiezan a comportarse como clientes globales.
- ▣ Crecimiento de canales globales y regionales.
- ▣ Establecimiento de marcas mundiales
- ▣ Movimiento para desarrollar publicidad global

## **IMPULSORES DE COSTO**

- ▣ Continuo esfuerzo para lograr economía de escala
- ▣ Innovación tecnológica acelerada
- ▣ Avances en transporte
- ▣ Surgimiento de países recién industrializados con capacidad productiva y bajos costos de mano de obra
- ▣ Costo de desarrollo de producto con respecto a vida en el mercado

## **IMPULSORES GUBERNAMENTALES**

- ▣ Reducción de barreras arancelarias
- ▣ Reducción de barreras no arancelarias
- ▣ Creación de lotes comerciales
- ▣ Decadencia del papel de los gobiernos como productores y clientes
- ▣ Privatización de las economías antes dominadas por el estado

---

<sup>16</sup> Globalización de la Economía, Joaquín Arriola y José Víctor Aguilar

- Transformación de los sistemas cerrados comunistas de Europa oriental en economías abiertas de mercado

## **IMPULSORES COMPETITIVOS**

- Aumento continuo del volumen del comercio mundial
- Conversión de mas países en campos de batalla
- Aumento de propiedad de las corporaciones por adquirientes extranjeros
- Aparición de nuevos competidores resueltos a volverse globales
- Crecimiento de redes globales que hacen interdependientes a los países particulares (como la electrónica)
- Mas compañías que se globalizan en vez de permanecer nacionalmente centradas.

### **2.3.3 VENTÁJAS Y DESVENTAJAS DE LA GLOBALIZACION**

#### **2.3.3.1 VENTAJAS**

Al aplicar una estrategia global se puede lograr beneficios, un enfoque global de participación de mercado le ayuda a una compañía alcanzar todas las categorías de ventaja global:

- Reducción de costo
- Calidad mejorada de productos y programas
- Más preferencia de los clientes
- Mayor eficacia competitiva

#### **REDUCCIÓN DE COSTO**

La expansión de la participación de mercado reduce los costos porque al aumentar el volumen se realizan economías de escala. Esta escala se obtiene, sea que la expansión obedezca a motivos de internacionalización o de globalización. Pero un enfoque de una estrategia global para seleccionar mercados en los cuales penetrar y participar permita hacer

elecciones que produzcan efectos más directos sobre la capacidad de lograr economías de escala global. Una estrategia global puede reducir los costos en diferentes formas:

- **Economías de escala:** se pueden realizar atinando la producción u otras actividades para dos o más países. La producción de grandes volúmenes de productos o servicios puede producir economías de escala.
- **Costo mas bajo de factores:** se puede lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajos costos. Esto ha sido desde luego la motivación del reciente florecimiento de la fabricación en el extranjero.
- **Producción concentrada:** significa reducir el número de productos que se fabrica de muchos modelos locales a unos pocos globales. Los costos unitarios bajan al disminuir el número de modelos que se hacen una fábrica. Esta reducción de la variedad de producto reduce los costos de preparación, tiempo muerto, existencias extras, etc...
- **Flexibilidad:** se puede explotar pasando la producción de un sitio a otro en un breve plazo, a fin de aprovechar el costo mas bajo en un omento dado, se utiliza un modelo de programación lineal que tiene en cuenta la diferencia que hay entre países en materia de tipos de cambios, tarifas de impuesto, costo de transporte y mano de obra. Este modelo presenta la mejor combinación de volumen de producción por localización para cada periodo de planificación.
- **Aumento de poder negociador:** con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufacturas en diferentes países se aumenta grandemente el poder negociador de una compañía con los proveedores los trabajadores y los gobiernos. Esta estrategia de producción integrad aumentar el poder negociador de la administración a expensas de los sindicatos.

### 2.3.3.2 DESVENTAJAS DE LA GLOBALIZACION

La globalización puede causar gastos administrativos cuantiosos por el aumento de coordinación y por la necesidad de informar incluso por el aumento de personal. La globalización también puede reducir la eficacia de la administración en cada país si; la

excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral. Además cada uno de los impulsores de la estrategia global tiene sus desventajas globales.

Un enfoque de estrategia global en cuanto a participación de mercado puede acarrear la inconveniencia de un compromiso en determinado mercado, prematuro o más grande de lo que merece ese mercado.

Entre las ventajas que se pueden dar tenemos:

- Costos de coordinación
- Cruce de fronteras nacionales
- Perdida de concentración en el cliente

#### COSTOS DE COORDINACIÓN:

La expansión del espacio geográfico a través de fronteras es muy probable que haga aumentar los costos de coordinación. La sola necesidad de instituir entidades jurídicas separadas es una fuente grande de más complejidad. Además la entidad jurídica por lo general requiere de alguna estructura administrativa que se haga responsable de ella. En esta forma un negocio que opere en muchos países necesita mas abogados de administración que un negocio nacional que abarque un territorio del mismo tamaño.

Otras fuentes de aumento de costos de coordinación son las diferencias internacionales de normas técnicas, idiomas, de cultura y de práctica operativa.

#### CRUCE DE FRONTERAS NACIONALES:

Un negocio que opere a través de fronteras nacionales produce costos de barreras comerciales, de transporte y de mercado. La barreras arancelarias y no arancelarias perjudica el rendimiento por que reduce las ventas y aumento los costos. El transporte es más lento y más costoso por las inspecciones en la frontera. La combinación de trabas comerciales y dificultades de transporte podría obligar a una compañía que opera en

muchos países a mantener más existencias con respecto a ventas de las que mantendrá un negocio que solo abarque un país.

#### PERDIDAS DE CONCENTRACIÓN EN EL CLIENTE:

En los negocios que abarcan múltiples países es menos probable que tengan la misma capacidad de amoldarse a las necesidades del comprador que las que tienen los negocios de un solo país. Pueden verse obligados a ofrecer muchas versiones mas de un producto, la pena de dejar al cliente menos satisfecho que sus competidores de un solo país y ofrecer mas producto significa más costo y a la vez la insatisfacción de la clientela perjudica las ventas.

#### **2.3.3.3. ESTRATEGIA GLOBAL**

La reciente popularidad de la estrategia global ha hecho que se abusen de las expresiones "globales y globalizadas". En lugar de usarlas para designar un tipo particular de estrategia internacional, se están empleado para reemplazar el termino "internacional". Una razón es que, en algunos países, "internacional" ha pasado a significar la diferenciación, hoy pasada de modo, entre negocios nacionales y no nacionales. Parece que todo el mundo quiere una estrategia global en lugar de solo internacional.

Hoy en día se entiende el término "mundial" como una designación neutral "internacional" se aplica a cualquier cosa que tenga que ver con negocios fuera del país de origen. "multilocal y global" se utiliza para referirse a tipos de estrategias mundiales.

Dicho en pocas palabras una estrategia multilocal trae la competencia en cada país o región aisladamente, mientras que la mundial enfoca los países y las regiones conjuntamente en forma integrada. "multilocal es preferible a multinacional" porque el segundo termino ha venido a asociarse a ciertos tipos de compañías. En efecto, una firma multinacional puede valerse de diversos tipos de estrategias para cada uno de sus negocios nacionales.

## **NEGOCIO MUNDIAL**

Un negocio mundial es el que realiza operaciones extensas y significativas en más de un continente además se define como el que produce y vende en diferentes países. Para superar las desventajas creadas por la internacionalización, las compañías necesitan una estrategia de globalización que permita integrar y administrar para obtener su eficacia mercantil y ventaja competitiva a nivel mundial.

## **EL NEOLIBERALISMO**

En los años setenta se desata una nueva crisis del capitalismo mundial. En estos años se pone fin a la etapa de crecimiento económico que se había registrado a partir de la segunda guerra mundial. Es generado sobre todo por la caída de la productividad y agravada por la subida de los precios del petróleo en 1973 y 1979.

Junto con esta crisis económica también entra en crisis la teoría, que había aliado la política económica desde el fin de la segunda guerra mundial. Es decir, entra en crisis el keynesianismo ya que la intervención del estado en la economía no pudo evitar la nueva crisis.<sup>17</sup>

Frente a la planificación socialista de la economía que se sustenta en el control de la economía por parte del estado y frente al fracaso de la economía en el mundo capitalista, los neoliberales plantean: el estado no es la solución el estado es el problema.

De la crisis de los años setenta parten los neoliberales para difundir sus ideas económicas se habían venido elaborando con anticipación desde el término de la segunda guerra mundial, frente al avance del socialismo que se fundamenta en la planificación económica por parte del estado socialista.

---

<sup>17</sup> Globalización: “Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional pgs.

El neoliberalismo interpreta la actual crisis económica como el resultado de la excesiva intervención del estado en la economía practicada desde la crisis mundial de los años treinta. En estos años, se cría que con esa intervención evitaría una nueva crisis pero eso no sucedió. Así, ante el surgimiento de la crisis iniciado en 1970 los neoliberales sostienen que: la crisis es culpa de la intervención del estado en la economía y también de los trabajadores y trabajadoras que con el poder del sindicato no han permitido que el mercado funcione libremente.

El neoliberalismo pretende que la empresa privada retorne las riendas de la economía que le habían sido arrebatadas por el estado. Para los que sostienen las ideas neoliberales, el estado solo sirve para perturbar el orden natural de las leyes del mercado el cual es capaz de regularse asimismo.

Las propuestas que ofrecen el neoliberalismo: privatización y liberalización de la economía, desaparición de programas de seguridad social, programas de construcción de vivienda por el estado, leyes de salario mínimo, legislación a favor de los sindicatos, impuestos a las importaciones, controles de precio, subsidio, otros.

Maximización de las ganancias de las y los empresarios privados (lucro económico). A este criterio están sometidas todas las necesidades sociales. Las medidas neoliberales se basan en la doctrina "laissez faire, laissez passer" que quiere decir "dejar hacer dejar pasar". Este pensamiento resalta la libertad individual en todo sentido: libertad de empresa, libertad de comercio y el derecho a la propiedad privada; el liberalismo rechaza la práctica mercantilista, en el cual el estado controla todo el quehacer económico de la nación en el cual la iniciativa privada es el motor de la actividad económica. Los principales representantes de esta corriente son: Milton Friedman, F. Von Hayek y la escuela de Chicago.

Milton Friedman sostiene que si hay desempleo se deben bajar los salarios. Lo mismo recomienda el FMI (Fondo Monetario Internacional) para todos los países deudores y que tienen problema para pagar la deuda. Pero no se toma en cuenta que el mercado a su libre

juego no es capaz de garantizar satisfacción de necesidades fundamentales de toda la población; también es incapaz de evitar la destrucción de los recursos naturales que compromete el futuro de la humanidad. En este sentido los problemas ecológicos tan graves que se viven en todo el planeta son producto de todas las leyes del planeta que solo se tiene como fin la maximización de los beneficios de la empresa y no en beneficio social.

Una de las preocupaciones, fundamentales de los fundadores del neoliberalismo era el garantizar la reproducción del sistema económico en su conjunto. Esto es, tanto de los recursos materiales como de la mujer y de] hombre en general y de las trabajadoras y los trabajadores en particular.

En la ideología neoliberal esta preocupación desaparece. El preocuparse de] bienestar de la población viene a convertirse en un obstáculo, una distorsión para el mercado. La satisfacción de las necesidades de la gente es un criterio que no cuenta en economía para los neoliberales. La concepción neoliberal postula como principio fundamental "la libertad económica".

Para que se realice esta libertad económica es necesario a veces restringir la libertad política. Así, los programas neoliberales requieren de sistema político represivos para su implementación, como fue el caso de Chile bajo la dictadura de Pinochet.

Las mismas personas que tanto hablan en contra de la intervención del estado en la economía son las mismas que sostienen que debe existir un aparato estatal fuerte. Ese debe tener la capacidad de reprimir y someter a todas aquellas personas y grupos que cuestionen los programas neoliberales y sus efectos. Plantean que es necesario sacrificar a una parte de la población para que la parte que quede pueda vivir mejor. Así lo dice una de los representantes del neoliberalismo llamado Friedrich Von Hayek: "una sociedad libre requiere de ciertas modales que en ultima instancia se reducen a la manutención de vidas: no a la manutención de todas la s vidas porque podría ser necesario sacrificar vidas individuales para preservar un numero mayor de otras vidas por lo tanto las únicas reglas morales son las que llevan al "calculo de vidas: la propiedad y el contrato".



Son sacrificados los trabajadoras y los trabajadores por medio de las reducciones de los salarios la subida de los precios de los productos básicos, el encarecimiento de los servicios básicos (transporte, agua, luz, consulta médica) también las pequeñas empresas son llevadas en cuenta,, ya que estas son consideradas ineficientes.

Subsisten las instancias fuertes, las grandes, los grupos que tienen la capacidad para sacar la economía de la crisis. Este se llama el "darwinismo social" ósea la ideología que defiende el imperio de la ley del mas fuerte, la ley de la selva.

La ideología neoliberal en materia económica se pone en práctica a través de los programas de ajuste estructural. Estos programas contienen:

**Políticas de estabilización:** Para corregir los desequilibrios de la economía.

**Políticas de mejoramiento de la estructura productiva:** para mejorar la producción, las formas de producir, las cosas con que se produce, las instituciones y todo lo relacionado con la producción y la comercialización.

Las políticas de estabilización tratan de controlar el aumento de precios, la inflación, el déficit en el comercio con los demás países y el déficit del gobierno. Esto último es cuando el gobierno gasta más de lo que percibe como ingreso. Trata de contraer la demanda es decir disminuir el dinero en manos del público. Las políticas de estabilización son políticas de corto plazo y dentro de estas se encuentran: Política fiscal, política monetaria o restrictiva, estabilización y liberalización del tipo de cambio.

Las políticas de ajuste buscan incrementar la oferta o lo que los grupos productores pueden ofrecer a los grupos compradores para lograr este incremento se deben hacer ciertos cambios en la estructura productiva e institucional que permita:

Una mayor diversificación de la economía, una mayor eficiencia económica, rebaja de los impuestos a las importaciones o aranceles, tasas de intereses reales positivos.

Las políticas de ajuste contemplan pasar a manos de la empresa privada las entidades que les pueda generar ganancia buscan atraer a la empresa privada y la inversión extranjera. Las políticas de ajuste se utilizan para que la empresa privada pueda incrementar su capital y sus ingresos.

Las políticas neoliberales aplicadas en nuestro país han provocado efectos negativos sobre los sectores de menores ingresos. El crecimiento económico obtenido no a significado una mejora en las condiciones de vida de las y los pobres solo han beneficiado los sectores de mas alto ingreso.

## **2.4. BASES ADMINISTRATIVAS**

### **2.4.1. DEFINICION DE ADMINISTRACION**

La administración es el proceso de planificación organización dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de rehusar los recursos disponibles de las compañías para alcanzar las metas establecidas.<sup>18</sup>

### **2.4.2. PROCESO ADMINISTRATIVO**

La administración se define en término de cuatro funciones especiales los cuales son:

**La planificación:** Implica pensar con anterioridad en sus metas y acciones y basar sus actos en algún método, plan o lógica. El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización, luego se establecen estas para cada una de las unidades de la organización y se definen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

**Organización:** Consiste en ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa de tal manera que esta pueda alcanzar sus metas.

---

<sup>18</sup> Administración , Stoner, Freeman, Gilbert Jr, sexta edicion.

**Dirección:** Implica mandar influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son esenciales para las actividades de la dirección. Esta llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

**Control:** Esta fase tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario. Control significa comparar el desempeño real con el estándar deseado. Las tres etapas o pasos del control son:

1. Medición del desempeño.
2. Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias si existen.
3. Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las medidas correctivas necesarias.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Administración Contemporánea, Juan Gerardo Garza Treviño, segunda edición pg. 104

### **2.4.3. PLANEACION**

#### **2.4.3.1. CONCEPTO**

Es la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades.<sup>20</sup>

### **2.4.4. ESTRATEGIA**

#### **2.4.4.1. CONCEPTO**

Se define como “programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo”. Es un grupo integrada de decisiones que posicionan la firma en su industria para crear la ventaja sostenible relativa a los competidores.<sup>21</sup>

Dicho de otro forma es un grupo de decisiones integradas o holísticas. Una buena decisión es el escoger hacer ciertas cosas y no hacer ciertas otras, y hacer decisiones basadas en información valida y lógica sana. Las decisiones estratégicas son cada vez mas importantes en el ambiente de hoy en día, ya que cada vez es mas difícil hacer las cosas bien, las firmas se están dando cuenta que el saber un poco de todo y no ser experto en anda es la forma mas fácil de fallar.<sup>22</sup>

#### **2.4.4.2. NIVELES DE ESTRATEGIA**

Si todas las organizaciones solo produjeron un bien o prestaran un servicio único, la administración de cualquier organización podría desarrollar un plan estratégico único

---

<sup>20</sup> Administración, Quinta Edición, Stephen Robbins, Mary Coulter,

<sup>21</sup> Administración, Stoner, Freeman, Gilbert Jr, sexta edicion.

<sup>22</sup> Administración, Stoner Freeman, Gilbert Jr, sexta edición

que abarcara todo lo que hiciera. Pero muchas organizaciones están en diversas líneas de negocio, cada uno de los cuales exige una estrategia separada.

Además estas compañías de multinegocios tienen diversos departamentos funcionales tales como, finanzas y mercadotecnia, que apoyan a cada uno de sus negocios. Como resultado, se necesita diferenciar entre estrategia a nivel corporativo, a nivel de negocio y a nivel funcional.

### **ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO**

Esta busca determinar los negocios en que una corporación debería estar. Si una organización esta en más de una línea de negocios necesitara una estrategia a nivel corporativa. Esta estrategia procura contestar a la pregunta: ¿en que serie de negocio se debería estar? La estrategia a nivel corporativa determina los roles que jugara cada negocio en la organización.

### **ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIO**

Busca determinar como debe competir una corporación en cada uno de los negocios. La estrategia a nivel de negocios procura responder a la pregunta: ¿Cómo se debe competir en cada uno de los negocios? Para la pequeña organización en una sola línea de negocios, o la gran organización que ha evitado la diversificación, la estrategia a nivel de negocios, por los comunes la misma que la estrategia de la organización. Para las organizaciones en múltiples negocios cada edición tendrá su propia estrategia que definirá los productos o servicios que ofrecerán, los clientes que desean captar y cosas semejantes.

Busca determinar como apoyar la estrategia a nivel de negocio. Procura responder a la pregunta: ¿Cómo apoyamos la estrategia a nivel del negocio? Los departamentos funcionales tales como investigación y desarrollo, fabricación, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas necesitan conformarse a la estrategia del nivel de negocio.

## **ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL**

Estrategia formulada para una área específica de funciones con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad de negocio. Las estrategias a nivel funcional crean un marco para los gerentes que están a cargo de cada función, por ejemplo mercadotecnia o producción, para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios. Así, las estrategias a nivel funcional completan la jerarquía de las estrategias.

### **2.4.5. PLANEACION ESTRATEGICA**

#### **2.4.5.1. CONCEPTO**

La planeación tiene como propósito fundamental determinar lo que debe hacerse en un periodo determinado, así como también intenta prevenir crisis por aparecer o por lo menos contrarrestarla. La planeación estratégica es la declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultados a corto plazo y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la organización.<sup>23</sup>

Planeación estratégica: "consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro los cuales combinados con el proceso integrado de objetivos, metas, oportunidades y capacidades nos permiten las medidas que aseguren la adaptación de las empresas a los cambios de un medio ambiente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros".

