



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN GESTION DE GOBIERNOS SECCIONALES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

ALIANZA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y PRODUCTIVIDAD ENTRE EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE ORELLANA Y LA EMPRESA DE SERVICIOS-CONSTRUCCIONES DEL NORTE SERCONSNOR CIA. LTDA. PARA EL PERIODO 2014

AUTOR:

LUIS ALBERTO GUERRÓN RON

ORELLANA- ECUADOR

2015

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de titulación, Alianza estratégica para el fortalecimiento de la competencia y productividad entre el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana y la empresa de servicios-construcciones del norte SERCONSNOR CIA. LTDA. para el período 2014, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propios son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Luis Alberto Guerrón Ron

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a Dios como prioridad en mi vida.; a mis Padres, a mi esposa, por ser mi apoyo fundamental e incondicional, y por sobre todo a mis hijos por ellos y para ellos; este mi trabajo.

Luis Alberto

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, a mis padres y hermanos que con su apoyo incondicional han impulsado con entusiasmo y abnegación la carrera que hoy culmino. Hago extensivo un sincero agradecimiento a nuestros maestros de la ESPOCH de quienes nos llevamos sus más valiosos conocimientos y enseñanzas que los guardaremos como gratos recuerdos en nuestra vida.

Son varias las personas a las que tengo que agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles. Algunas están aquí conmigo, otras en mis recuerdos, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de este éxito.

Con todo mi cariño para las personas que hicieron todo para que alcance mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Luis Alberto

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICADO DEL TRIBUNAL.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
INDÍCE DE TABLAS	VIII
INDÍCE DE FIGURAS	IX
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.2.1 DEFINICIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	11
2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	12
2.2.3 TIPOS DE ALIANZA ESTRATÉGICA	13
2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	15
2.2.5 MODELO DE CREACIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	18
2.2.6 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	23
2.2.6.1 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.2.7 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	25
2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	31
2.4 VARIABLES	32
2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE	32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	33
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	35
MÉTODO INDUCTIVO - DEDUCTIVO.....	35
MÉTODO DEDUCTIVO	35
3.5 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	49
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	53
2.3 TITULO.....	53
2.4 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	53
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFIA	90
ANEXOS.....	92

INDÍCE DE TABLAS

Tabla N° 1 Conocimiento Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana	37
Tabla N° 2. Ambiciones de la empresa	38
Tabla N° 3. Fortalezas Organizacionales	39
Tabla N° 4. Necesidad de expansión del GAD. de Orellana	40
Tabla N° 5. Iimportancia de la planificación estratégica empresarial	41
Tabla N° 6. Creación de una alianza estratégica debe ser un proceso sistemático	42
Tabla N° 7. Creación de una alianza estratégica debe ser un proceso sistemático	42
Tabla N° 8. Fortalezas organizacionales que deben aprovecharse	43
Tabla N° 9. Puntos clave del proceso de alianzas estratégicas	44
Tabla N° 10. La competitividad es un recurso elevado para desarrollar la producción..	45
Tabla N° 11. La competitividad es un recurso elevado para desarrollar la producción..	45
Tabla N° 12. Oportunidad para colocar a la empresa dentro de una situación de liderazgo	46
Tabla N° 13. La alianza estratégica entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y transporte se fortalecerá la productividad.....	47
Tabla N° 14. La alianzas estratégicas entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y Transporte se fortalecerá la competitividad.....	48
Tabla N° 15. Matriz de Contingencia	49
Tabla N° 16. Distribución Chi ²	51
Tabla N° 17. Chi ² Calculado	51
Tabla N° 18. Ejemplo de alianzas productivas en Latinoamérica	70