Planeación estratégica: "la planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir metas organizacionales".<sup>24</sup>

La planeación estratégica no es la única forma de actividad planificadora de una empresa, va ligada a una planeación operativa, ya que suministra los lineamientos y fija los límites de

---

<sup>23</sup> Thompson, Arthur y otro. "Dirección y Administración Estratégica". 10ª Edición, Editorial McGrawHill, México 1998, Pág. 20.

<sup>24</sup> George Stonier

ella. Los planes operativos suministran los detalles de la manera como se alcanzaran los planes estratégicos y traducen los amplios objetivos de la planeación estratégica a las decisiones de acción. Lo principal planes operativos según Hannes Stoner son: Programas, proyectos, presupuesto, política, procedimientos y reglas.<sup>25</sup>

#### **2.4.5.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y para las organizaciones a aumentado en los últimos años. La planeación hace funcionar mejor a las empresas, los gerentes encuentran que definiendo la misión de las empresas en términos específicos, imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia estas funcionan mejor y responden positivamente a los cambios constantes en el mundo de los negocios.

La revolución tecnológica ha producido una sola unidad global con una clara tendencia hacia una mayor interdependencia, las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen como lograr los objetivos y como lograr la misión de las mismas. La creación de la estrategia se refiere a como alcanzar las metas de resultado, vencer a los rivales, buscar y mantener la ventaja competitiva y fortalecer la posición empresarial a largo plazo de la compañía. La estrategia general de una organización y el plan de acción directivo surge de un patrón de acción ya iniciado y de los planes que tienen los directivos para dar nuevos pasos. Al formular una estrategia a partir de muchas opciones posibles, el estratega fragua respuestas para los cambios en el mercado, busca nuevas oportunidades y simpatiza diferentes enfoques que se han tomado en diversas ocasiones y en distintas partes de la organización.

Antes del inicio de los setenta, los administradores que elaboraban planes de largo plazo suponían por lo general que había mejores tiempos por venir. Los planes para el futuro eran simplemente extensiones de donde habían estado la organización en el pasado. Sin embargo, la crisis energética la desregulación, el cambio tecnológico acelerado y una

---

<sup>25</sup> Administración, Stoner Freeman, Gilbert Jr, sexta edición

mayor competencia global, así como otros choques ambientales de los setenta y ochenta socavaron este enfoque para la planeación a largo plazo. Estos cambios en las reglas del juego obligaron a los administradores a desarrollar un medio sistemático para analizar el ambiente, valorar las fortalezas y las debilidades de su organización e identificar las oportunidades en donde la compañía podía tener una ventaja competitiva. Es así como se comenzó a reconocer el valor de la planeación estratégica.

En los últimos años la planeación estratégica se ha considerado de gran importancia para los gerentes y las organizaciones, ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que puede conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad e el desarrollo y bienestar de la organización, los gerentes se han dado cuenta que si definen específicamente la misión de la organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y de orientación a las actividades; las organizaciones funcionan mejor gracias a ella y se forman mas sensibles ante un ambiente en constante cambio.

Así pues la planeación estratégica ayuda a las empresas a desarrollar un concepto bien definido y esta a su vez posibilita formular los planes y actividades que lo acercan a sus metas. Además facilita una mayor preparación a sus directivos para que enfrenten el ambiente tan cambiante en el cual opera la organización, mediante el desarrollo de nuevas estrategias apropiadas para los problemas y oportunidades propias del futuro.

La planeación estratégica contribuye alcanzar los objetivos fijados mediante la selección y asignación de los recursos escasos dentro de las limitaciones que le imponen el contexto, esto permite que la organización visualice la oportunidades de éxito y reduzcan las oportunidades de fracaso; por esa razón los ejecutivos tendrán que tomar nuevas actitudes y procedimientos para enfrentar los futuros compromisos a los que esta expuesta la empresa y a su vez podrá prever las amenazas que los rodea.



### **2.4.5.3. GENERALIDADES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

La planeacion como componente administrativo le permite a la empresa determinar que es lo que debe hacer durante un determinado periodo de tiempo. Los planes se necesitan para determinar a la empresa, objetivos y para establecer el mejor procedimiento para alcanzarlas.

La necesidad de pensar en forma estratégica actualmente cobra mayor importancia, las diferentes industrias se han visto atrapadas ante la creciente competencia, el crecimiento lento, el rápido y radical cambio tecnológico, los cambios culturales y políticos que han afectado a la industria en general.

En primer lugar la necesidad de la planeacion estratégica se ha convertido en un hecho de la vida organizacional. El plan estratégica suele ser el punto de partida para comprender y evaluar los actos de los gerentes y de sus organizaciones. En segundo lugar la planeación forma el marco de referencia dentro del cual deben desarrollarse todas las demás formas de planeacion.

Puesto que todas las actividades de una dependen en ultima instancia de sus estrategias. En tercer lugar la comprensión de la planeacion facilita el entendimiento de otras formas de planeacion.

### **2.4.5.4. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

Dentro de los atributos que se observan en la planeacion estratégica podemos mencionar:

- La planeacion estratégica tiene que ver con cuestiones fundamentales o básicas. Da la respuesta a interrogantes tales como: En que negocio estamos y en que negocio deberíamos estar, quienes son nuestros clientes y quienes deberían ser.
- Ofrece un marco para el planeamiento detallado y para las decisiones gerenciales cotidianas.

- Da el sentido de coherencia e impulso a los actos y decisiones a una organización a lo largo del tiempo.
- Es una organización de alto nivel, en el sentido de que tiene que intervenir la alta gerencia.

#### **2.4.5.5. VENTAJAS Y LIMITANTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

El proceso de la planeacion estratégica varía según la organización y situación en que se encuentra, también varia el grado de refinamiento, en costos e integridad y en la ejecución de un sistema formal que se utilice, pero ya sea que la planeacion estratégica se haga en forma formal e informal siempre tendrá ventajas y desventajas.

##### **VENTAJAS.**

Una ventaja de la planeacion estratégica es que ofrece lineamientos consecuentes con las actividades de la organización, utilizándola los dirigentes dan a sus empresas objetivos y metas claramente definidos. Además les ayuda a anticiparse a los problemas antes de que se presenten, y a hacerles frente antes de que se agraven demasiado.

Otra ventaja importante es que ayuda a tomar decisiones, a veces oportunidades que parecen demasiado arriesgadas pueden ser muy factibles, también la planeacion estratégica reduce a un mínimo el peligro de cometer errores y sorpresas desagradables porque las metas, los objetivos y las estrategias se someten a un escrutinio cuidadoso y es por tanto menos probable que resulte defectuoso o no viable.

##### **LIMITANTES.**

La desventaja principal de la planeacion estratégica es que existe una considerable inversión de tiempo, dinero y personal. En algunas organizaciones se pueden tardar años antes de que el proceso de planeacion estratégico llegue a funcionar sin tropiezo. En algunas ocasiones las empresas aplazan decisiones importantes hasta que se completen los

nuevos procedimientos de revisión y evaluación, y esto puede hacer que se pierdan oportunidades. Otra consideración son los costos de adiestramiento y salario, lo mismo que de los gerentes divisionarios y funcionales que intervienen en el proceso.

Por esta razón las empresas pequeñas muchas veces no pueden adoptar programas muy perfeccionados de planeación. Otra desventaja es que la planeación estratégica tiende a restringir la organización a la opción más racional y libre de riesgos.

#### **2.4.5.6. EL PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Es un proceso que conlleva a la implantación y evaluación de la planeación estratégica a través de la formulación de las estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional. Sin embargo hasta las mejores estrategias pueden torcerse si la administración falla, ya sea al implantarlas debidamente o al evaluar sus resultados.

##### **Paso 1: Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización.**

Cada organización tiene una misión que define su propósito y contesta a la pregunta ¿en que negocio o negocios nos encontramos? La definición de la misión de la organización obliga a la administración a identificar con cuidado el alcance de sus productos o servicios.

##### **Paso 2: Análisis del ambiente.**

Es un componente crítico del proceso de la estrategia ya que el ambiente de una organización en un alto grado define las opciones de la administración. Una estrategia con éxito será aquella que se alinee bien con el ambiente.

La administración de toda organización necesita analizar su ambiente, necesita saber que esta siendo la competencia, que legislación pendiente podrá afectar a la organización y como es la oferta de mano de obra en otros lugares en donde opera la organización.

El análisis del ambiente esta completo cuando la administración tiene una comprensión precisa de lo que esta teniendo lugar en su ambiente, y esta consciente de las tendencias importantes que podrían afectar a su organización.

**Paso 3: Identificación de oportunidades y amenazas.**

Después de analizar el ambiente, la administración necesita evaluar lo que ha aprendido en términos de oportunidades que la organización puede explotar y de las amenazas a las que se enfrenta.

Hay que tener presente que el mismo ambiente puede presentar oportunidades a una organización, y amenazas a otras en la misma industria, debido a sus diferentes recursos. Por consiguiente lo que una organización considere lo que es una oportunidad o una amenaza, depende de los recursos que controla.

**Paso 4: Análisis de los recursos de la organización.**

La organización luego de estar en una situación de mirar hacia afuera, deberá moverse a la de mirar hacia adentro determinando cuales las habilidades y capacidad de los empleados de la organización, cual es la situación de efectivo de la organización, si ha tenido éxito en el desarrollo de productos nuevos e innovadores además de determinar como percibe el publico la organización y la calidad de sus productos o servicios.

Este paso obliga a la administración a reconocer que toda organización sin importar que tan poderosa y grande sea, esta limitada en alguna forma en los recursos y habilidades de que disponen.

**Paso 5: Identificación de las fortalezas y de las debilidades.**

El análisis del paso cuatro debería conducir a una evaluación nítida de las fortalezas y debilidades de la organización, o las habilidades y recursos únicos que determinan las armas competitivas de la organización.

Una comprensión de la cultura y de las fortalezas y de las debilidades que una organización ofrece a la administración es una parte crucial del paso cinco que solo en épocas recientes ha estado recibiendo la atención que merece. Específicamente los administradores deben estar conscientes que las culturas fuertes y débiles tienen diferentes efectos en las estrategias, y que el contenido de una cultura tiene un efecto primordial en el contenido de la estrategia.

Las culturas difieren en el grado hasta el que estimula tomar riesgos, explotar la innovación y premiar el desempeño. Puesto que las elecciones estratégicas abarcan tales factores, los valores culturales influyen en las preferencias administrativas por ciertas estrategias. En donde se evita el riesgo, no debe sorprender encontrar que la administración enfatiza la reducción en costos y el mejoramiento de línea de productos establecidos. A la inversa, en donde la innovación tiene un alto valor, es probable que la organización favorezca nueva tecnología y desarrollo del producto, en lugar de más lugares de servicio y una superior fuerza de venta.

#### **Paso 6: Revalorización de la misión y objetivos de la organización.**

La fusión de los pasos tres y cinco tiene por efecto la evaluación de las oportunidades de la organización. Esto con frecuencia se ha llamado el "el análisis FODA" por que reúne las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas con el fin de identificar el nicho que la organización puede explotar.

Con la perspectiva brindada por el análisis FODA y la identificación de las oportunidades de la organización, la administración deberá reevaluar la misión y los objetivos, determinando si son realistas o necesitan modificación si se determina que no hacen falta cambios la organización se encontrara lista para comenzar de hecho la formulación de la estrategia.

#### **Paso 7: Formulación de la estrategia**

Las estrategias deberán establecer a los niveles corporativos, de negocios y funcionales. La formulación de estas estrategias sigue el proceso de toma de decisiones. Por tanto, la administración en forma específica debe desarrollar y evaluar estrategias alternativas, y seleccionar un conjunto de estas que sea compatible en cada nivel y que permita que la

organización pueda obtener la mejor ventaja de sus recursos y de las oportunidades existentes en el ambiente.

El paso siete esta completo cuando la administración desarrolla un conjunto de estrategias que le darán a la organización una ventaja competitiva. Esto es cuando la administración trata de darle a la organización una posición que le permita ganar una ventaja relativa sobre sus rivales. Esto requiere una cuidadosa evaluación de las fuerzas competitivas que dictan las reglas de; la competencia dentro de la actividad industrial en que la organización opera. Los administradores de éxito seleccionaran estrategias que les otorguen a sus organizaciones la ventaja competitiva más favorable; después trataran de mantener dicha ventaja en el curso del tiempo.

#### **Paso 8: Implantación de estrategias.**

El penúltimo paso en el proceso de planeacion estratégica es la implantación. No importa que tan efectiva haya sido la planeacion estratégica, no puede tener éxito sino se implanta adecuadamente.

#### **Paso 9: Evaluación de resultados**

El paso final en el proceso de administración estratégica es la evaluación de resultado, es aquí donde se determina que tan efectiva han sido las estrategias y que ajustes, en su caso, han sido necesarios.

### **2.4.5.7. LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA**

El tamaño de las organizaciones determina grandes diferencias en sus procedimientos, en tal sentido las pequeñas empresas se diferencian de las demás por los siguientes aspectos: Crean relativamente pocos bienes y servicios. Sus recursos y capacidades son limitados. Generalmente no tienen procedimientos normales para ser el seguimiento del entorno, para predecir, evaluar y controlar las estrategias que están en vigencia. La mayor parte del personal administrativo se ha adiestrado en el oficio, tienden a confiar en la experiencia. Las posiciones administrativas con frecuencia pertenecen a parientes de los fundadores.

Dadas estas diferencias la planeación estratégica en las compañías pequeñas, difieren por lo general en los procedimientos formales que utilizan las demás organizaciones, por esta razón para los gerentes de pequeñas empresas es importante comprender que la planeación estratégica no tiene que ser costosa, compleja, cuantitativa ni demasiado formal; puede manejarse en una escala modesta haciendo énfasis únicamente en aquellos pasos que son pertinentes a la organización de que se trata y a sus necesidades.

## **2.5 ALIANZAS**

### **2.5.1. CONCEPTO**

Una alianza es un esfuerzo unificado de dos o más organizaciones, grupos o individuos por el logro de metas comunes sobre una cuestión en particular.

Las alianzas, y especialmente las formadas para influir en los actos de gobierno suelen girar entorno a asuntos de interés económico y específico. Los asuntos económicos que motiva la formación de alianzas incluyen políticas gubernamentales (como el control de materias primas o impuestos), relaciones internacionales (como el control de ventas en exterior o la inversión de plantas en el extranjero) y relaciones laborales (como el control de salarios y prestaciones de una industria).

Una alianza puede ampliar o limitar el poder de los administradores. Cuando hace posible el cumplimiento de metas que un individuo u organización no podría alcanzar por si mismo, amplía el poder de los administradores. Cuando implica un compromiso para la toma conjunta de ciertas decisiones en el futuro, limita el poder de los administradores.

## **2.6. ALIANZAS ESTRATEGICAS**

### **2.6.1. CONCEPTO**

Recordando que las estrategias son los objetivos básicos a largo plazo de una compañía y de la forma en la que sus directivos desarrollan acciones y acopian recursos para alcanzarlos se deduce que las alianzas estratégicas suponen el acuerdo con otras compañías de sumar recursos materiales y humanos para alcanzar las metas comunes. Las alianzas empresariales internacionales pueden adoptar muchas formas, desde simple acuerdos de comercialización hasta aventuras conjuntas (propiedad) de operaciones mundiales. Curiosamente la primera aventura conjunta entre socios chinos y extranjeros se formo en 1979. La formación de alianzas se ha visto estimulado por las siguientes necesidades y deseos:<sup>26</sup>

- La necesidad de compartir y reducir los costos de proyecto de desarrollo de tecnología intensiva y alto riesgo. Los socios son al mismo tiempo propietarios inversionistas de capital, clientes que realizan llamadas por medio de los satélites y proveedores de tecnología de la empresa.
- El deseo de reducir costos compartiendo las inversiones de grandes costos fijos en plantas manufactureras e industrias, como la automotriz, del acero y del electrodoméstico.
- El deseo de conocer la tecnología y procesos especiales de otra empresa o de tener acceso a clientes y canales de distribución.
- El deseo de participar en la evolución de la actividad competitiva de crecientes industrias globales.

Las alianzas ofrecen acceso a mercados riesgosos en virtud do estrictos requerimientos políticos o de una gran incertidumbre económico. Para poder entender el entorno de las alianzas estratégicas es necesario conocer otras clases de asociaciones tales como:

---

<sup>26</sup> Administración, Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., séptima edición, editores Thompson, pgs. 110



## **RIESGO COMPARTIDO**

Empresa mercantil mediante la cual una compañía nacional comparte con una extranjera los costos de producción o las instalaciones para la investigación instalados en el país extranjero.

Los riesgos compartidos agregan recursos y suman mercados que, de lo contrario, quedarían fuera del segmento objetivo factible.

## **FRANQUICIA**

Es un tipo de licencia mediante la empresa vende un paquete que incluye una marca registrada, equipo, materiales y lineamientos administrativos.

En todos los casos resulta bastante aconsejable tener locales propios y conocer muy bien todos los aspectos que luego se pondrán en términos de franquicia.

## **LICENCIAS DERECHOS DE AUTOR**

La venta de los derechos para comercializar productos con nombre de marca o para usar procesos patentados o materiales sujetos a derechos de autor.

## **ASOCIACIONES FLEXIBLES**

Su definición sería: lograr acuerdos de asociación con distintos socios, sin que uno invalide a los otros o sin atarse a exclusividades que impliquen altos costos de oportunidad para los aliados.

Como se aprecia, es un tipo muy particular de alianza, en general en los aspectos parciales de la comercialización. Es posible realizar una asociación de este tipo para distribuir en forma conjunta, en un área y al mismo tiempo: se pueden compartir puntos de venta en un

determinado canal, o realizar en forma conjunta el desarrollo de una tecnología de enlazamiento toda vez que hacerlo cada uno por separado no fuera viable, por carencias de masa crítica o por su alto costo.

## **COALICIONES PARA USO CONJUNTO DE MARCAS**

En función de las tendencias ya citadas - globalización y marxismo internacional - la coalición para el uso conjunto de marcas resulta muy interesante.

Esta opción puede realizarse dentro de un mercado específico, a través de un sistema de cuotas, o dentro de varios mercados afines con exclusividades bien definidas.

Empresas de indumentaria deportiva pueden tomar en conjunto una marca de zapatillas, estableciendo sus cupos por tipo de calzado y por zona geográfica o pueden también distribuir calzados, medias, indumentaria, implementos, accesorios, bolsos, etc.

Es una alianza muy especial para tomar una licencia internacional, que suma luego los esfuerzos -de promoción, publicidad, torneos, etc.- que se realizan en forma conjunta, pagando en forma proporcional a sus participantes.

Existen otras opciones, tales como: acuerdos de fabricación de líneas especiales, consorcios de mercados específicos, compras y ventas cruzadas convenios comerciales tiempo compartido, acuerdos de distribución parcial, entre otras. Como hemos visto, las opciones son una mezcla de estrategia y de creatividad, y por ello, tienen infinitas posibilidades. A estos efectos, generados por la globalización, se acoplan las consecuencias de los procesos de apertura de los mercados, las privatizaciones y un profundo proceso de desregulación. Es indudable que las formas de comercialización tradicionales ya no permiten los mismos resultados que en el pasado.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> 50-57 Alianzas Estratégicas Dr. Juan Carlos Acosta

## **2.6.2. IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Las alianzas estratégicas están haciendo cada vez más importantes en el establecimiento de negocios en el medio competitivo de hoy. Las alianzas estratégicas son una alternativa a las estrategias de crecimiento, como son: de integración vertical, horizontal y de diversificación.

Las alianzas estratégicas no son una manía o una moda, la globalización la ha hecho esenciales como vehículos para generar valor orientada al cliente. Estos se explican a través del fenómeno de la estandarización de los gustos de los consumidores. Cualquiera que sea su nacionalidad los consumidores tienen cada vez mas la misma información buscan por tanto, los mismos estilos de vida y desean la misma clase de productos. Desean los mejores productos a los mejores precios.

Desde la perspectiva del dinamismo del mercado, las empresas ya no pueden permitirse una actitud solitaria, en donde quieran hacerlo todo por si mismas, debido a que se esta presentando la globalización, difusión acelerada de la tecnología y costo fijos gradualmente creciente. Ninguna empresa puede dominarlo todo. Ahora, operar universalmente significa operar con socios.

Las alianzas estratégicas son utilizadas ampliamente por las empresas multinacionales. Esta aseveración puede justificarse con las cinco características del mundo de los negocios de hoy:

- a) Ante la creciente globalización y la elevada presión de la competencia existe la necesidad de Formar equipos y asociaciones para disminuir la escasez de recursos y ganar tiempo.
- b) Aun cuando la globalización se esta presentando, las compañías extranjeras pueden permanecer sólidas en diferentes mercados, adaptándose a las necesidades y demandas del lugar, para lo cual necesitan un socio local.

c) Los rápidos cambios tecnológicos conducen a ciclos de vida del producto cada vez mas cortos lo que fomenta la necesidad de aliarse en investigación y desarrollo, para tener una suficiente base de recursos de donde la empresa pueda escoger en un momento determinado la opción que mas le convenga y ampliar su aplicación comercial.

d) Existen altos niveles de demanda por parte de las empresas para obtener soluciones sistemáticas que involucren a diversos tipos de competencia para que quien obtenga el beneficio final sea el cliente. Es por lo anterior que surge la necesidad de juntar lo mejor de diferentes socios.

e) Otra característica es el surgimiento de nuevos competidores, combinado con la frecuente y tradicional necesidad de reposicionarse en el mercado de manera pro activa. De aquí surge la necesidad de construir una sólida red de alianzas, no solo con el objetivo de estar en la posición correcta y generar negocios sino también como una defensa ante competidores comunes.

Para compañías pequeñas medianas y grandes, las alianzas estratégicas se han convertido en importantes medios para ser capaces de implementar sus estrategias internacionales (con socios, franquicias, licencias, entre otras).

De acuerdo a una investigación realizada en 1990, los cuatro elementos predominantes que motivan a las empresas a comprometerse en el establecimiento de una alianza estratégica son:

- a) Adquirir medios de distribución y adelantarse a la competencia.
- b) Obtener acceso a nueva tecnología y diversificar en nuevos negocios.
- c) Obtener economías de escala y lograr integración vertical.
- d) Superar barreras legales.

Una empresa puede ampliar las marcas, sus servicios y vigorizar la distribución por si misma, con tiempo, dinero y suerte suficientes: pero estos escasean. Hoy hay que estar en

todos los mercados importantes simultáneamente si se quieren impedir que los competidores establezcan sus posiciones. La universalización no espera.

Antes, las empresas solían abordar el tema de la expansión internacional, haciéndolo por su cuenta, absorbiendo otras empresas o estableciendo asociaciones con empresas. En la actualidad, frecuentemente se puede escuchar que diferentes alianzas estratégicas se lleven a cabo entre distintas empresas, tanto a nivel nacional como internacional sobre una base de corto plazo hasta proyectos de cooperación de largo plazo. Según investigación de campo de Hergert y Morris actualmente las alianzas se realizan en más de un 70% entre rivales.

La experiencia dice que un control del cien por ciento, no significa necesariamente que la empresa va estar mejor dirigida. Las buenas asociaciones no funcionan sobre la base de la propiedad o el control. Hace falta el esfuerzo el compromiso y el entusiasmo de ambas partes para que una u otra empresa realice los beneficios esperados. Con el tiempo, cuando la relación entre socio se profundiza y se crea la confianza mutua, puede llegarse a un punto en que ya carezca de sentido seguir siendo dos entidades separadas. La solución sería una fusión entre empresas.

Un cambio de mentalidad es necesario para hacer que las alianzas den resultado desplazando el rendimiento de la inversión y poniendo al centro al rendimiento sobre las ventas.

Las alianzas correctamente administradas seguirán siendo uno de los mejores mecanismos con que las empresas respondan a la globalización. En pleno siglo XX las alianzas estratégicas ya no son estrategias de uso exclusivo de las empresas multinacionales, sino que forma parte del que hacer de la grande, mediana y pequeña empresa en todas partes del mundo.

Desde la óptica del mercado salvadoreño las alianzas estratégicas son el modo mas rápido menos arriesgado y mas provechosa de enfrentar la internacionalización, es decir cuando se

quiere ahorrar tiempo, dinero y disminuir el riesgo lo recomendado es el desarrollo de alianzas.

### **2.6.3. EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN COMO PROPULSOR DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Uno de los elementos propulsores de las alianzas estratégicas es la internacionalización de los mercados y gusto del consumidor conocido como globalización, por lo tanto se hace necesario conocer un poco más sobre el tema.

La globalización se refiere al surgimiento de un solo mercado mundial de producción y distribución de bienes y servicios son de tipo y calidad homogéneos, globalizar viene de integrar un conjunto de ideas, es decir, que constituye el replanteamiento de las perspectivas que lleva considerar la economía mundial como único mercado en el que las fronteras se han suprimido.

En la actualidad los cambios en los hábitos del consumidor la búsqueda de nuevos mercado comerciales la reducción en los costos de las empresas la segmentación de la producción, los avances en las comunicaciones y el uso de redes computacionales, entre otros, favorece en gran medida el crecimiento de las empresas permitiendo que estas se introduzcan a nuevos mercados.

Esto obliga a las organizaciones a buscar opciones por las cuales pueda en primer lugar mantenerse en su mercado y después tratar de mejorar su posicionamiento.

Es importante mencionar que las empresas deben orientarse a los cambios necesarios, para no verse en la dura decisión de cerrar sus negocios. Por lo anterior es que algunas empresas han adoptado entre otras soluciones, establecer alianzas estratégicas.

El fenómeno de la globalización es de carácter mundial, tal como menciona Keniche Ohmae en su artículo "Lógica Mundial de las Alianzas Estratégicas": "a la mayoría de los

directores, a quienes se les ha enseñado que nunca compartan el control de la empresa se les hace cuesta arriba la forja de una alianza. Sin embargo en un mundo de rápida globalización la alianzas no es un instrumento de conveniencia sino un instrumento esencial para servir a los clientes".

## **2.6.4. PROCESO DE FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

### **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

En esta fase se trata de investigar los antecedentes y la situación actual de la empresa con la que se pretende formar la alianza de la siguiente manera:

- Administración de la empresa
- Tiempo de operación de la empresa
- Calidad y prestigio de los productos
- Capacidad de producción
- Tipo de tecnología
- Aceptación de los productos en el mercado
- Canales de comercialización y distribución

### **CONTACTO**

En esta fase se trata de investigar quien es la persona idónea para establecer el contacto. La relación se puede hacer por medio del presidente o con el representante legal de la empresa con la que se desea formar la alianza.

### **PRESENTACIÓN**

Esta fase se refiere a la forma como se va hacer la presentación ante los ejecutivos de la empresa con la cual se hará la alianza, ya que se debe tener presente si se hará en la empresa de ellos o en la nuestra, para lo cual se prepara toda la información necesaria en lo que se refiere a las ventajas que ello obtendrán al aliarse con la empresa.

## **NEGOCIACIÓN**

La fase de negociación se refiere al tipo de alianza que se formara con la otra empresa, las desventajas y los beneficios que se obtendrían, así como también las utilidades que se obtendrían al final del periodo.

## **LOGÍSTICA**

Consiste en la forma como se administrara la alianza y los sistemas de información que se tendría entre las dos empresas. Además se puede llegar a negociar la forma de pago, tipo de documentos que se necesitaran, etc.

## **CONTRATO**

La alianza puede hacerse por medio de contrato formal o informal, previo a este paso se debe tener bien definido los términos de la alianza.

### **2.6.5. BENEFICIOS DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA**

Las compañías forman alianzas por varias razones benéficas:

- En los procesos de internacionalización, las alianzas se constituyen en un mecanismo privilegiado para favorecer la entrada a un nuevo mercado apoyado en los conocimientos de un socio local (sobre el mercado y la competencia), disminuir las barreras que se imponen en ciertos mercados para su acceso (canales restringidos, barreras tarifarias y no tarifarias, aspectos legales).
- Igualmente los aspectos relacionados al acceso a tecnología orientadas al logro de una mayor diferenciación (calidad y desarrollo de productos) o una mayor eficiencia y productividad (disminución de costos). Por otro parte las empresas que requieren de



ciertos insumos materias primas que son importantes para su competitividad y que pueden estar restringido se apalancan en terceros para asegurar su disponibilidad.

- La disminución de riesgos a compartir inversiones de gran incertidumbre como las de entrar a un nuevo mercado, los procesos de investigación y desarrollo, la diversificación de portafolio de productos, igualmente el acceso al crédito se mejora al compartir riesgos con otros socios.

Al unir las fuerzas para producir los componentes, ensamblar modelos y realizar la mercadotecnia de sus productos las compañías pueden lograr ahorros en los costos que no serian posibles con sus pequeños volúmenes propios. Los aliados aprenden mucho entre si al efectuar la investigación en conjunto, intercambiar conocimientos tecnológicos y estudiar sus respectivos métodos de fabricación. Con frecuencia compañías foráneas usan las alianzas para cumplir con los requisitos gubernamentales de tener propiedad local: los aliados pueden compartir las instalaciones de distribución y las redes de proveedores, fortaleciendo así mutuamente su acceso a los compradores.

Además, las alianzas afectan a la competencia no solo pueden estas compensar las desventajas competitivas sino que también pueden dar como resultado que las compañías aliadas dirijan sus energías competitivas hacia sus rivales mutuos y menos hacia ellas mismas. Muchas compañías en segundo lugar, tratando de conservar su independencia, han recurrido a alianzas en lugar de fusiones como un intento de cerrar la brecha competitiva con las compañías líderes.

#### **2.6.6. CLASIFICACION DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

##### **ALIANZAS INFORMALES**

Si bien muchas alianzas incluyen acuerdos formales no siempre es necesario un contrato. Las alianzas informales también pueden ser una manera útil de cooperar.

En este tipo de alianzas la forma de operar de las empresas es que todos los días el personal, desde el mas bajo hasta el mas alto nivel, se entrevista con colegas de las otras empresas para intercambiar ideas acerca de nuevos productos, tecnologías, procesos de control de calidad, conceptos de gestión, programas que ofrecen igualdad de oportunidades o aplicación de la informática, entre otros.

Las alianzas informales son útiles, siempre que los riesgos sean reducidos. La cooperación informal es un punto de partida lógico para los acuerdos mas formales. Las empresas tiene más flexibilidad antes de comprometerse, así como mas espacio para analizar su relación y resolver las gestiones que podrían resultar dificultosas mas tarde. Después, una vez que están en condiciones de establecer un mayor compromiso, se utilizan los contratos para formalizar el acuerdo.

### **ALIANZAS FORMALES**

Un contrato es un plan comercial reciproco legalmente reconocido una vez que se ha comenzado el rendimiento, las modificaciones solo son posibles mediante la mutua comprobación. Si bien consolidan el compromiso, los contratos pueden restringir la flexibilidad.

Una manera de hacer una arreglo mas adaptable es planear cuidadosamente lo que puede suceder bajo diferentes condiciones.

### **ALIANZAS INTERNAS DE LA EMPRESA**

Para realizar un esfuerzo continuo de desarrollo, una organización selecciona una lógica de desarrollo y lleva a cabo una evaluación de su cultura interna para determinar el estado de aptitud para implementar esa lógica. A partir de sus evaluaciones, la mayoría de las empresas descubre se requieren cambios significativos en la forma tradicional de pensar antes de que la aptitud llegue a niveles necesarios para asegurar el éxito del programa. Existen muchas razones para esta falla de aptitud, pero ninguna es tan frecuente o crucial

como la falla de apoyo de los recursos humanos de la colectividad de la organización: se conoce como los diferentes componentes.

Las partes pueden encontrarse listas para la ejecución, debido a los paradigmas existentes que inhiben la aceptación real de la lógica de desarrollo, la totalidad de la organización no estará preparada para implantarla.

Las alianzas en las empresas comienzan a surgir cuando una empresa supera los temores tradicionales asociados a las alianzas entre las partes que no están acostumbradas a unidas y tan cerca de otra como sea preciso, para lograr el éxito en el ambiente del mundo de hoy. Es por esta razón, que los gerentes deben considerar a su equipo de empleados como un medio de energía.

### **ALIANZAS CON PROVEEDORES**

En cuanto una empresa empieza a comprender y aplicar los principios de las alianzas, las empresas que proveen a organizaciones de insumos para desarrollar sus bienes y servicios que ofrecen, comienzan a impulsar alianzas internas que conllevan a lograr beneficios comunes. Al conformar estas alianzas se producen niveles de desempeño mas allá del paso de mejoras tradicionales, se genera mayor entusiasmo, lo cual se debe ala extensión de las alianzas hacia otras empresas interesadas.

### **ALIANZAS CON CLIENTES**

Una vez la empresa ha establecido una red altamente confiable de proveedores internos y externos, puede entonces trasladar el sistema de alianzas hacia el cliente y el más importante: el consumidor. Las alianzas se convierten en el resultado lógico de un esfuerzo concentrado por la red de esfuerzos de mejora.

Este tipo de alianza consiste en una cadena de empresas que trabajan en forma conjunta para optimizar el uso de los recursos necesarios para mantener un sistema variable, desde los materiales y los servicios iniciales hasta el consumo final.

Los clientes añaden valor a los productos de la empresa y representan una fuente de información actualizada acerca del mercado. Tratar a los clientes como a socios, e incrementar su capacidad, contribuirá a mejorar la posición de la empresa.

### **ALIANZAS MEDIANTE INVERSIONES MINORITARIAS**

En una alianza mediante inversiones minoritarias una empresa compra acciones de la otra como parte de una relación estratégica deseada. La forma mas simple de inversión minoritaria se utiliza para acceder a los recursos de cambio del capital.

Esta alianza solamente tiene sentido cuando la empresa en la cual se invierte esta específicamente concentrada en productos y mercados con un valor estratégico evidente para sus socios.

### **ALIANZAS DE SOCIEDADES CONJUNTAS**

Las sociedades conjuntas son alianzas completas, con funciones individuales como la producción o el marketing, u otros sectores no menos importantes como las plantas o el grupo de investigaciones. También una sociedad una sociedad conjunta comprende a dos o mas empresas, de modo que sus planes incluyan las funciones individuales y combinadas. Todo lo que estos requieran dependerá de administración de la sociedad en participación.

En síntesis, los compromisos dependen de los objetivos comunes, la necesidad mutua y el riesgo compartido. Este es el fundamento de las Alianzas Contractuales.

### **2.6.7. EXPANSIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Como se puede notar, anteriormente las ideas giraban hacia la formación de empresas que eran vistas como un monstruo autosuficiente que podía luchar contra todo a su paso. Pero eso en la actualidad es cuestionable, ya que en un entorno cambiante, la velocidad de reacción empresarial debe ser inmediata. Para esto se requiere de suficientes recursos económicos y una red de distribución muy amplia. Todos estos elementos han propiciado la idea de establecer alianzas entre compañías con el objetivo de mejorar su situación competitiva y económica.

Dichas alianzas pueden tomar formas muy diversas: pueden ir desde acuerdos temporales e informales, hasta acuerdos en los que no se puede precisar con facilidad si las empresas están separadas.

Durante la década de los ochenta, aumentaron con toda rapidez, en los Estados Unidos, las aventuras conjuntas entre empresas nacionales. Los cambios corrieron a cargo de las industrias de servicios empeñadas en actividades tales como publicidad, servicios financieros, sistemas de comunicación y gestión de bases de datos.

Al profundizar sobre estos movimientos se descubre que todos estos esfuerzos pretenden algo más que una simple moda. Entre las razones que mueven a las compañías a realizar las alianzas están: el control de una industria, compartir riesgos, aunar recursos complementarios y finalmente superar barreras de mercado.

Las empresas se motivan para formar alianzas estratégicas con el fin de controlar una industria, para reducir la competencia e incrementar los beneficios y alcanzar otros objetivos esperados por la compañía, que de manera individual sería difícil obtener.

La reducción de los riesgos es necesario tomarlo en cuenta cuando la empresa emprende proyectos grandes y peligrosos que no es aconsejable que sean manejados por una sola compañía, por lo tanto la alianza contribuye a las empresas a compartir el riesgo.

Las alianzas contribuyen a aunar recursos complementarios entre compañías. Es por eso que a veces compañías capacitadas tecnológicamente, pueden crear determinado producto, pero no lo pueden vender. Hay empresas en el mercado que fácilmente lo pueden colocar pero no inventarlo, lo más natural es que formalicen una alianza estratégica.

Si una firma desea expandirse hacia otros mercados, generalmente es presionado por el funcionamiento de las leyes imperantes en ese nuevo lugar donde pretende ubicar sus productos, por lo tanto, se ve en la necesidad de ese nuevo mercado. Así, la alianza contribuye a que las empresas se favorezcan mutuamente.

#### **2.6.8. REPRESENTACIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA PEQUEÑA EMPRESA**

Las alianzas estratégicas se han convertido en esta década de los años noventa, como uno de los mecanismos más viables de la competitividad de las empresas en este mundo globalizado de las economías.

De cara al siglo XXI ya no es posible que una empresa por si sola cuente con la capacidad económica-financiera para obtener los recursos que se necesitan para cubrir los distintos nichos de mercado; en este sentido las alianzas estratégicas representan una perspectiva valida para que las empresas puedan aprovechar las oportunidades que se les presentan.

Las alianzas estratégicas son alternativas para alcanzar metas estratégicas, es decir buscar socios que sean capaces de proveer lo que les hace falta para desarrollar con éxito los objetivos planteados. Las alianzas permiten acceder a muchos mas recursos de lo que puede ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en nuevos mercados, desplazar a los competidores, alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en un mercado altamente competitivo y generar mas ingresos para invertir en su propio desarrollo.

Las alianzas tienen la doble función de ser la causa y el efecto de la intensificación de la competencia en base al conocimiento. La colaboración ayuda que las firmas aprendan unas de otras, acelerando de esta forma el trasiego de conocimiento. Aparecen nuevos competidores que la mayoría de las veces crean alianzas adicionales con el fin de penetrar en nuevos mercados y ampliar con rapidez la escala de sus operaciones. Esto provoca una reacción por parte de los competidores ya establecidos, que en los últimos años, con tendencia creciente y harta frecuencia, se ha visto traducido en la formación de todavía más alianzas con ánimo de reducir costos y riesgos, agrandar mercados y aprender o crear un nuevo conocimiento. A través de estas alianzas, el conocimiento se difunde aun más, la rivalidad se intensifica y la tempestad de la competencia sopla cada vez con más ímpetu.

Del mismo modo, si dos compañías quieren crear nuevas capacidades por la refundición en un solo cuerpo de sus particulares conocimientos y peripecias, deben establecer vínculos de conocimiento a fin de facilitar que el personal de ambas pueda trabajar estrechamente unido.

Una vez hayan determinado la estrategia y decidido las capacidades a desarrollar, deben dilucidar que actividades habrán de llevarse a cabo en colaboración y cuales por separado; que pauta de las muchas posibles se adoptara por la cooperación y como se estructurará y se desarrollara esta. Además, de esto los ejecutivos tendrán que replantearse supuestos básicos sobre estrategia sabiendo como saben que el éxito de las mismas depende de] aprendizaje, creación, adaptación y comercialización del conocimiento y capacidades. En consecuencia, las decisiones de índole estratégica no consisten solo en el acopio de recursos, sino también en lo que la compañía tendrá que aprender, que tipo de capacidades tendrá que proporcionar y en que medida lo hará por si misma o por conducto de alianzas.