INDÍCE DE FIGURAS

Figura N° 1. Clasificación de las alianzas estratégicas	16
Figura N° 2. Pirámide la creación de las alianzas estratégicas	18
Figura N° 3. Fuente: México competitivo, Villareal (2002, p.203).....	21
Figura N° 4. Estrategia Competitiva de Porter.....	22
Figura N° 5. Estrategia, estructura y rivalidad empresarial	23
Figura N° 6. Proceso de la administración estratégica.....	25
Figura N° 7. Conocimiento del Gobierno Autónomo Descentralizado de Orellana.....	37
Figura N° 8. Ambiciones de la empresa.....	38
Figura N° 9. Fortalezas Organizacionales.....	39
Figura N° 10. Necesidad de expansión del GAD. de Orellana	40
Figura N° 11. Importancia de la planificación estratégica empresarial	41
Figura N° 12. Fortalezas organizacionales que deben aprovecharse	43
Figura N° 13. Puntos clave del proceso de alianzas estratégicas	44
Figura N° 14. Oportunidad para colocar a la empresa dentro de una situación de liderazgo	46
Figura N° 15. La alianza estratégica entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y transporte fortalecerá la productividad.....	47
Figura N° 16. La alianzas estratégicas entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y Transporte se fortalecerá la competitividad	48
Figura N° 17. Cinco “P” para estrategia.	55
Figura N° 18. Alianzas Estratégicas.....	63
Figura N° 19. Vínculos Entre Empresas	64
Figura N° 20. Una alianza productiva es una propuesta de valor tanto para los productores como para los compradores.....	65
Figura N° 21. Evaluación del Desempeño de una AP.	66
Figura N° 22. Los tres componentes del proyecto de apoyo a alianzas productivas (paap) y poblaciones marginadas en Orellana.....	67
Figura N° 23. Alianzas productivas como estrategia para mejorar la seguridad alimentaria y el desarrollo rural	67
Figura N° 24. Modelo de alianzas estratégicas	74

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo analizar las alianzas estratégicas entre el gobierno provincial y la empresa de Servicios y Construcciones para el fortalecimiento a la competitividad y la productividad. En consecuencia se seleccionó a una empresa en el sector de servicios y construcciones de la localidad conjuntamente con el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana. Esto determina los fundamentos de estrategia de crecimiento para hacer frente a los requerimientos del mercado para el desarrollo socio económico. Para tal efecto se recurrió al método cuantitativo – cualitativo realizando el análisis de las entrevistas, los documentos internos y la observación de la empresa estudiada permitieron establecer que la empresa hace esfuerzos importantes para ser una empresa competitiva en el mercado. La empresa de servicios y construcciones entre otras, con la aplicación del modelo de administración estratégica estará en capacidad de: generar competitividad a través de las alianzas, aprovechará las oportunidades de negocio y mejorará su posición competitiva con la premisa de que cada empresa asociada contribuye con sus fortalezas de tal manera que todos los elementos que componen la alianza sean altamente competitivos. Como conclusión se determina que las empresas se asocian para cooperar y obtener un mayor grado de competitividad, en este caso El Gobierno Autónomo Descentralizado de Orellana y Servicios y Construcciones, se beneficiarán mutuamente, optimizando recursos y mejorando su desempeño. Por lo tanto se recomienda iniciar un proceso de Alianza Estratégica entre el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Orellana y la Empresa Privada con la finalidad de proveer una alternativa de desarrollo para la provincia.

PALABRAS CLAVE.- Alianza Estratégica, Competitividad, Productividad y Mercado.

Ing. Iván Patricio Arias González
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The purpose of the research aims to analyze the strategic alliances between the provincial government and the company's service and construction for strengthening the competitiveness and productivity. Strategic alliances are a phenomenon that has shocked the business environment, companies are associated to cooperate and obtain a higher degree of competitiveness. The speed with which changes occur, has made resources that are affected are scarce, so the coordination of technological, material and human efforts with other companies, growth forced to explore other product lines or new markets, by complementation of individual resources and capabilities. Consequently he was selected to the construction sector of the town together with the Autonomous Government Decentralized Provincial de Orellana, which is determined from the basics of strategy, growth to meet market requirements for socio-economic development. To this end we resorted to quantitative method - making qualitative analysis of interviews, internal documents and observation of the studied company allowed to establish that the company makes great efforts to be a competitive company in the market. The construction company and service including the application of strategic management model will generate competitiveness through partnerships, will take advantage of business opportunities and improve their competitive position on the premise that each partner company contributes to their strengths so that the whole is highly competitive

INTRODUCCIÓN

Ante la apertura comercial del mundo empresarial se han experimentado cuantiosos cambios. La competitividad a nivel mundial eleva los estándares de calidad, innovación, productividad y valor para el consumidor claves del éxito comercial. Los desafíos y oportunidades son numerosos y diversos, motivo por el cual las organizaciones tienen que aplicar estrategias que le permitan generar una ventaja competitiva.

Las empresas requieren ser rentables para permanecer en el mercado y ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. Las alianzas estratégicas han probado su efectividad en la dinámica de negocios actuales que se caracteriza por la velocidad del cambio, el poder de los consumidores y la utilización de la tecnología en las actividades cotidianas en las que relaciones entre empresas, clientes y consumidores generan una interacción permanente en donde la comunicación, la confianza y el valor agregado son indispensables para permanecer en el mercado. El objetivo de este proyecto consiste en diseñar un modelo que contenga los elementos necesarios para fortalecer las actividades de una empresa transportista y así obtener una ventaja competitiva en el mercado.