Por otro lado, los ejecutivos se encargaran asimismo a una nueva tarea: la de administrar los límites de sus compañías. Esto implica decidir que operaciones emprenderá una firma a través de alianzas, quienes serán los socios y como se articularan dichas alianzas; sin olvidar como el espectro global de las alianzas de una empresa le ayudaran a conseguir sus metas estratégicas. Estas decisiones sobre los límites, así como su ejecución, pueden o bien

bloquear o bien acelerar la circulación del conocimiento. La dinámica del conocimiento pide perentoriamente límites abiertos y permeables.

Para que las relaciones con otras organizaciones den su fruto en cuanto a transferencia y creación del conocimiento, es imprescindible que exista comunicación abierta y verdadera.

En medio de todos los cambios las empresas ya no pueden seguir contemplado por más tiempo el panorama económico al que se estaba acostumbrado y que era el de un mundo relativamente estable, en el que las empresas, organizaciones e industrias permanecían netamente separadas. En su sustitución, existe un complicado enrejado de lazos entre empresas -flojos unos, fuertes otros- en el que con cada vez mas frecuencia y en numero mayor de organizaciones se esta creando con conocimiento comerciable. Los complejos limites que se dan alrededor de muchas firmas están configurando un tipo de estructura organizativa que puede ayudar a las mismas a permanecer competitivas en un mundo volátil y desconocido.



### **3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.**

#### **3.1.1. OBJETIVO GENERAL**

- Conocer la situación actual de la pequeña empresa sector comercio de la ciudad de San Miguel en términos de factores y elementos competitivos que faciliten la formación de alianzas estratégicas.

#### **3.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar cuales son las exigencias de la pequeña empresa sector comercio de la ciudad de San Miguel para acceder a los mercados internacionales.
- Determinar el nivel de preparación con que cuenta actualmente la pequeña empresa para enfrentar los retos exigidos por la globalización.
- Conocer el grado de aplicación que las alianzas estratégicas han tenido por parte de las pequeñas empresas.

## **3.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. HIPÓTESIS GENERAL**

- La propuesta de formación de alianzas estratégicas en la pequeña empresa sector comercio de la ciudad de San Miguel contribuirá a hacerlas mas competitivas para enfrentar el proceso de globalización de las economías.

### **3.2.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- El conocimiento de la situación actual dentro de la pequeña empresa sector comercio de la ciudad de San Miguel, facilitara el tipo de alianzas estratégicas a implementar.
- A mayor apoyo proporcionado por las organizaciones de apoyo a la pequeña empresa, mejor capacitación técnica y administrativa.
- Actualmente la pequeña empresa no cuenta con un nivel de preparación aceptable que le ayude a enfrentar los retos exigidos por una economía globalizada.

### **3.3. RECOLECCIÓN DE DATOS**

La técnica que se utilizó fue la de un cuestionario preelaborado el cual se presentó a los propietarios de las pequeñas empresas situadas en la ciudad de San Miguel, el cual contaba con 18 preguntas, de las cuales 12 eran cerradas teniendo los encuestados dos o más alternativas de respuestas, y 6 preguntas abiertas para darle la libertad al encuestado de responder a su criterio.

### **3.4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Al culminarse la recopilación de los datos por medio de cuestionarios, se procedió a realizar la tabulación de los mismos. Presentando las cifras resultantes por medio de un cuadro por pregunta, utilizando la tabulación simple cruzada donde se colocara la pregunta y la información obtenida, tanto en frecuencia absoluta como en frecuencia relativa. Finalmente para interpretar con facilidad los resultados se utilizará gráficos de tipo pastel y un comentario de los mismos.

## GENERALIDADES

### GIRO DE LA EMPRESA

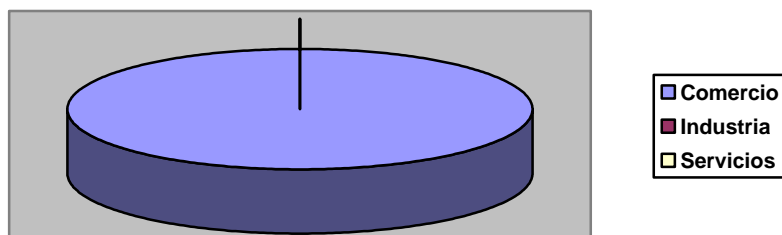
#### OBJETIVO:

Determinar el giro de las empresas que se han entrevistado.

Cuadro N° 1

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Comercio	66	100
2.-Industria	-	-
3.-Servicios	-	-
TOTALES	66	100

Grafico N° 1



#### COMENTARIO:

Del total de empresas encuestadas el 100% pertenecen al sector comercio debido al objetivo de nuestra investigación.

**TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO:**

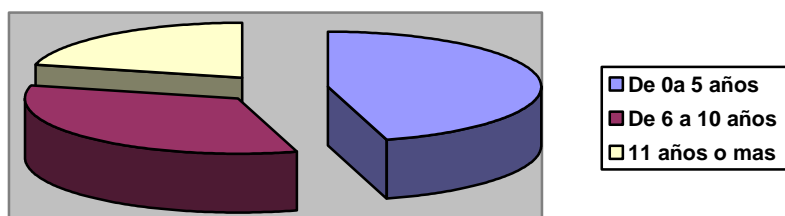
**OBJETIVO:**

Conocer el tiempo de funcionamiento que tienen las empresas en la ciudad de San Miguel.

Cuadro N° 2

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-De 0 a 5 años	30	45%
2.-De 6 a 10 años	22	33%
3.-11 años o mas	14	21%
<b>TOTALES</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Grafico N°2



**COMENTARIO:**

La mayoría de las empresas investigadas tenían menos de cinco años de estar operando, como resultado el 45% de los encuestados operan desde hace apenas cinco años. El 33% de los encuestados operan desde hace 6 a 10 años y el 21% de los encuestados llevan mas de once años operando.

## CARGO QUE DESEMPEÑA

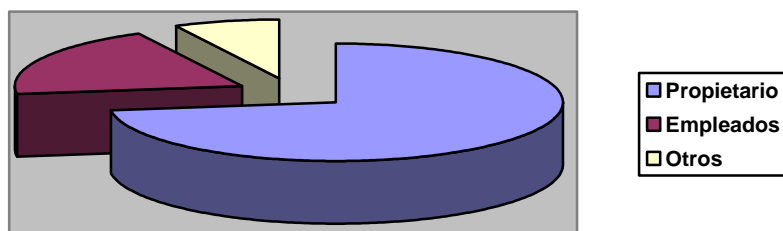
### OBJETIVO:

Conocer el cargo de la persona que proporciona la información en el levantamiento de datos.

Cuadro N° 3

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Propietario	48	73%
2.-Empleados	13	20%
3.-Otros	5	7%
TOTALES	66	100%

Grafico N° 3



### COMENTARIO:

El 73% de los encuestados fueron los propietarios, mientras que el 20% de las encuestas fueron proporcionadas por los empleados y el 7% de las encuestas fueron contestadas por otros entes.

## NUMERO DE EMPLEADOS

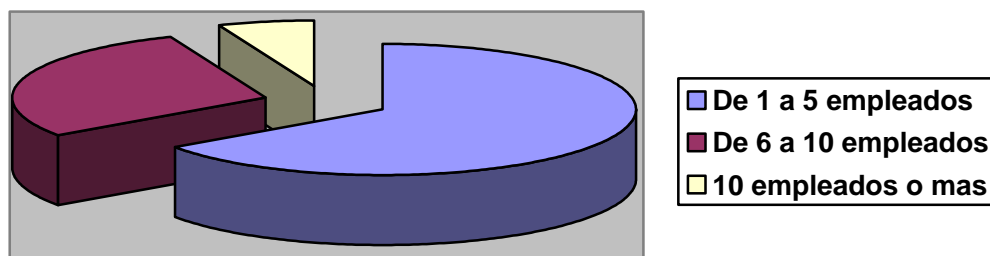
### OBJETIVO:

Determinar el número de empleados con las que cuenta la pequeña empresa en la ciudad de San Miguel.

Cuadro N° 4

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-De 1 a 5 empleados	43	65%
2.-De 6 a 10 empleados	19	29%
3.-10 empleados o mas	4	6%
<b>TOTALES</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Grafico N° 4



### COMENTARIO:

El 65% de las pequeñas empresas encuestados posean de 1 a 5 empleados, mientras que el 6% de las empresas posean de 6 a 10 empleados y el 29% de las empresas encuestadas tenían mas de 10 empleados.

**PREGUNTA No.1**

¿CUENTA SU EMPRESA CON OBJETIVOS Y METAS BIEN DEFINIDAS?

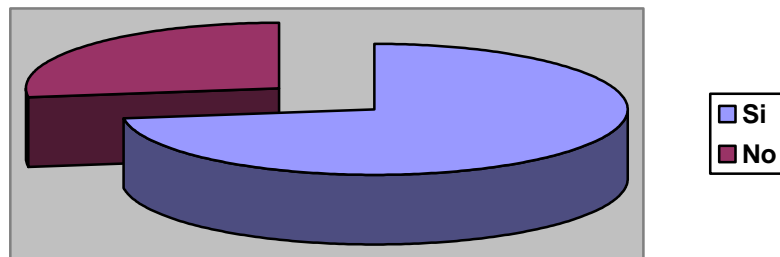
OBJETIVO:

Determinar si las empresas tienen establecidas objetivos y metas.

Cuadro N° 5

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Si	48	73%
2.-No	18	27%
TOTALES	66	100%

Grafico N° 5



**COMENTARIO:**

El 73% de las empresas cuentan con objetivos y metas bien definidas, mientras que el 27% de las empresas no cuentan con objetivos y metas bien definidos.



**PREGUNTA No.2**

¿EXISTEN CONTROLES DE CALIDAD PARA LOS BIENES Y SERVICIOS QUE LA EMPRESA OFRECE?

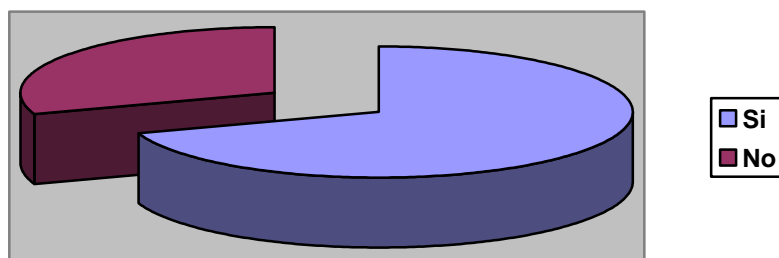
**OBJETIVO:**

Conocer si la empresa tiene controles de calidad para los bienes y servicios que ofrece

.Cuadro N° 6

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Si	46	70%
2.-No	20	30%
TOTALES	66	100%

Grafico N° 6



**COMENTARIO:**

El 70% de los encuestados poseían controles de calidad para los bienes que ofrecen, mientras que el 30% de los encuestados no poseían.

### PREGUNTA No.3

¿EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS , ¿HA REALIZADO ESFUERZOS SU EMPRESA PARA PENETRAR EN OTRAS ZONAS DEL PAÍS?

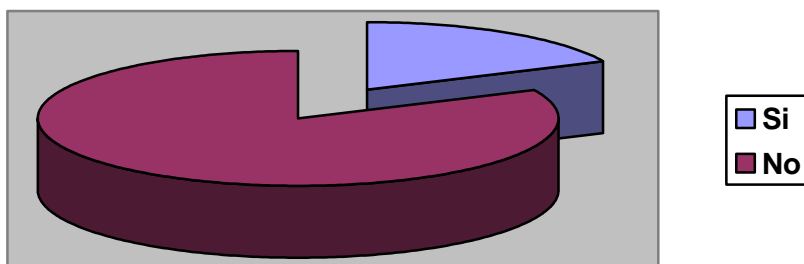
#### OBJETIVO:

Conocer si la empresa ha realizado esfuerzos por penetrar en otras zonas del país en los últimos dos años.

Cuadro N° 7

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Si	12	18%
2.-No	54	82%
TOTALES	66	100%

Grafico N° 7



#### COMENTARIO:

El 82% de las empresas encuestadas expresaron que nunca han realizado esfuerzos para penetrar en otras zonas del país, mientras que apenas el 18% opinaron que si han realizado dichos esfuerzos.

**PREGUNTA No.4**

¿CONSIDERA QUE LA COMPETENCIA ES UN FACTOR DE RIESGO?

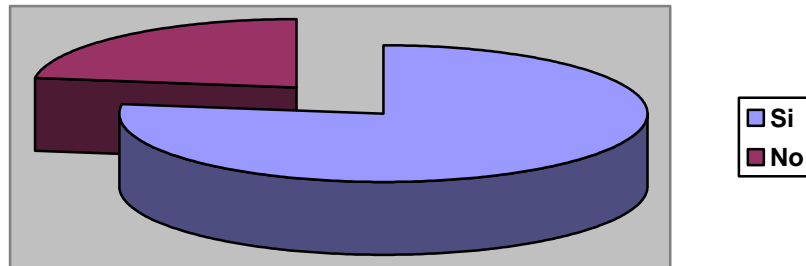
OBJETIVO:

Analizar si las pequeñas empresas temen a la competencia.

Cuadro N° 8

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Si	51	77%
2.-No	15	23%
TOTALES	66	100%

Grafico N° 8



**COMENTARIO:**

El 77% de las empresas considera la competencia un factor de riesgo mientras que el 23% de las empresas no considera la competencia un factor de riesgo.

### PREGUNTA No.5

¿SI CONTESTO SI A LA PREGUNTA ANTERIOR, ¿QUE ELEMENTOS CONSIDERA IMPORTANTES PARA CONTRARRESTARLA?

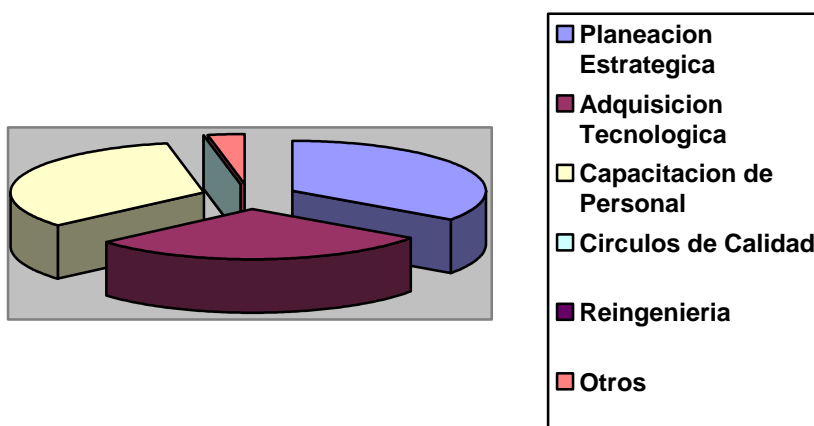
OBJETIVO:

Conocer los elementos que la empresa considera importantes para contrarrestar la competencia.

Cuadro N° 9

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Planeacion estratégica	23	35%
2.-Adquisición tecnológica	19	29%
3.-Capacitación de personal	22	33%
4.-Círculos de calidad	-	0%
5.-Reingeniería	-	0%
6.-Otros	2	3%
<b>TOTALES</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Grafico N° 9



### COMENTARIO:

Para el 35% de las empresas un elemento importante para contrarrestar la competencia es la planeacion estratégica, para un 29% la adquisición tecnológica, para un 33% la capacitación al personal, un 3% considera que el acceso a crédito a bajas tasas de interés.

### PREGUNTA No.6

¿POSEE USTED MANUALES DE FUNCIÓN DENTRO DE SU EMPRESA?

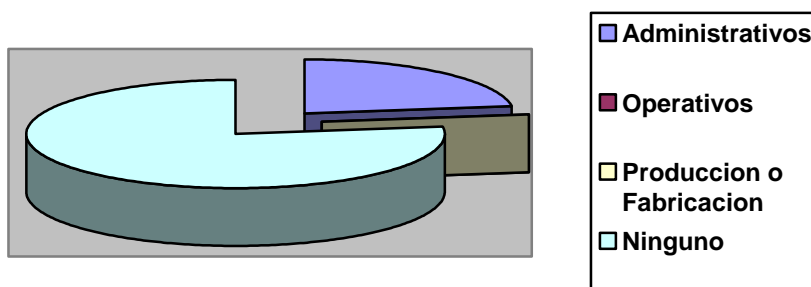
OBJETIVO:

Determinar si las pequeñas empresas en la ciudad de San Miguel poseen manuales de función.

Cuadro N° 10

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Administrativos	15	23%
2.-Operativos	-	0%
3.-Producción o fabricación	-	0%
4.-Ninguno	51	77%
TOTALES	66	100%

Grafico N°10



### COMENTARIO:

El 23% de las empresas cuenta con manuales administrativo, ninguna empresa de las encuestadas posee manuales operativos ni manuales de producción o fabricación, y el 77% no cuenta con ningún tipo de manual.

### PREGUNTA No.7

¿QUE SIGNIFICADO TIENE PARA USTED LA GLOBALIZACIÓN Y LAS POLÍTICAS NEOLIBERALES?

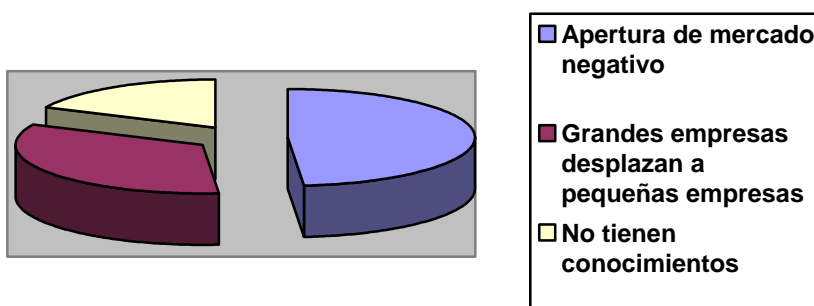
OBJETIVO:

Conocer el nivel de identificación de los conceptos globalización y políticas neoliberales según los comerciantes las pequeñas empresas en San Miguel.

Cuadro N° 11

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Apertura de mercado negativo	32	48%
2.-Fenómeno donde las grandes empresas desplazan a las pequeñas empresas.	22	33%
3.-No tienen conocimiento	12	19%
TOTALES	66	100%

Grafico N° 11



### COMENTARIO:

De las empresas encuestadas el 48% opino que es apertura de mercado, el 33% manifestó no tener conocimiento sobre el tema y un 18% opino que es un fenómeno donde las empresas grandes desplazan a las pequeñas.

**PREGUNTA No.8**

¿CONSIDERA USTED QUE EL PRESENTE TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON EE.UU. LE TRAERÁ BENEFICIOS A SU EMPRESA?

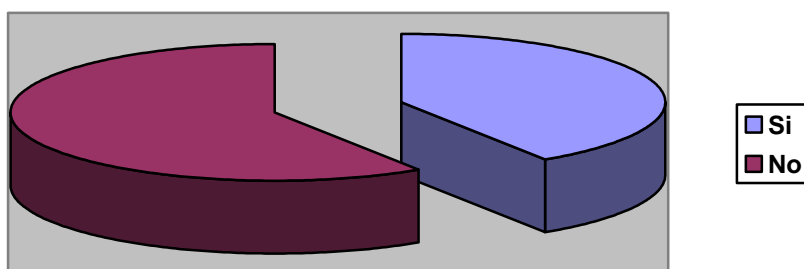
**OBJETIVO:**

Conocer si los comerciantes de las pequeñas empresas consideran que se podrán generar beneficios a través de los tratados de libre comercio con Estados Unidos.

Cuadro N° 12

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Si	27	41%
2.-No	39	59%
TOTALES	66	100%

Grafico N° 12



**COMENTARIO:**

El 41% de las empresas encuestadas consideran que los presentes tratados de libre comercio generaran beneficios a su empresa, y el 59% considera que no les brindara ningún beneficio.

### PREGUNTA No.8b

SI SU RESPUESTA ES SI, MENCIONE ¿CUALES?

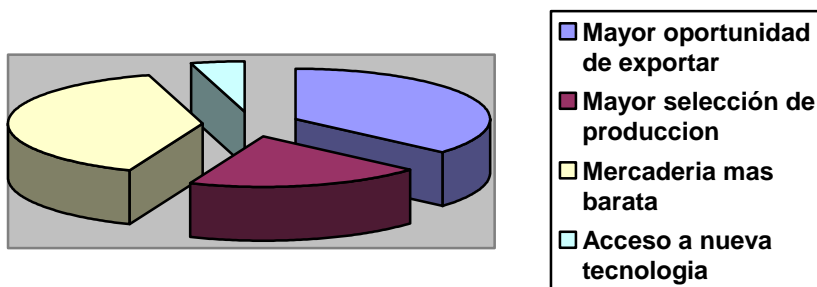
OBJETIVO:

Conocer cuales son los beneficios que consideran los empresarios se pueden generar a través del tratado de libre comercio con Estados Unidos.

Cuadro N° 13

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Mayor oportunidad de exportar	24	36%
2.-Mayor selección de producción	13	20%
3.-Mercadería mas barata	26	40%
4.-Acceso a nueva tecnología	3	4%
TOTALES	66	100%

Grafico N° 13



### COMENTARIO:

El 36% de los empresarios considera que uno de los beneficios que brinda los TLC es que se tiene mayor oportunidad de exportar, para el 20% es una mayor selección de producción, el 40% opino que se obtendrá mercadería a un bajo costo, mientras que para un 4% se obtendrá acceso a nueva tecnología.



**PREGUNTA No.9**

¿CONSIDERA USTED QUE SU EMPRESA SE ENCUENTRA PREPARADA PARA COMPETIR EN UN MERCADO GLOBALIZADO?

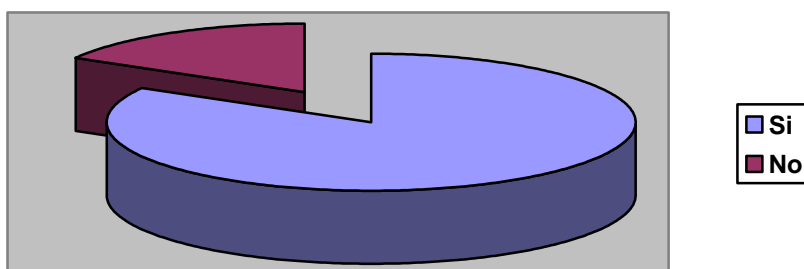
OBJETIVO:

Estudiar con los empresarios el grado de preparación que su empresa tiene para competir en un mercado globalizado.

Cuadro N° 14

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Si	55	17%
2.-No	11	83%
TOTALES	66	100%

Grafico N° 14



**COMENTARIO:**

Un 83% de las empresas señalo que no se encuentra preparado para competir en un mercado globalizado, únicamente el 17% manifestó estar preparado.

**PREGUNTA No.9b**

¿PORQUE?

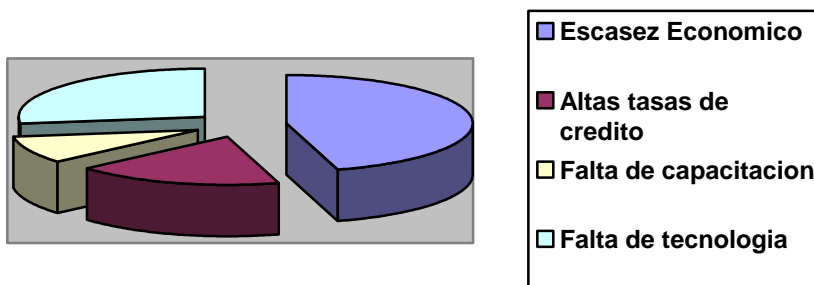
OBJETIVO:

Conocer porque los empresarios de las pequeñas empresas consideran que están o porque no están preparados para competir en un mercado globalizado.

Cuadro N° 15

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Escasez económico	30	45%
2.-Altas tasas de crédito	12	18%
3.-Falta de capacitación	6	10%
4.-Falta de tecnología	18	27%
TOTALES	66	100%

Grafico N° 15



**COMENTARIO:**

El 45% considera no contar con suficientes recursos económicos, 27% manifestó que por falta de tecnología, un 18% considera que es por las altas tasas de crédito y un 10% opino que por la falta de capacitación.

**PREGUNTA No.10**

¿PARTIENDO QUE ALIANZAS ESTRATÉGICAS SON ACUERDOS DE COOPERACIÓN ENTRE DOS O MÁS EMPRESAS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS COMUNES, EN QUE ETAPA DE ESTE PROCESO SE ENCUENTRA SU EMPRESA Y/O QUE ACCIONES HA TOMADO SU EMPRESA ACTUALMENTE?

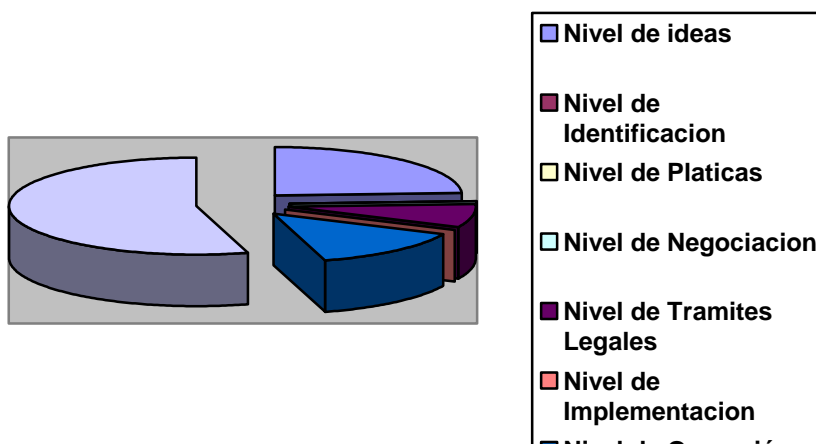
OBJETIVO:

Determinar si los pequeños empresarios contemplan la idea de formar alianzas estratégicas y en que etapa se encuentran actualmente.

Cuadro N° 16

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Nivel de Ideas	16	24%
2.-Nivel de Identificación	-	0%
3.-Nivel de Platicas	-	0%
4.-Nivel de Negociación	-	0%
5.-Nivel de Tramites Legales	5	7%
6.-Nivel de Implementación	-	0%
7.-Nivel de Operación	9	14%
8.-No ha contemplado la idea	36	55%
	66	100%

Grafico N° 16



### COMENTARIO:

Un 24% de las empresas encuestadas manifiesta que ha considerado la posibilidad a nivel de ideas, un 7% se encuentra a nivel de tramites legales, un 14% a nivel de operación, mientras que un 55% no ha contemplado la posibilidad de formar alianzas estratégicas.

### PREGUNTA No.11

¿QUÉ BENEFICIOS CREE QUE PUEDE OBTENER MEDIANTE ESTAS ALIANZAS?

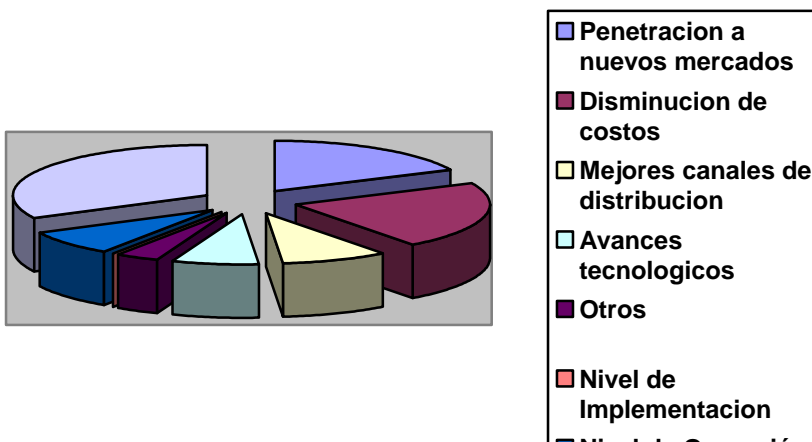
#### OBJETIVO:

Conocer los beneficios que los pequeños empresarios consideran poder obtener mediante la conformación de alianzas estratégicas.

Cuadro N° 17

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Penetración a nuevos mercados	20	30%
2.-Disminución de costos	24	36%
3.-Mejores canales de distribución	10	15%
4.-Avances tecnológicos	8	13%
5.-Otros	4	6%
<b>TOTALES</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Grafico N° 17



### COMENTARIO:

Un 36% de las empresas encuestadas dijeron que el beneficio que obtendrán sería la disminución de costos, un 30% la penetración a nuevos mercados, para un 15% mejores canales de distribución para un 13% avances tecnológicos mientras que para el 6% restante se obtendrían beneficios de capacitación al personal.

### PREGUNTA No.12

¿SEGÚN SU CRITERIO CUAL CREE QUE SEA EL FACTOR QUE LIMITA A LOS EMPRESARIOS A CONSIDERAR LA IDEA DE FORMAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS?

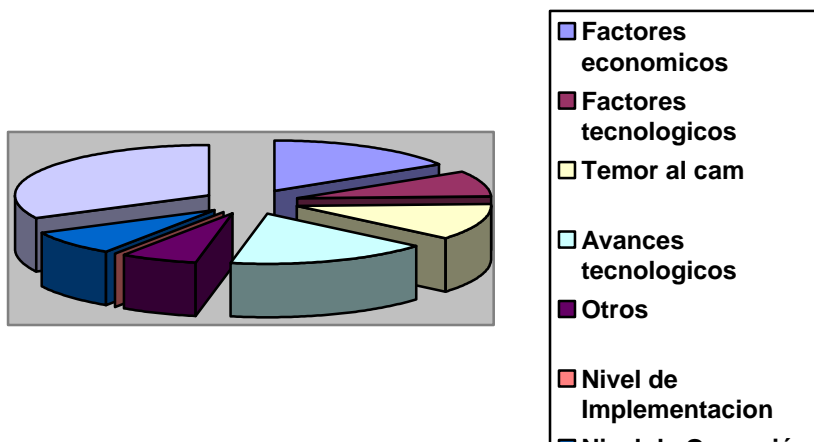
#### OBJETIVO:

Determinar cuáles son los factores que limitan a las empresas a la formación de alianzas estratégicas.

Cuadro N° 18

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Factores económicos	18	27%
2.-Factores tecnológicos	9	13%
3.-Temor al cambio	13	20%
4.-Desconocimiento	19	29%
5.-Otros	7	11%
<b>TOTALES</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Grafico N° 18



### COMENTARIO:

El 27% de las empresas considera los factores económicos como las principales limitantes, un 13% los factores tecnológicos, un 20% por tener temor al cambio, un 29% por desconocimiento por todo lo que implica el proceso y un 11% considera que por otros factores.

### PREGUNTA No.13

¿A SU CRITERIO SI SE PRESENTARA UNA OPORTUNIDAD FORMIDABLE PARA REALIZAR UNA ALIANZA ESTRATÉGICA CON QUIEN CONSIDERA USTED LE SERIA MÁS PROVECHOSO?

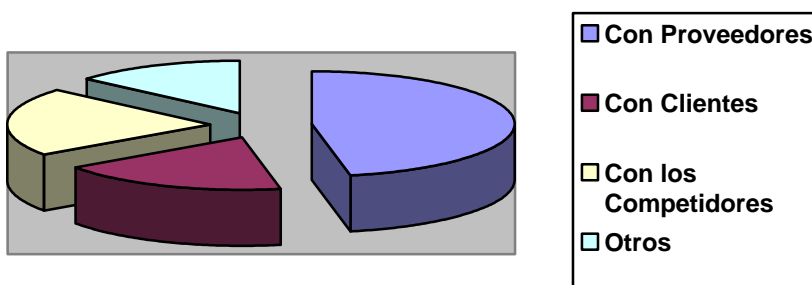
#### OBJETIVO:

Determinar con quien consideran los pequeños comerciantes que obtendrían mayores beneficios al conformar alianzas estratégicas.

Cuadro N° 19

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Con proveedores	31	47%
2.-Con clientes	12	18%
3.-Con los competidores	14	21%
4.-Otros	9	14%
<b>TOTALES</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Grafico N° 19



### COMENTARIO:

El 47% de los empresarios manifestó que le sería más provechoso realizar alianzas estratégicas con los proveedores, el 18% con clientes, el 21% con la competencia y un 14% con otros.

### PREGUNTA No.14

¿CUALES CONSIDERA USTED QUE SON LAS FORTALEZAS CON LAS QUE CUENTA SU EMPRESA?

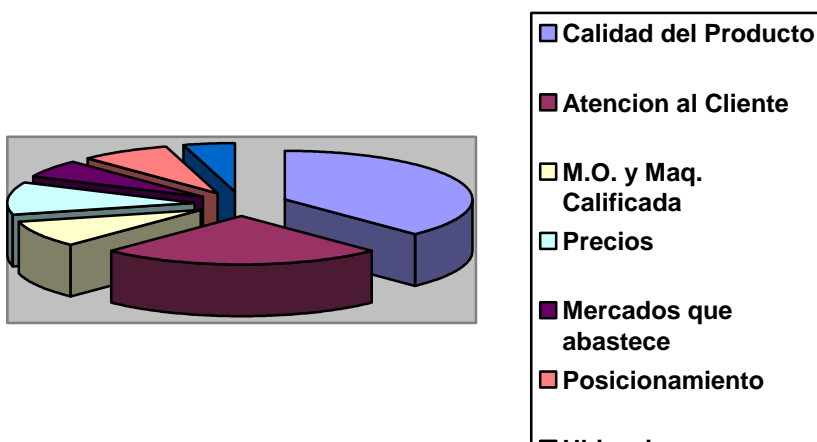
#### OBJETIVO:

Conocer las fortalezas con las que cuenta la pequeña empresa sector comercio en la ciudad de San Miguel.

Cuadro N° 20

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Calidad del producto	25	38%
2.-Atención al cliente	16	24%
3.-Mano de obra y maquinaria calificada	6	10%
4.-Precios	7	11%
5.-Mercados que abastece	4	6%
6.-Posicionamiento	5	7%
7.-Ubicación	3	4%
<b>TOTALES</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Grafico N° 20



**COMENTARIO:**

Un 38% de los empresarios opino que su principal fortaleza es la calidad del producto, un 24% manifestó que era la atención al cliente, un 10% mano de obra y maquinaria calificada, 20% los precios, un 6% el mercado que abastece, un 7% posicionamiento y un 4% la ubicación.

**PREGUNTA No.15**

¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE SON LAS OPORTUNIDADES QUE POSEE LA EMPRESA?

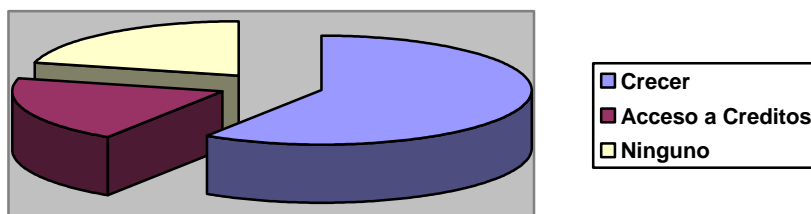
**OBJETIVO:**

Conocer cuales son las oportunidades que los pequeños empresarios perciben.

Cuadro N° 21

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Crecer	39	59%
2.-Acceso a créditos	13	20%
3.-Ninguno	14	21%
<b>TOTALES</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Grafico N° 21



**COMENTARIO:**

Un 59% dijo que crecer, un 20% acceso a créditos, mientras que el 21% de los encuestados opinaron que no poseían ninguna oportunidad.



**PREGUNTA No.16**

¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE SON LAS DEBILIDADES QUE POSEE LA EMPRESA?

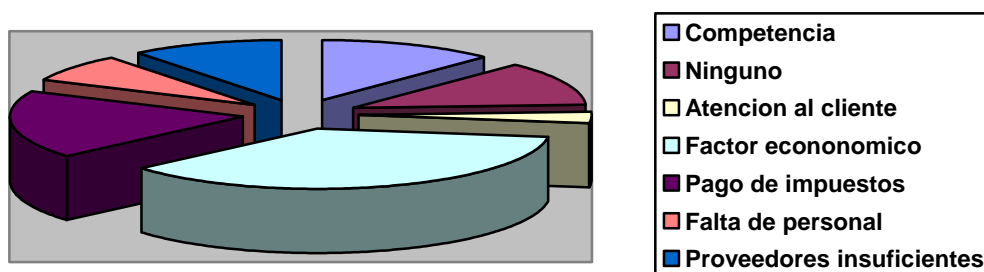
OBJETIVO:

Cuales son las debilidades que posee la pequeña empresa sector comercio en la ciudad de San Miguel.

Cuadro N° 22

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Competencia	8	12%
2.-Ninguno	8	12%
3.-Atención al cliente deficiente	2	4%
4.-Factor económico	24	36%
5.-Pago de impuestos	12	19%
6.-Falta de personal	5	7%
7.-Proveedores insuficiente	7	10%
<b>TOTALES</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Grafico N° 22



**COMENTARIO:**

Un 12% de las pequeñas empresas encuestadas dijeron que la competencia, un 4% opinión atención al cliente deficiente, un 36% de los encuestados dijeron factor económico, el 19%

opino que era pago de impuestos, el 7% manifestó que era falta de personal, mientras que el 10% dijo que era proveedores insuficientes y un 12% opino que ninguno.

**PREGUNTA No.17**

¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE SON LAS AMENAZAS QUE POSEE SU EMPRESA?

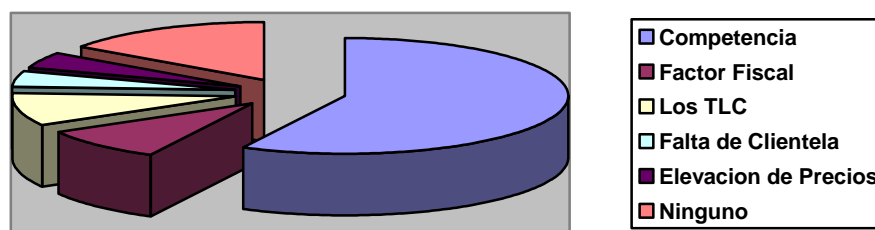
OBJETIVO:

Investigar cuales son las amenazas consideradas a través de los pequeños comerciantes sector comercio de la ciudad de San Miguel.

Cuadro N° 23

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Competencia	38	59%
2.-Factor fiscal	6	9%
3.-Los TLC	6	9%
4.-Falta de clientela	3	4%
5.-Elevación de precios	3	4%
6.-Ninguno	10	15%
TOTALES	66	100%

Grafico N° 23



### COMENTARIO:

El 59% de los encuestados opinaron que la competencia era su mayor amenaza, mientras que el 9% opino que era el factor fiscal, el 9% opinaron que eran los TLC, el 4% opino que era la falta de clientela, mientras que el 4% opino que era la elevación de precios y el 15% opino que no poseía ninguna amenaza.

### PREGUNTA No.18

¿QUÉ OTROS ASPECTOS O COMENTARIOS TENDRÍA USTED RELACIONADO CON LA POSIBILIDAD DE FORMAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS?