En el capítulo uno se introduce al lector sobre la problemática de las empresas que no lideran procesos de cooperación asociadas, lo que dificulta en la productividad y fundamentalmente en la competitividad, para el efecto desarrollando el talento humano con una estrategia fortalecer procesos basados en objetivos comunes y la generación del conocimiento hacia el cambio con transformación social a través del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

Así mismo, en el capítulo segundo se abordan aspectos sobre la construcción del marco teórico referencial y legal, donde se dan pautas en el sector en la competitividad y la productividad, desde la perspectiva de la administración estratégica y las alianzas estratégicas. La importancia es útil para lograr un acercamiento a la realidad que vive la construcción y servicios en general, pues a través de esto será posible evaluar la viabilidad de la aplicación del modelo propuesto

En el capítulo tercero se hace referencia a la metodología de la investigación, partiendo de la modalidad en la cual se baso en el paradigma cuantitativo – cualitativo con el cual

se analiza datos y hechos para comprender los procesos administrativos y la ventaja competitiva de la empresa, además se utilizó métodos como el inductivo – deductivo para determinar premisas particulares y generales, el método descriptivo para determinar la realidad de las empresas: además, se utilizó técnicas como las entrevistas y las encuestas dentro de la población empresarial y el GAD Provincial de Orellana

En el capítulo cuarto se presenta la propuesta de alianzas estratégicas basado en un modelo que parte desde la dirección, planeación de las estrategias para fomentar dos aspectos importantes de la competitividad y la productividad basados en los modelos de Porter Por lo cual, se concluye que con la propuesta de un modelo de alianzas estratégicas como herramienta para crear una ventaja competitiva en el sector de Orellana

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones en la que radica que las empresas requieren que el equipo de trabajo adopte una posición reactiva y se esfuerce por tomar iniciativas para hacer frente y estar competitivos en el mercado. El modelo administrativo sugerido representa un enfoque lógico, sistémico y objetivo para determinar la dirección de la empresa

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La limitada vinculación y la transferencia de conocimientos entre instituciones públicas y privadas ha disminuido la competitividad y las oportunidades de mercado y la integración de competencias laborales han provocado trabajos aislados ocasionando la desintegración entre las organizaciones y trabajen basados en su propia filosofía, sin mirar más allá del liderazgo organizacional, para cumplir conjuntamente los objetivos de la nueva matriz productiva, además la falta de una cultura organizacional, capacitación y poca preparación académica. Ha generado ser instituciones sin responsabilidad social

Los gobiernos, restringidos por los recursos fiscales limitados, han utilizado las Asociaciones Público Privadas (APP) como mecanismo para desarrollar la infraestructura y mejorar el acceso a los servicios básicos. Sin embargo, en América Latina y el Caribe la utilización de las APP varía mucho entre países y a nivel nacional. La falta de conocimiento sobre los beneficios de llevar a cabo las APP, así como dificultades para sacar al mercado los proyectos de APP impide su implementación. Estos desafíos son especialmente pronunciados en el nivel de gobiernos autónomos descentralizados.

En un país cuya apertura a la inversión privada ha sido limitada es necesario crear el modelo acertado de articulación pública privada, el mismo que se encarga de prestar bienes y servicios que permitan plasmar transparencia, cumplimiento y gestión. En la Actualidad se hecho bastante competitivo el sector privado sin embargo no existe una propuesta o modelo de factibilidad para asegurar el fortalecimiento de las relaciones de las Asociaciones Publico Privada entre el GADPO y la empresa de Servicios y Construcciones SERCONSNOR CIA. LTDA, que como empresa privada de servicios y construcciones, articula las obras de una manera efectiva y a satisfacción de los requerimientos de obras del GADs.

En la actualidad casi el 50% de los gastos de las empresas están destinados a la compra de servicios; además, la proyección para futuros años indica que existirá una mayor participación en el empleo y en gastos de las organizaciones. Un problema que se presenta en los servicios es en sus precios debido a que la mayor parte se incrementa a un ritmo considerablemente más rápido, con respecto a los precios de una mayor parte de productos.