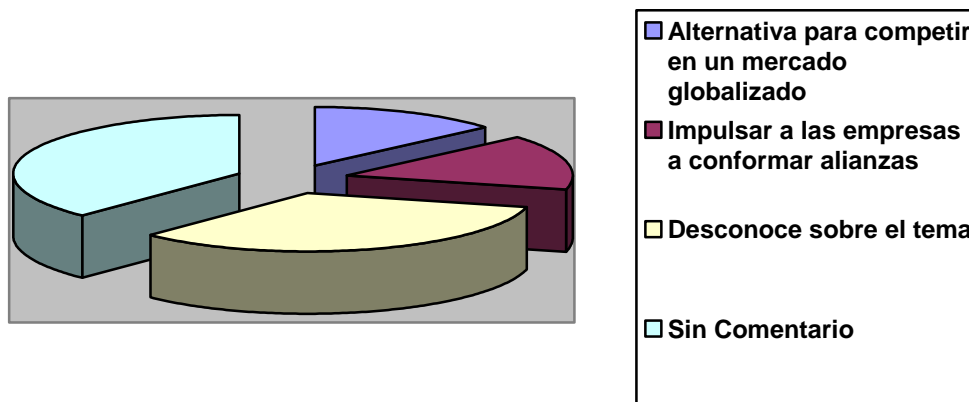
#### OBJETIVO:

Conocer aspectos o comentarios que los empresarios digan sobre la posibilidad de formar alianzas estratégicas.

Cuadro N° 24

ALTERNATIVAS	FA	FR
1.-Alternativa para competir en un mercado globalizado	9	13%
2.-Impulsar a las empresas a conformar alianzas	10	15%
3.-Desconoce sobre el tema	22	34%
4.-Sin comentario	25	38%
<b>TOTALES</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Grafico N° 24



**COMENTARIO:**

Entre los aspectos y comentarios que las empresas opinan sobre la formación de alianzas estratégicas, un 13% opino que las alianzas son alternativas para poder competir en un mercado globalizado, el 15% opino la necesidad de impulsar la formación de alianzas a las pequeñas empresas, mientras que el 34% desconoce el tema y el 38% prefirió no comentar sobre el tema.

### **3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La pequeña empresa sector comercio de la ciudad de San Miguel no se encuentra en condiciones favorables para enfrentar el proceso de globalización debido a factores socioeconómicos, tecnológicos y políticos.

Los resultados de las encuestas proporcionan información crítica en lo referente a las perspectivas de los pequeños empresarios de la ciudad de San Miguel. Tomando en cuenta que la pequeña empresa es el motor económico generador de empleos, la mayoría de los pequeños comerciantes ignoran la idea del avance y del desarrollo aun conociendo el valor del progreso económico.

En la actualidad la mayoría de los comerciantes emplean técnicas necesarias para el buen funcionamiento de una empresa como pueden ser el establecimiento de objetivos y metas bien definidas y controles de calidad; sin embargo dejan a un lado la principal razón de ser de estas técnicas. Las oportunidades de crecimiento y de expansión, no solo a nivel nacional sino internacional, dependen justamente en la manera que uno define cuales serán los objetivos que persigue y cuales serán las metas que uno se propone. Parece ser que el comerciante miguileño piensa poco en la idea de penetrar en otras zonas del país y eso le crea barreras de crecimiento económico que serian fácilmente traspasadas por la competencia internacional, sin dejar a un lado la competencia que asecha a nuestros pequeños comerciantes. La idea de expandirse es algo muy lejano, y es ahí donde se refleja el temor que le tienen los pequeños comerciantes de la ciudad de San Miguel a la creciente ola de la globalización y al TLC que ya es mas que un hecho.

En esta etapa de la globalización, el pensamiento de los pequeños comerciantes es preocupante, afirmando casi en su totalidad no estar preparados para competir en un mercado globalizado, cuando se puede dar por hecho que el mercado ya esta globalizado. Parece que, según los encuestados, la responsabilidad recae en la escasez económica del país, y en la falta de tecnología, puede ser que tengan toda la razón pero las bases económicas y el pensamiento que poseen y defienden sigue siendo obsoleto.

Las técnicas aplicables que pueden ayudar a solucionar muchos de los problemas de las pequeñas empresas en San Miguel, como lo son las alianzas estratégicas, claro sin antes haber estudiado la necesidad y el fin que persigue la empresa, siguen siendo ignoradas por los mismos. No contemplan la idea de aliarse con ninguna otra empresa por factores culturales muy difíciles de controlar y de moldear. Es muy difícil comprender la actitud de los comerciantes de la ciudad de San Miguel de ignorar técnicas que pueden significar su permanencia en el mercado, aun conociendo los beneficios que estos le puedan generar, los comerciantes de la ciudad de San Miguel están muy concientes de esto pero parece que la iniciativa de formar alianzas sigue siendo muy lejana.

Los comerciantes en su mayoría acuerdan que la fortaleza que predomina más en sus empresas reside en la calidad del producto, los precios y la atención al cliente. Aclaran asimismo que las oportunidades que poseen serian la de crecer y acceso a créditos. Consideran además, como ya se menciona con anterioridad, que el factor económico es su mayor debilidad, y que su mayor amenaza es la competencia.

Considerando que las alianzas estratégicas ofrecen muchos beneficios a las empresas es incomprensible la inopia de no tomar en cuenta o siquiera considerar esta técnica como una alternativa futura.

## 4.1.-CONCLUSIONES

### 4.1.1.-SEGÚN LA INVESTIGACION DE CAMPO

- La gran parte de las empresas que existen en la ciudad de San Miguel pertenecen a la categoría de pequeña empresa, lo que crea la necesidad de promover a la misma, el apoyo suficiente para lograr un mayor desarrollo económico.
- Mediante la información se observó la falta de orientación que poseen las pequeñas empresas migueleñas en relación al desarrollo de proyectos a largo plazo.
- Otra revelación notable que se pudo concretar con la investigación son las debilidades que posee la pequeña empresa en San Miguel, tecnológicamente anticuado, sistemáticamente desordenado, y propenso a ser destituido fácilmente por cualquier competidor competente debido al temor que posee al cambio.
- La pequeña empresa en San Miguel percibe la globalización como un fenómeno negativo, debido a los problemas que enfrentan al tratar de competir en precios, tecnología y capacitación con países desarrollados.
- La desinformación y el desinterés que ciega a la pequeña empresa sector comercio en San Miguel sobre el concepto de Alianzas Estratégicas es uno de los factores que impiden la formación de las mismas, existe cierta parte de las empresas que se interesan sobre los beneficios de las alianzas estratégicas por otro lado muchos comerciantes conocen los beneficios pero no les interesa.
- Los pequeños comerciantes demuestran un alto nivel de desconfianza al aliarse con un socio.
- En cuanto al grado de capacitación que los propietarios poseen, se pudo detectar que en su mayoría son personas con conocimientos empíricos obtenidos a través de la

experiencia, por lo tanto carecen de conocimientos administrativos técnicos, cuentan con una limitada preparación académica.

- Muchos conocen los elementos necesarios para contrarrestar la competencia pero muchos no aplican dichos elementos lo cual evidencia la poca importancia que le manifiestan a sus competidores.
- La insatisfacción de los pequeños comerciantes es notable, con relación a las condiciones y requisitos exigidos por parte de las instituciones financieras del país, las cuales en ocasiones utilizan criterios restrictivos por no contar con garantías reales que respalden los créditos ofrecidos, limitando así el acceso a los mismos y obligando a los empresarios a recurrir a mecanismos financieros no formales e incrementando sus costos de manera considerable.

#### 4.1.2.-EN CUANTO A LA INVESTIGACION DOCUMENTAL

- De acuerdo a la información documental obtenida, para los países desarrollados, la globalización se concibe como un fenómeno de oportunidades, mediante el cual se pueden disminuir los costos, aprovechar la tecnología existente y aumentar su posicionamiento y participación dentro del mercado.
- La globalización ha permitido la disminución de barreras arancelarias a nivel mundial, facilitando así el libre comercio entre los países.
- Los avances tecnológicos en cuanto a las comunicaciones ha permitido el cruce de fronteras, por lo que hoy en día están al alcance de todos; sin embargo la pequeña empresa migueleña carece de este tipo de tecnología, limitándola a que se vuelva competitiva internacionalmente.



## **4.2.-RECOMENDACIONES**

### **4.2.1.-AL ESTADO**

- Asignar a alguna institución para que lleve el registro y control de todas aquellas empresas que en la actualidad se encuentre operando o en procesos de operación con alianzas estratégicas, así como también de todas aquellas que deseen aliarse; brindando condiciones que permitan que los empresarios interesados en la formación de las mismas, lo realicen a través de la información manejada por ellos.
- Implementar en la banca gubernamental y banca privada líneas de crédito orientadas a las necesidades de la pequeña empresa.
- Capacitar constantemente mediante un programa continuo a todos los agentes implicados en el desarrollo de nuestra propuesta, para así poder convertir a las empresas competitivas tanto en la producción como financieramente.

### **4.2.2.-A LAS INSTITUCIONES ESTATALES QUE BRINDAN APOYO A LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL**

- Promover las alianzas estratégicas dentro de la pequeña empresa sector comercio de la ciudad de San Miguel, mediante charlas y seminarios, en los cuales se desarrollara un conocimiento amplio sobre las alianzas estratégicas, el funcionamiento, las ventajas y forma de operación de las mismas, con el fin de que sean percibidas como una alternativa viable para aprovechar los recursos y compartir riesgos, así como también suplir la falta de información acerca del tema y reducir la desconfianza de los empresarios al aliarse.
- Conformar equipos de capacitación en la ciudad de San Miguel, para dar a conocer lo que son las alianzas estratégicas y cuales son las empresas que deberían de considerar esta alternativa dentro de su organización.

- Identificar a las empresas interesadas en realizar alianzas y después encargarse de llevar a cabo un análisis del entorno que permita conocer aquellos factores que favorezcan o limiten el éxito de las mismas, debido a falta de recursos económicos y preparación académica con la que cuentan los pequeños empresarios.

#### 4.2.3.-A LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

- Promover de manera conjunta al gobierno, la formación de un fondo de garantía que les permita disminuir los riesgos crediticios a los que se ven expuestos en operaciones relacionadas con el sector.
- Modificar los procedimientos de modo que se simplifiquen y promover las líneas de crédito y mecanismos que el gobierno proporcione para incentivar a la pequeña empresa.
- Mejorar las condiciones de crédito para la pequeña empresa migueleña, creando un fondo para cubrir la brecha entre las tasas reales de interés y una tasa preferencial.

#### 4.2.4.-A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

- Se recomienda seriamente a las universidades de la ciudad de San Miguel organizar programas de capacitación empresarial, seminarios, mesas redondas y debates periódicamente, donde además se podría invitar a empresarios de larga trayectoria que estén actualmente operando con alianzas estratégicas, para dar a conocer los beneficios y oportunidades que se obtienen a través de ellas.
- Dar charlas o conferencias acerca del tema relacionado con las alianzas estratégicas, tales como convenios de libre comercio, globalización franquicias, coalición para uso conjunto de marcas, fondo común para compra o ventas, etc.; y de esta forma poder brindar alguna orientación a los futuros empresarios a la conformación de las mismas.

- Revisar constantemente el contenido de los programas impartidos en las diferentes materias, con el fin de verificar cuan apegados se encuentra de la realidad en el entorno y los temas de la actualidad.

## **PROPUESTA PARA LA CONFORMACION DE ALIANZAS ESTRATEGICAS EN LA PEQUEÑA EMPRESA SECTOR COMERCIO DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.**

Actualmente en el entorno económico salvadoreño es de vital importancia el sostener y fortalecer el tejido económico de la Pequeña Empresa, para lo cual resulta fundamental el contar con diversas alternativas para sustentar a numerosos grupos de las mismas, las cuales integran la mayoría de las empresas existentes a nivel nacional.

En las condiciones que determinan el entorno económico de la mayoría de las pequeñas empresas de hoy, el principal objetivo de cualquiera de ellas es mantenerse funcionando con niveles aceptables de competitividad, es por eso que se vuelve una necesidad el unir fuerzas y compartir riesgos a través de alianzas estratégicas. Así como crear alternativas que permitan a los pequeños empresarios desarrollar sus capacidades y multiplicar sus ganancias por medio de capacitaciones y asistencia técnica brindada por las gremiales que apoyan a las pequeñas empresas y así lograr metas, objetivos y beneficios comunes.

Por lo anterior se presenta esta propuesta para ser desarrollada por el Gobierno a través de instituciones que apoyen a las pequeñas empresas sector comercio de la ciudad de San Miguel.

## **5.1.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**

### **5.1.1.- OBJETIVO GENERAL.**

- Promover las Alianzas Estratégicas a través de las gremiales que brindan apoyo a la Pequeña Empresa, para que sean percibidas como el mecanismo adecuado para mantenerse con niveles aceptables de rentabilidad ante el proceso de Globalización.

### **5.1.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Presentar un documento que sirva como herramienta para dar a conocer una forma eficaz de llevar a cabo la conformación de Alianzas Estratégicas.
- Aprovechar el apoyo que brindan las gremiales, para lograr la capacitación técnica y administrativa.
- Aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la Pequeña Empresa.
- Mostrar las ventajas que representan las Alianzas Estratégicas a la Pequeña Empresa, para promover dentro del proceso de globalización la competitividad de la misma.

## **5.2.- POLITICAS.**

- Se les dará apoyo a aquellas empresas que cumplan con el perfil de requisitos mínimos, los cuales deberán estar debidamente establecidos e identificados por las gremiales.
  
- Las programas a impartirse se darán de preferencia de forma integral y gratuita.
  
- Las gremiales deberán unificar objetivos y políticas para fomentar el desarrollo de las Alianzas Estratégicas dentro de la Pequeña Empresa.
  
- Las gremiales deberán elaborar un plan de monitoreo para continuar dándole seguimiento a las actividades desarrolladas por las Pequeñas Empresas, así como también deberán mantener un programa de capacitación constante para las mismas.

### 5.3.- ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

<b>AGENTES</b>	<b>FUNCIÓN</b>
<b>Gobierno</b>	Financiar la capacitación del Recurso Humano a través de un convenio entre el INSAFORP y las gremiales. Negociar cooperación extranjera a través de instituciones internacionales para realizar capacitaciones en países amigos.
<b>Gremiales</b>	Diseñar e implementar programas de capacitación para fomentar las Alianzas Estratégicas dentro de la Pequeña Empresa
<b>Pequeñas Empresas Sector Comercio Afiliadas o en Proceso de Afiliación</b>	Establecer relaciones de negocios ínter empresarial y ruedas de negocio
<b>Universidades</b>	Brindar asistencia al sector de la Pequeña Empresa, Sector Comercio a través del servicio social realizado por los estudiantes, en las áreas requeridas para el mejoramiento de su competitividad.
<b>Centros de capacitación</b>	Apoyar a las gremiales en el proceso de mejoramiento de su competitividad participando activamente en las actividades que desarrollen las gremiales.

#### **5.4.- PLAN DE ACCION.**

De acuerdo a lo anterior y a la investigación realizada, se propone el desarrollo de un nuevo esquema para ayudar al fortalecimiento de la Pequeña Empresa, el cual consiste en lo siguiente:

##### **5.4.1.- UNIFICACIÓN.**

Como primer paso se plantea la unificación de objetivos, políticas, programas y acciones, por parte de las diversas gremiales existentes en el país que brindan apoyo a la Pequeña Empresa, con el fin de fomentar las Alianzas Estratégicas dentro de las mismas.

La unificación de los objetivos de las gremiales reviste una importancia estratégica para el desarrollo de la Pequeña Empresa sector comercio, fundamentalmente por su capacidad de mejorar la posición negociadora de este sector frente al resto de agentes económicos, así como de generar condiciones favorables para el desarrollo de la competitividad de las pequeñas empresas. Además de este forma se estaría logrando una mayor representación de sus miembros a nivel político, permitiendo a la vez incrementar el grado de participación e influencia del sector o rama de actividad empresarial dentro del proceso de toma de decisiones a nivel público.

Dicha acción podría llevarse a cabo mediante un programa de concientización impulsado por el Gobierno, que permita llevar a cabo un cambio de actitud dentro de las gremiales mencionadas. De esta forma se estaría logrando trabajar de manera conjunta hacia la consecución de metas comunes, las cuales en ocasiones no se cumplen satisfactoriamente, debido a que estas instituciones en la actualidad funcionan de forma aisladas.



#### **5.4.2.- ESTABLECIMIENTO DE PERFIL REQUERIDO**

Las empresas a tomar en cuenta para la fase de RECLUTAMIENTO, explicada posteriormente, deberán cumplir con un perfil de requisitos mínimos, exigidos por las gremiales, para ser candidatos a la conformación de Alianzas Estratégicas.

Dicho perfil se establece a continuación:

<b>PERFIL</b>	
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deberán estar debidamente inscritas o en proceso de inscripción en el registro de comercio.</li><li>• Tener un año de funcionamiento, como mínimo.</li><li>• Contar con controles mínimos de calidad.</li><li>• Poseer cercanía geográfica.</li><li>• Cumplir con los requisitos exigidos a una empresa formal tales como: IVA, ISSS, AFP's, Impuesto Sobre la Renta, y todos los fiscalizados por la Dirección General de Impuestos Internos.(Ver anexo N° 3)</li></ul>

#### **5.4.3.- CONVOCATORIA Y RECLUTAMIENTO**

Primeramente se llevarán a cabo convocatorias a pequeños empresarios que integren organizaciones que puedan pertenecer a la misma actividad económica o a diferentes actividades, pero en todo caso que identifiquen a la organización gremial como el medio idóneo para resolver sus problemas o alcanzar sus objetivos comunes.

Además para que la empresa pueda ser convocada tendrá que cumplir con los requisitos mínimos establecidos de acuerdo al perfil. Para esta fase se realizarán las siguientes acciones:

***a) Difusión y convocatoria.***

Se elaborarán instrumentos de difusión que especifique el perfil de las empresas requeridas para poder ser seleccionadas. El medio de difusión a utilizar serán los periódicos de mayor circulación, en los cuales se publicará la nota, durante dos semanas, tres veces en cada una de ellas.

***b) Presentación del Programa.***

Se desarrollará una conferencia donde se brinde la información completa sobre los objetivos y actividades a ejecutarse, con el fin que pueda ser discutido por los interesados y puedan aclarar sus dudas con respecto a los temas a tratar.

***c) Entrevista Individual.***

Se programará una entrevista de manera individual entre un representante de la gremial y uno de la empresa interesada en participar en el programa, con el propósito de llevar a cabo un intercambio de expectativas que ayuden a seleccionar aquellas empresas que cumplan con el perfil solicitado.

Posteriormente se propone proceder a una fase de reclutamiento masivo de empresarios pertenecientes a la Pequeña Empresa, por parte de las gremiales involucradas, con el fin de capacitados en las áreas que de acuerdo a la investigación de campo realizada, se identificaron como deficientes.

**5.4.4.- CAPACITACION.**

Una vez seleccionadas a las empresas, se les brindarán seminarios de capacitación a través de financiamiento del INSAFORP o fuentes externas, en los cuales de les dará la oportunidad de prepararse para volverse competitivos y además interrelacionarse perdiendo

de esta manera el temor y la desconfianza de asociarse que se pudo identificar en el trabajo de investigación de campo.

Los seminarios o capacitaciones que se impartirán a los empresarios seleccionados de las gremiales convocadas, serán en áreas como: administración gerencial, contabilidad, finanzas, costos, negociación, administración de personal, etc. y todas aquellas de las cuales los empresarios seleccionados soliciten información.

Lo anterior permitiría un cambio de mentalidad en los empresarios y a la vez, modificar la percepción que tienen los unos de los otros facilitando así el acercamiento entre las mismas y facilitar el proceso de conformación de Alianzas Estratégicas, que por lo general suelen ocurrir en las actividades de producción, pero ello no descarta que pueda darse en las actividades de comercio y servicios.

Este programa de capacitación se llevará a cabo a través de un convenio entre las gremiales y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), quien será el ente ejecutor de las capacitaciones a nivel empresarial que se desarrollarán.

Las capacitaciones se desarrollarán en áreas que de acuerdo a la investigación de campo se han reflejado como deficientes:

**a) Administración: Gerencial, Recurso Humano.**

El programa de Administración Gerencial contendría temas tales como:

**La Planeación:** Es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro.

La planeación está relacionada con la definición de objetivos de la organización y la determinación de las formas en que pueden alcanzarse. Planear es dar respuesta a las preguntas ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? ¿Qué debemos hacer para lograrlo? Lo

cual supone conocer la situación presente como organización los recursos con los que se cuenta y las limitaciones existentes.

**La Organización:** Esta etapa del proceso administrativo consiste en decidir que recursos y actividades son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, distribuir recursos, definir funciones y tareas y clarificar autoridad y responsabilidades.

**Dirección:** Es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo.

**El Control:** Esta fase tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario. Control significa comparar el desempeño real con el estándar deseado.

Además otra parte importante en toda organización es la administración de personal, la cual proporciona a las empresas como administrar los recursos humanos en una forma amplia y completa por lo cual se abarcan los temas siguientes:

1. Aspectos Básicos de Administración de Personal.
2. Planificación, Reclutamiento, Prueba y Selección de Personal.
3. Inducción, Capacitación Y Desarrollo de Personal
4. Evaluación de Desempeño
5. Análisis de Puestos
6. Aplicación de Leyes Laborales Vigentes
7. Prestaciones y Servicios al Personal
8. Higiene y Seguridad del Personal

## **b) Contabilidad.**

Debido a la importancia del factor contable en toda empresa se hace necesario dar a conocer los temas siguientes:

1. Introducción a Conceptos Contables.
2. Ajuste de las Cuentas y Elaboración de Estados Financieros
3. Inventario y costo de los Artículos
4. Constitución y Operación de las Sociedades
5. Flujos de Fondos y Efectivo
6. Contabilidad de Costos
7. Presupuestos y Controles
8. Aplicación del Código Tributario y sus Reformas.

## **c) Finanzas.**

Una buena administración financiera es de importancia vital para la salud económica de las empresas de negocios y por tanto para las naciones y para el mundo. El campo de esta materia es relativamente complejo y se ha sometido a cambios constantes como respuesta a las variaciones observadas en las condiciones económicas, dada su importancia las finanzas deben ser amplias y entendidas en los siguientes aspectos:

1. Panorama General de la Administración Financiera
2. Análisis de Estados Financieros
3. El Medio Ambiente Financiero
4. El Pronóstico Financiero, La Planeación y El Control
5. Decisiones Estratégicas de Inversión

## **d) Negociación**

Los puntos generales a tratar dentro de este tema serán:

1. Definición de Negociación

2. Estrategias de Regateo
3. Proceso de Negociación: Preparación y planeación, definición de reglas de juego, aclaración y justificación, regateo y solución del problema; y cierre e implantación.
4. Negociaciones con Terceros.

#### **5.4.5.- ESTRATEGIA PARA LA CONFORMACION DE ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Una vez que se logre la confianza entre los miembros de cada gremial y se les haya proporcionado la capacitación a los mismos, se iniciará con la fase expositiva de temas actuales relevantes dentro de la economía, tales como "Globalización", "Tratados de Libre Comercio" haciendo énfasis en las ventajas que para ellos representa el trabajar de manera conjunta, de esta forma se les brindará la idea de aliarse, como la mejor forma de enfrentar a un mundo globalizado y poder mantenerse con niveles aceptables de rentabilidad.

El establecer Alianzas Estratégicas implica, además de verse en la necesidad o tener el deseo de asociarse, el respetar ciertas condiciones, las cuales a la larga definirán el logro de los objetivos de las mismas. Las condiciones o pasos esenciales para poder establecer una buena Alianza y saber administrarla:

##### **a.- Evaluación de las Capacidades de la Empresa (Análisis Foda).** (Ver anexo No 2)

Consiste en evaluar las capacidades que tiene la empresa, es decir que se deben analizar sus fortalezas y debilidades; esto debe realizarse con la mayor objetividad posible para no dañar el éxito de la Alianza.

De la claridad que posean los dirigentes en cuanto a fortalezas y debilidades se refiere, se fundará el éxito de poder elegir al socio más idóneo para efectuar la alianza. Además de eso dependerá el tipo de acuerdo que se logre de negociar con sus socios, ya que el objeto de la negociación es establecer la afinidad en las capacidades individuales de cada uno para compensar con las deficiencias que ambos adolecen. Otro elemento fundamental en este

mismo paso es visualizar aquellas necesidades que se pretenden superar en vista de la consecución de los objetivos planteados de la Alianza.

#### **b.- Consideración de Prospectos o Alternativas de Posibles Socios.**

El segundo paso a considerar en la formación de Alianzas Estratégicas, consiste en que los dirigentes de las empresas puedan considerar entre varios prospectos o alternativas para poder establecer Alianzas.

Cuando se va a formalizar una alianza se debe recordar, que este acuerdo va a impactar en forma directa las fortalezas y debilidades de ambas empresas en pro de las oportunidades o amenazas que el entorno presente; por tal motivo al considerar el establecimiento de una Alianza Estratégica se deben tomar decisiones claras, las cuales son:

- Seleccionar el socio.
- Determinar las actividades que llevará a cabo la Alianza
- Forma de la asociación o acuerdo

La cercanía geográfica y la actividad económica similar o complementaria de las empresas son factores que facilitarían el proceso de consideración de los socios para las Alianzas.

#### **c.- Selección del Socio.**

Consiste en efectuar un estudio de los valores, grado de compromiso y capacidades de los futuros socios, lo cual va orientado a salvaguardar los intereses de las empresas y hacia la búsqueda de una alianza verdaderamente exitosa, elemento decisivo para considerar cualquier tipo de alianza.

#### **d.- Determinación de actividades de la Alianza Estratégica**

En forma conjunta se determinarán las responsabilidades que cada uno de los socios tendrá dentro de la Alianza Estratégica a conformar, en base a lo cual establecerán los objetivos y metas correspondientes y partiendo de ello se elaborará una calendarización para lograr el cumplimiento de los mismos.

#### **e.- Cambio de perspectiva hacia las Alianzas Estratégicas**

Constituye el cambio de actitud de los empresarios que conformarán la alianza, el cual debe ser pasar de una mentalidad conservadora y cerrada hacia una mentalidad abierta y dispuesta a conocer sobre la alianza, es decir, ya no pensar individualmente, sino como equipo.

#### **f.- Determinación de la Estructura de la Alianza Estratégica**

Este es el momento de formalizar la Alianza Estratégica, es cuando la Alianza cobra vida, deja de ser un proyecto y pasa a ser una decisión, una realidad que debe llevarse hasta el éxito.


### **5.4.6.- ADMINISTRACIÓN DE PROPUESTA**

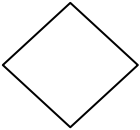
Para la presentación de la propuesta se empleara el diagrama de flujo. El diagrama de flujo consiste en una gráfica matricial que representa el flujo o la secuencia de las operaciones de un proceso con las unidades responsables involucradas en su ejecución. Muestra los tiempos de duración de las tareas y la concentración del trabajo por responsables.

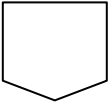



## SIMBOLOGIA DE DISEÑO.

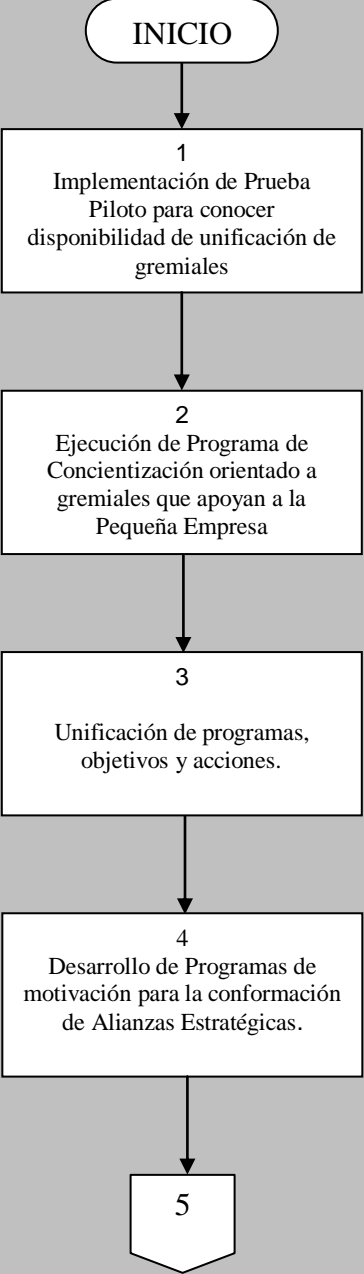
Los siguientes son los símbolos empleados en el diseño de diagramas de flujos de bloques.


Proceso:  Rectángulo. Representa una instrucción que debe ser ejecutada. Operaciones, procesamiento.

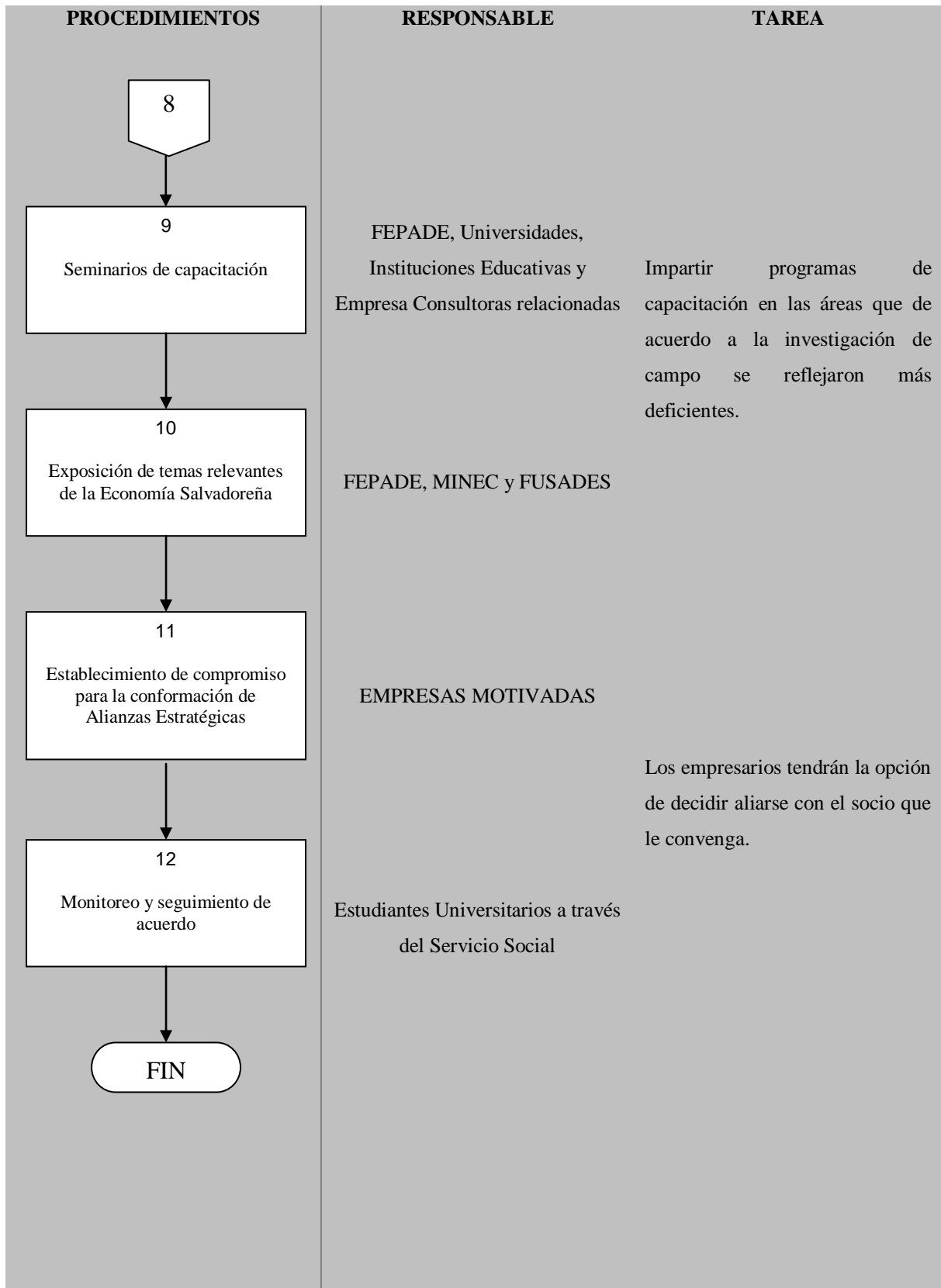
Decisión:  Rombo. Elección. Representa una pregunta e indica el destino de flujo de información con base en respuestas alternativas de si y no.

Conector Ext.  Cuadrado con Punta. Conexión con otro proceso. El conector externo se usa para unir un sistema o una parte de él con otro sistema.

Terminal  Rectángulo con lados cóncavos. Inicio / Fin del Sistema. Indica donde comienza y donde termina el algoritmo.

PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	TAREA
 <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1[1 Implementación de Prueba Piloto para conocer disponibilidad de unificación de gremiales]     1 --&gt; 2[2 Ejecución de Programa de Concientización orientado a gremiales que apoyan a la Pequeña Empresa]     2 --&gt; 3[3 Unificación de programas, objetivos y acciones.]     3 --&gt; 4[4 Desarrollo de Programas de motivación para la conformación de Alianzas Estratégicas.]     4 --&gt; 5[5] </pre>	<p data-bbox="737 495 867 520">INSAFORP</p> <p data-bbox="683 768 920 842">Gobierno (MIDEC/INSAFORP)</p> <p data-bbox="748 1041 857 1066">Gremiales</p> <p data-bbox="639 1314 964 1339">Gremiales en forma individual</p>	<p data-bbox="1008 453 1356 709">Desarrollar una prueba piloto a través de encuestas para conocer la disponibilidad que tienen las gremiales para unificarse y conformar alianzas estratégicas.</p> <p data-bbox="1008 821 1356 982">Concienciar a Gremiales sobre la necesidad de unificarse para el desarrollo de la Pequeña Empresa sector comercio.</p> <p data-bbox="1008 1140 1356 1213">Organizar reuniones de trabajo ínter gremial.</p> <p data-bbox="1008 1413 1356 1486">Establecer metas, actividades, responsables y tiempos.</p>

PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	TAREA
 <p data-bbox="407 296 431 327">4</p> <p data-bbox="407 453 431 485">↓</p> <div data-bbox="237 447 597 611" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p data-bbox="407 453 431 485">5</p> <p data-bbox="269 485 565 541">Reclutamiento y convocatoria para pequeñas empresas.</p> </div> <p data-bbox="407 611 431 642">↓</p>	Gremiales	Establecer un perfil de requisitos mínimos se convocan a empresarios y se efectúa entrevista con cada uno de ellos.
<div data-bbox="285 705 548 873" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p data-bbox="407 716 431 747">6</p> <p data-bbox="318 768 516 800">Registro de Entrada</p> </div> <p data-bbox="407 873 431 905">↓</p>	Gremial Responsable	Clasificar las Empresas de acuerdo a los rubros.
<div data-bbox="285 957 548 1125" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p data-bbox="407 968 431 999">7</p> <p data-bbox="318 999 516 1115">Análisis de Expedientes de acuerdo a perfiles y expectativas</p> </div> <p data-bbox="407 1125 431 1157">↓</p>	Gremial Responsable	Elaborar listados de todas las empresas entrevistadas, se evalúan y se seleccionan.
<div data-bbox="245 1220 537 1356" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p data-bbox="367 1262 456 1314">Evaluación y Selección</p> </div> <p data-bbox="407 1356 431 1388">↓</p>	Gremial Responsable	
<div data-bbox="237 1451 597 1619" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p data-bbox="407 1461 431 1493">8</p> <p data-bbox="293 1493 540 1524">Invitación a capacitación</p> </div> <p data-bbox="407 1619 431 1650">↓</p>	Gremial Responsable	Enviar correogramas a las empresas seleccionadas.
<p data-bbox="407 1724 431 1755">↓</p> <div data-bbox="367 1713 472 1812" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p data-bbox="407 1724 431 1755">9</p> </div>		



#### **5.4.7.- PRESUPUESTO DE PROPUESTA.**

Para el desarrollo de la propuesta no se incurrirá en gasto de efectivo alguno, de parte de la Pequeña Empresa seleccionada para recibir dichas capacitaciones, ya que el ente ejecutor de uno de los elementos más importantes de la propuesta de este trabajo, como lo es la capacitación, es el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) el cual es una institución pública creada para la formación de profesionales técnicos en las áreas que más lo necesitan las empresas y gremiales en sus diferentes ramas.

Esta institución se relaciona con las empresas financieramente, ya que según el código de trabajo todos los patronos y empleados de la empresa privada tienen la obligación de cotizar cierto porcentaje para el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, (INSAFORP), y este a su vez la obligación de brindar capacitación requerida a los empleados y patronos de las empresas cotizantes del mismo, esta relación es similar a la del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) de atender a los empleados y patronos en aspectos de salud.

Así mismo el monto del presupuesto presentado será asumido por el INSAFORP en un 80%, y el 20% restante por las gremiales responsable que dan apoyo a la Pequeña Empresa Salvadoreña, éstas además cubren los gastos de publicidad y comunicaciones, honorarios de personal técnico, administrativo y operativo que desarrollará esta propuesta.

<b>CONCEPTO</b>		<b>GASTO</b>
1. Honorarios a exponentes (25 participantes )		\$2,678.16
2. Equipo adicional		\$260.57
3. Local		\$651.43
4. Material para participante		\$828.57
a) Reproducción de material	\$ 617.14	
b) Carpetas y material gastable	\$ 171.43	
c) Otros Materiales	\$ 40.00	
5. Material de expositores		\$62.86
a) Acetatos	\$ 34.29	
b) Reproducción de material	\$ 28.57	
6. Papelería y otros.		\$228.57
7. Refrigerios		\$571.43
8. Gasto de clausura		\$114.29
a) Diplomas	\$ 26.86	
b) Refrigerio	\$ 91.43	
10. Publicidad y comunicaciones		\$342.86
11. Honorarios para personal técnico, administrativo y operativo		\$571.43
<b>GASTO TOTAL</b>		<b>\$5,952</b>

### 5.4.8.- CRONOGRAMA.

TIEMPO  ACTIVIDAD	MESES																																			
	1				2				3				4				5				6				7				8				9			
	SEMANAS																																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
1. Implementación de Prueba Piloto para conocer disponibilidad de unificación de gremiales.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
2. Ejecución de programa de Concientización a Gremiales que brindan apoyo a la Pequeña Empresa.													■																							
3. Unificación de Programas, objetivos y acciones por parte de las Gremiales.																																				
4. Desarrollo de Programas motivacionales para la conformación de Alianzas Estratégicas.																	■	■	■	■	■	■	■	■												
5. Reclutamiento y convocatoria para la Pequeña Empresa.																																				
6. Registro de entrada.																													■							
7. Evaluación y selección.																																				
8. Convocatoria a capacitación.																																				
9. Seminarios de capacitación.																																				
10. Establecimiento de compromiso para la conformación de Alianzas Estratégicas.																																				
11. Monitoreo y seguimiento de acuerdos.																																				

## **5.5.- INCENTIVO A GREMIALES**

Finalmente el Gobierno tomará un papel incentivador a las gremiales en lo que respecta a la conformación de Alianzas Estratégicas, al otorgar premios para aquellas que hayan propiciado la mejor alianza del año y con esto lograr que sus empresas afiliadas se vuelvan más competitivas a nivel nacional e internacional.

Este programa se desarrollará a través de concursos de evaluación de gremiales en períodos establecidos de un año, en los cuales se seleccionará aquella que haya logrado conformar el mayor número de alianzas y a la vez se otorgará el premio llamado "Galardón de la Alianza Estratégica" con el cual se premiará a aquellas alianzas que alcancen altos grados de rentabilidad y competitividad.

Además a las empresas afiliadas se les motivarán con premios patrocinados por instituciones internacionales de países amigos como: becas y seminarios, asistencia técnica nacional e internacional en áreas específicas de especialización de acuerdo a las actividades a que se dediquen y que estén en conformación de las alianzas premiadas.



# **ANEXOS**

**Anexo No 1**  
**Universidad de El Salvador**  
**Facultad Multidisciplinaria Oriental**  
**Departamento de Ciencias Económicas**



**Cuestionario**

Sr. (a) (ita).

Somos Estudiantes de la “Universidad Nacional de El Salvador” y estamos efectuando una investigación para conocer la situación actual de la Pequeña Empresa sector comercio en términos de factores y elementos competitivos. Por consiguiente solicitamos su cordial y amable cooperación al contestar las siguientes preguntas.

**GENERALIDADES**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Giro de la empresa: \_\_\_\_\_

Tiempo de Funcionamiento: \_\_\_\_\_

Cargo que Desempeña: \_\_\_\_\_

Número de Empleados: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuenta su empresa con objetivos y metas bien definidas?

SI  NO

Si su respuesta es no, ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- ¿Existen controles de calidad para los bienes y servicios que la Empresa ofrece?

SI  NO

Si su respuesta es SI, ¿cuales? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Si su respuesta es NO, ¿cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- En los últimos dos años, ¿ha realizado esfuerzos su empresa para penetrar en otras zonas del país?

SI  NO

Si lo ha hecho, ¿en cuales ha tenido éxito? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Si su respuesta es no especifique, ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Considera que la competencia es un factor de riesgo?

SI  NO   
¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- Si contesto si a la pregunta anterior, ¿que elementos considera importantes para contrarrestarla?

- a) Planeacion estratégica \_\_\_\_\_
- b) Adquisición tecnológica \_\_\_\_\_
- c) Capacitación al personal \_\_\_\_\_
- d) Círculos de Calidad \_\_\_\_\_
- e) Reingeniería \_\_\_\_\_
- f) Otros (especifique) \_\_\_\_\_

6.- ¿Posee usted manuales de función dentro de su empresa?

- a) Administrativos \_\_\_\_\_
- b) Operativos \_\_\_\_\_
- c) Producción o Fabricación \_\_\_\_\_
- d) Ninguno \_\_\_\_\_

7.- ¿Que significado tiene para usted la globalización y las políticas neoliberales?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- ¿Considera usted que el presente tratado de libre comercio con EE.UU. le traerá beneficios a su empresa?

SI  NO

Si su respuesta es si, mencione ¿cuales?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- ¿Considera usted que su empresa se encuentra preparada para competir en un mercado globalizado?

SI  NO

¿Porque?

---

---

10.- ¿Partiendo que alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre dos o mas empresas para el logro de objetivos comunes, en que etapa de este proceso se encuentra su empresa y/o que acciones ha tomado su empresa actualmente?

a) Nivel de Ideas \_\_\_\_\_ e) Nivel de Tramites Legales \_\_\_\_\_  
b) Nivel de Identificación \_\_\_\_\_ f) Nivel de Implementación \_\_\_\_\_  
c) Nivel de Platicas \_\_\_\_\_ g) Nivel de Operación \_\_\_\_\_  
d) Nivel de Negociación \_\_\_\_\_ h) No lo ha Contemplado \_\_\_\_\_

11.- ¿Qué beneficios cree que puede obtener mediante estas alianzas?

a) Penetración a Nuevos Mercados \_\_\_\_\_  
b) Disminución de Costos \_\_\_\_\_  
c) Mejores Canales de Distribución \_\_\_\_\_  
d) Avances Tecnológicos \_\_\_\_\_  
e) Otros (especifique) \_\_\_\_\_

12.- ¿Según su criterio cual cree que sea el factor que limita a los empresarios a considerar la idea de formar alianzas estratégicas?

a) Factores Económicos \_\_\_\_\_  
b) Factores Tecnológicos \_\_\_\_\_  
c) Temor al Cambio \_\_\_\_\_  
d) Desconocimiento \_\_\_\_\_  
e) Otros (especifique) \_\_\_\_\_

---

---

---

13.- ¿A su criterio si se presentara una oportunidad formidable para realizar una alianza estratégica con quien considera usted le seria más provechoso?

a) Con proveedores \_\_\_\_\_  
b) Con clientes \_\_\_\_\_  
c) Con la competencia \_\_\_\_\_  
d) Otros (especifique) \_\_\_\_\_

---

---

14.- ¿Cuales considera usted que son las fortalezas con las que cuenta su empresa?

---

---

15.- ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades que posee la empresa?

---

16.- ¿Cuáles considera usted que son las debilidades que posee la empresa?

---

17.- ¿Cuáles considera usted que son las amenazas que posee su empresa?

---

18.- ¿Qué otros aspectos o comentarios tendría usted relacionado con la posibilidad de formar Alianzas Estratégicas?

---

**ANEXO No 2**  
**Matriz FODA**

<p>Nombre de la Empresa o unidad de negocio</p>	<p style="text-align: center;"><b>FUERZAS – F</b></p> <p>1. 2. 3. 4. 5. 6.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES – D</b></p> <p>1. 2. 3. 4. 5. 6.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES – O</b></p> <p>1. 2. 3. 4. 5. 6.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS – FO</u></b></p> <p><u>1.</u> <u>2.</u> Usar las fuerzas para aprovechar las <u>3.</u> oportunidades <u>4.</u></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS – DO</u></b></p> <p><u>1.</u> <u>2.</u> Superar las debilidades <u>3.</u> aprovechando las <u>4.</u> oportunidades <u>5.</u></p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS – A</b></p> <p>1. 2. 3. 4. 5. 6.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS – FA</u></b></p> <p><u>1.</u> <u>2.</u> Usar las fuerzas para <u>3.</u> evitar las amenazas <u>4.</u> <u>5.</u></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS – DA</u></b></p> <p><u>1.</u> <u>2.</u> Reducir las debilidades <u>3.</u> y evitar las amenazas <u>4.</u></p>

*ANEXO No 3*

1. LACTEOS SAN FRANCISCO
2. DISTRIBUIDORA CINDY
3. COMERCIAL JOSUE
4. LACTEOS MEDRANO
5. COMERCIAL MELVIN
6. TIENDA RUTH
7. COMERCIAL MARVIN
8. COMERCIAL MERCEDITA
9. AGENCIA COMERCIAL EL ANGEL
10. COMERCIAL SANTIAGUITO # 1
11. COMERCIAL SANTIAGUITO # 2
12. COMERCIAL SANTIAGO ALBERTO
13. COMERCIAL ALEX
14. COMERCIAL ANTONIO
15. COMERCIAL MELVIN
16. COMERCIAL MARVIN
17. LACTEOS REYES
18. LACTEOS SAN FRANCISCO
19. MATERIALES DE CONSTRUCCION Y FERRETERIA EL BARATILLO
20. TIENDA SARITA
21. FARMACIA SAN MARTIN
22. FARMACIA JOSUE II
23. PRODUCTOS LACTEOS NILITA
24. COMERCIAL SAN FRANCISCO, SUCURSAL.
25. COMERCIAL EVELIN, CASA MATRIZ
26. HUGUET FERRETERIA
27. SUPER TIENDA FAMILIAR, CASA MATRIZ
28. CENTRO COMERCIAL ELIM
29. DESPENSA LA ORIENTAL

30. COMERCIAL SAN FRANCISCO, CASA MATRIZ.
31. LACTEOS EL PROGRESO.
32. LACTEOS SONIA, CASA MATRIZ.
33. SUPERLACTEOS SONIA, SUCURSAL.
34. FARMACIA SAN REY, SUC. # 5
35. FARMACIA BRASIL, SUC. # 1
36. ALMACEN CENTRAL, CASA MATRIZ.
37. ALMACEN COSTO, SUCURSAL B.
38. FERVITORRES, SUCURSAL "B".
39. PRODUCTOS LACTEOS SAN JOSE
40. TIENDA DE MAYOREO LA CAMPIÑA, C. MATRIZ
41. LACTEOS LA CAMPIÑA, SUCURSAL.
42. COMERCIAL MELVIN
43. DISTRIBUIDORA CINDY
44. PRODUCTOS LACTEOS ESTELITA
45. COMERCIAL MELVIN No. 2
46. COMERCIAL RUBIO
47. AGENCIA COMERCIAL SAN JOSE
48. FARMACIA LA BUENA No. 1
49. COMERCIAL SANTIAGO ALBERTO 2 (SUCURSAL)
50. FARMACIAS LA BUENA 2
51. FARMACIA BRASIL # 10
52. COMERCIAL ECONOMICA
53. COMERCIAL Y CARNICERIA ZOILITA
54. PRODUCTOS LACTEOS ESTELITA
55. COMERCIAL GUTIERREZ
56. PRODUCTOS LACTEOS JONATHAN
57. COMERCIAL JOSUE # 1
58. COMERCIAL MELVIN # 7
59. FARMACIA SANTA GERTRUDIS # 1
60. FARMACIA LA BUENA # 5



61. FARMACIA LA BUENA # 8
62. PLASTICOS CHAVELY
63. COMERCIAL ELIM
64. LACTEOS FLORES
65. COMERCIAL ROSA MARINA
66. COMERCIAL ROSITA
67. PLASTICOSY ALUMINIOS RODIN
68. COMERCIAL ISA
69. DISTRIBUIDORA COMERCIAL VILLATORO
70. COMERCIAL YANIRA
71. COMERCIAL MARVIN # 4
72. TIENDA RIVERA ORDOÑEZ
73. COMERCIAL CINDY (MATRIZ)
74. COMERCAL CINDY (SUCURSAL)
75. AGENCIA DISTRIBUIDORA EL GRANJERO
76. LACTEOS HERNANDES SUCURSAL # 1
77. PRODUCTOS LACTEOS ESTELITA
78. TIENDA SAN PABLO II
79. TIENDA LA CAMPESINA
80. FABRICA DE PRODUCTOS DE CEMENTO LOS ANGELES
81. FERRETERIA, MATERIALES DE CONSTRUCCION SANTANA
82. AGROFERRETERIA LA COQUERA
83. FERRETERIA A – Z
84. CAR BOY
85. EL BARATILLO SUC. # 1
86. EL BARATILLO CASA MATRIZ
87. FARMACIA LA BUENA SUC. # 7
88. IMRA, REPUESTOS
89. TALLER TAURA
90. VENTA DE REPUESTOS RICHARD
91. VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION TURCIOS

92. CERAMICA Y AZULEJOS FLORES
93. LUBRICENTRO ORIENTAL
94. REPUESTOS NETOS
95. MADERAS VIGIL
96. FARMACIA BRASIL # 7
97. TECNO AIRE
98. FARMACIA JOSUE # 4
99. IMPORTACIONES FERRETERAS ORIENTALES
100. CENTRO DE DISTRIBUCION FERRETERA C.M.E.
101. FARMACIA PLAZA DE ORIENTE
102. AGRO-CONSTRUCTORA
103. FERVI-TORRES
104. FARMACIA JOSUE # 7
105. FARMACIA ROMA # 2
106. DISTRIBUIDORA DE HARINA LA ESPINA DE TRIGO
107. TRANSPORTE ROMERO Y VENTA DE MADERA LA POPULAR
108. FARMACIA BRASIL MATRIZ
109. FARMACIA PLAZA ROOSEVELT
110. FARMACIA SAN REY
111. FARMACIA BRASIL VIII

## ANEXO N° 4

### REQUISITOS PARA FUNDAR SOCIEDAD SALVADOREÑA

En El Salvador las sociedades pueden tener como socios a persona naturales o jurídicas (empresas), se requiere un mínimo de dos socios para constituir una sociedad salvadoreña y su capital mínimo de función es de US\$ 11,428.57.

### INFORMACIÓN Y DOCUMENTOS QUE SE NECESITAN PARA FUNDAR UNA SOCIEDAD:

- ⊕ Número de Identificación Tributario (NIT) de los socios (en caso de no tenerse, podemos colaborar en su obtención).
- ⊕ Documento Único de Identidad (DUI).
- ⊕ Carné de residente o pasaporte de cada uno de los socios; para el caso de ser accionista de otras empresas se requieren el documento de fundación de la sociedad.
- ⊕ Nombre con el que se pretende denominar a la sociedad; para investigar si esta disponible su uso en el registro de comercio, este servicio lo proporciona en forma gratuita.
- ⊕ Finalidad: el giro actividad principal a lo que se dedicara la empresa.
- ⊕ Capital Social: la ley de El Salvador expresa que tanto para salvadoreños como para extranjeros deber ser de US\$ 11,428.57, de los cuales deberán pagarse con cheques certificados de un banco salvadoreño a nombre de la nueva sociedad la cantidad de US\$ 2,857.14 (que es la cuarta parte del capital mínimo requerido) el saldo del capital social se pagará en un plazo no mayor de dos años.

- ⊕ El porcentaje de participación accionario para cada socio; forma en que se repartirán las acciones.
- ⊕ Quién será el representante legal, quién será el suplente o como será conformada la junta directiva.
- ⊕ La sociedad se inscribe en el registro de comercio en un plazo promedio de diez días hábiles.
- ⊕ Las sociedades que se forman con el capital mínimo de US\$ 11,428.57 pagan impuesto de registro por US\$ 57.14

Una empresa tiene que tener una escritura de constitución, y cumplir con la serie de requisitos antes mencionados. Y posteriormente tiene que realizar los diferentes trámites legales tales como:

- ⊕ Inscribir a sus trabajadores en el Ministerio de Trabajo.
- ⊕ Inscribir a la empresa en la Alcaldía en el Departamento de Catastro para efecto de pago de impuestos.
- ⊕ Inscribir a su empresa en alguna agencia de pensiones.
- ⊕ Inscribir a la empresa en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).
- ⊕ Inscribirla en el Centro Nacional de Registro
- ⊕ Legalizar los libros contables
- ⊕ Solicitar a imprenta papelería (facturas, ccs, notas de débito, notas de crédito, notas de remisión, etc.)

## **ANEXO N° 5**

### **GLOSARIO**

#### **ORGANIZACIÓN:**

Proceso para comprometer a dos o mas personas para que trabajen juntos de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

#### **DIRECCIÓN:**

Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

#### **CONTROL:**

Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

#### **MODELO:**

Representación Simplificada de las propiedades clave de un objeto, circunstancia o relación, puede ser oral, material o matemática.

#### **FUNCIÓN:**

Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares en una organización.

#### **PRODUCTOS:**

Insumos transformados que vuelven al ambiente externo en forma de productos o servicios

**VARIABLES SOCIALES:**

Factores como la demografía la forma de vida y los valores sociales que pueden influir en la organización, desde el ambiente externo.

**ESTILO DE VIDA:**

Son la manifestación externa de las actitudes y los valores de las personas

**VALORES:**

Deseos relativamente que al parecer son buenos en si mismos.

**VARIABLES ECONOMICOS:**

Condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores en las actividades de la organización.

**VARIABLES POLÍTICAS:**

Factores que pueden influir en las actividades de la organización, como consecuencia de los procesos o el clima político.

**VALORES TECNOLÓGICOS:**

El desarrollo de productos o procesos, así como los adelantos científicos, que pueden afectar las actividades de la organización.

**GLOBALIZACIÓN:**

Proceso en el que las organizaciones reconocen que los negocios deben tener un enfoque global, en lugar de local.

**COMPETITIVIDAD:**

La posición que tiene un competidor con relación a otros.

**VENTAJA COMPETITIVA:**

Capacidad o circunstancia que permite que una empresa obtenga utilidades superiores a la medida en una industria específica.

**EMPRESA MULTINACIONAL:**

Sociedad de gran tamaño que tiene operaciones y divisiones en diversos países, pero que esta controlada desde una oficina central.

**EXPORTACIÓN:**

La venta en mercados extranjeros de bienes producidos en el país.

**LICENCIAS:**

La venta de los derechos para comercializar productos con nombre de marca o para usar procesos patentados o materiales sujetos a derechos de autor.

**FRANQUICIA:**

Tipo de licencia mediante la cual la empresa vende un paquete que incluye una marca registrada, equipo, materiales y lineamientos administrativos.

**RIESGO COMPARTIDO (JOIN VENTURE):**

Empresa mercantil, mediante la cual una compañía nacional comparte con una extranjera los costos de la producción o de construir instalaciones para producir en el país extranjero.

**PEQUEÑA EMPRESA:**

Negocios en los cuales sus dueños operan y administran los recursos, con frecuencia con muy pocos empleados, con capital propio del propietario y con una sola ubicación local.

**PRODUCTIVIDAD:**

Medida del grado en que funciona un sistema, operativo; así como indicador de la eficiencia y la competitividad de una sola empresa o departamento.

**OPORTUNIDADES:**

Situaciones que se presentan cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos establecidos.

**CERTIDUMBRE:**

Situación para tomar decisiones en la que los gerentes cuentan con información exacta y confiable sobre los resultados de las diversas alternativas que están considerando.

**INCERTIDUMBRE:**

Situación para tomar decisiones en la que los agentes enfrentan condiciones externas imprevisibles o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos.

**RIESGOS:**

Situación para tomar decisiones en la que los gerentes saben las probabilidades de una alternativa dad conducirán a una meta o resultados deseados.



**PLANES ESTRATÉGICOS:**

Planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización.

**PLANES OPERATIVOS:**

Planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias.

**ESTRATEGIAS:**

El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización, la respuesta de la organización en su entorno en el transcurso del tiempo.

Determinación de metas a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzarlas.

**PLAN ESTRATÉGICO**

Es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Stoner, Freeman, Gilbert Jr., Administración, Sexta Edición.
- Stephen O. Robbins, Administración, Teoría y Practica, Cuarta Edición.
- Thompson-Strickland, Dirección y Administración Estratégica, Conceptos Casos y Lecturas.
- George S. Yip, Globalización. Estrategia para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional,
- Joaquín Areola, José Víctor Aguilar, Globalización de la Economía, Equipo de Educación Maíz, Asociación Equipo Maíz.
- Robert Porter Linch, Guía de las Alianzas en los Negocios. El Arma Secreta de la Competitividad, Primera Edición, México 1995, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Keniche Omahe, Introducción de las Alianzas en los Negocios.
- Resumen Ejecutivo, Libro Blanco de la Microempresa

### DOCUMENTOS

- Consejo Nacional para el Desarrollo Sostenible (CNDS), Documento Estado de la Nación en Desarrollo Humano 1999.

## **REVISTAS**

- Revista “Memoria de Labores”. Sistema Integrado de Apoyo a la Pequeña Empresa (SIAPE).
  
- Revista Unidad Empresarial. Órgano informativo de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)

## **ENTREVISTAS**

- Entrevista con gerente de Agencia Morazán, Financiera Calpiá, S.A.
  
- Entrevista con Lic. Merlón Barrera, Gerente General de “Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa” (CENTROMYPE)
  
- Entrevista con el Lic. Carlos Enrique Romero, Director Ejecutivo de la Fundación para el Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (FUNDAMYPE)
  
- Entrevista con la Lic. Diana de Mejía, Gerente de Comunicaciones de la Fundación Salvadoreño para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)