Las generalizaciones de los servicios son:

1. Todo el mundo es especialista en servicios.
2. Los servicios son generalmente idiosincráticos.
3. La calidad del trabajo no es igual que la calidad del servicio.
4. Un paquete de servicios en su mayoría contienen atributos tangibles e intangibles

La dinámica productiva de la zona permite desarrollar empresa a varios niveles, sin embargo muchos de esos servicios son adquiridos a compañías externas y de otros lugares, la diferencia de esta empresa es que es de capital y talento humano local, lo que permite que los recursos, capitales, y proyectos se dinamicen internamente.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo la alianza estratégica incide en el fortalecimiento de la competencia y productividad en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Orellana y la empresa de servicios-construcciones del norte SERCONSNOR CIA. LTDA., Periodo 2014?

1.1.2 Delimitación del problema

Área: Planificación Estratégica

Campo: Alianzas estratégicas

Delimitación espacial: Provincia de Orellana.

Delimitación temporal: 2015 - 2018.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El objetivo de la propuesta es la de ampliar e integrar el concepto de alianzas estratégicas entre el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana e instituciones privadas en la Provincia de Orellana a través de vincular estratégicamente a las empresas públicas y privadas como organismos actores del desarrollo económico provincial, tanto a nivel nacional para ayudar a los GADs a generar competitividad y responsabilidad social con mayor transparencia y eficacia.

La provincia de Orellana es considerada como una de las más ricas en recursos y es el impulso al desarrollo de las zonas diferentes de los centros tradicionales requiere que se garantice los derechos establecidos en la Constitución, cuyo resultado sea tratar de integrar servicios pero desde una doble perspectiva alianzas estrategias y planes de negocios: con una visión general y con un alto nivel de solidaridad. Esto se logrará desde la perspectiva practica promover las actividades productivas y también las cadenas de valor pero, sobre todo, a través del impulso a la investigación, la ciencia y la tecnología, pero siempre aplicada a las necesidades específicas de cada territorio. Es así que pretende impulsar una empresa de servicios y de construcción alineado con las políticas del estado como calidad, transparencia y cumplimiento en respeto al medio ambiente.

Desde el enfoque metodológico se diseña y se ejecuta mediante las necesidades operativas del GADPO, a través de proyectos se busca lograr servicios más competitivos dentro de las necesidades de obras públicas y de servicios para el GAD de Orellana; se debe tener en cuenta que el objetivo fundamental es lograr estrategias de equidad social, liderazgo y fortalecer el desarrollo organizacional a través de mejorar la calidad de vida de todos los actores que participan de una cadena de valor.

La empresa desea ser parte de que se mejoren los procesos de producción en el cumplimiento, de un sector o de la economía en su conjunto. A ello se llega gracias a la competitividad sistémica, entendida como una serie de medidas que afectan los procesos, con miras a la construcción de en el territorio de ventajas competitivas

dinámicas, basadas en la existencia de competitividad social (o capital social), competitividad económica y la inserción externa del territorio

Además la empresa se alinea con el buen vivir, requerirá que el personal asista y asesore a los GADs, comunidades, pueblos y nacionalidades de la Provincia gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar alianzas estratégicas entre el gobierno provincial y la empresa de Servicios y Construcciones para el fortalecimiento y la productividad, en búsqueda de oportunidades de mercado, aprovechando los recursos y el conocimiento de las empresas para generar competitividad

1.3.2 Objetivos Específicos

- Construir los fundamentos teóricos de alianzas estratégicas conceptuales para sustentar estrategias y acciones para dar solución científica a los problemas de las empresas de la provincia de Orellana.
- Implementar procesos de integración de alianzas estratégicas para el fortalecimiento de competencias y productividad con el fin de generar oportunidades y optimizar la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de Orellana.
- Esbozar un manual de estrategias de alianzas mediante líneas de acción para fortalecer la ventaja competitiva y productividad, con el fin de lograr la optimización de los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Orellana.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se ha encontrado el trabajo de investigación ALIANZAS ESTRATEGICAS COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE, presentado por Alicia Yañez Ruiz., de la Universidad de Querétaro año 2013 donde se aprecia la siguiente conclusión:

Las alianzas estratégicas son un fenómeno que ha conmovido al entorno empresarial a nivel mundial. Las empresas se alían para cooperar y obtener un mayor grado de competitividad. La empresa transportista con la aplicación del modelo de administración estratégica generará competitividad a través de las alianzas, aprovechará las oportunidades de negocio y mejorará su posición competitiva con la premisa de que cada socio contribuye con sus fortalezas para que el todo sea altamente competitivo

Se ha encontrado el trabajo de investigación LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO. SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, realizado por Eric Bravo y otros del Instituto Politécnico Nacional de México en el año 2004, donde se aprecia la siguiente conclusión:

Para precisar esta idea, se estructuró un estudio orientado en primer término en la competitividad, ya que finalmente consideramos que es la principal fuente de inspiración para aliarse, en el primer capítulo intentamos definir algunos aspectos que consideramos más relevante de la competitividad empresarial y su ventajas competitivas, estableciendo la íntima relación que guardan los negocios a la sombra de los proceso de globalización económica que imperan en nuestro días, derivados de las nuevas formas de acumulación económica, dichas formas de acumulación van dirigidas hacia la mejoría y/o creación de nuevos productos o servicios y de nuevas formas organizativas tendientes a satisfacer las diversas modificaciones en los hábitos de consumo

Una empresa es competitiva cuando es capaz de mantenerse duradera y voluntarista en un mercado competitivo y evolutivo, obteniendo un margen de autofinanciación suficientes para asegurar su independencia financiera y los medios de su adaptación

2.1.1 Antecedentes Históricos

La aparición de las alianzas estratégicas está íntimamente relacionada con la creciente globalización de la economía que se ha venido produciendo en los últimos años. En efecto, la progresiva desaparición de las barreras en la actividad comercial internacional ha supuesto en primera instancia la aparición de una feroz competencia global que ha obligado a las empresas a revisar en profundidad sus objetivos estratégicos. La necesidad de innovación constante en todos los sectores de la actividad empresarial como elemento crucial de competitividad y que afecta a áreas tan diversas como el desarrollo de tecnología y procesos de producción hasta el marketing y la distribución ha supuesto la obsolescencia de las estrategias sencillas basadas en una economía no globalizada estableciendo la necesidad imperiosa de revisarlas a la luz de la nueva situación y sustituirla por otras de mayor alcance

En las dos últimas décadas, las fuerzas de la globalización han venido transformando las relaciones empresariales, la estructura y las características competitivas de todo tipo de empresas, prácticamente en todos los sectores de la actividad económica. Secuencialmente, el proceso se ha producido de la siguiente forma: la globalización de la demanda, la globalización de la oferta, la globalización de la competencia y la globalización de las empresas (Aguillos, 2000)

Actualmente la mayoría de las empresas son conscientes de la necesidad de competir. A pesar de ello, muchas han tenido que cerrar, y otras se encuentran listas para hacerlo. Una razón de esto en mayor medida, por la velocidad y el impacto con que los cambios en el entorno, están modificando el mundo empresarial.

Esta nueva organización hace que las condiciones mundiales determinen las condiciones locales, por esto, puede decirse que las relaciones entre las personas, las regiones y los países desarrollados en la economía mundial, son mecanismos de integración activos que intensifican y cambian la vida económica. La apertura comercial

que esta nueva organización implica, permite al consumidor tener acceso al mejor producto para cada necesidad, a precio razonable y obliga a las empresas a abrir nuevos mercados, obtener mayores utilidades, adquirir productos, competir con calidad, a la vez que brinda más oportunidades y un mejor posicionamiento en el mercado.

Con el fin de suministrar soluciones a los clientes, una de las manifestaciones adicionales de estas organizaciones son las alianzas estratégicas. Éstas incluyen las competencias centrales, que son un enfoque estratégico que integran las externalidades del cliente y las internalidades de la organización.

Es decir que la competencia central es la estrategia inicial. De este modo vamos de una situación donde tenemos competencias centrales, para aumentar nuestras competencias particulares o para adquirir la idoneidad que la organización necesita.

Las alianzas estratégicas se discuten hoy en día con mucha frecuencia debido que en muchos casos permiten que las alianzas comerciales entre países vecinos, formen nichos comerciales que no representan una gran importancia comercial al interior de los países, lo que facilita la penetración de empresarios locales de una manera indirecta.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Porter (2005) comenta que ante la apertura comercial el mundo empresarial ha experimentado cuantiosos cambios. La competencia a nivel mundial eleva los estándares de calidad, innovación productividad y valor para el consumidor “claves del éxito comercial” en el campo de acción individual se ve restringido para las empresas

El elemento importante para lograr la competitividad global son las alianzas o asociaciones estratégicas. El mayor grado de interdependencia ha enseñado a las empresas nacionales que en un mundo cada vez más complejo e incierto, resulta mejor contar con aliados. Las alianzas estratégicas herramientas indispensables en el arsenal de todo empresario, especialmente en un mundo en el que la globalización avanza cada vez con mayor rapidez.

La reestructuración en la empresa en general mediante el reciente recurso de las alianzas estratégicas, que se celebran entre firmas de todos tamaños; brinda resultados favorables para algunas de ellas, pues representa un medio para formar empresas más eficientes y competitivas.

La aparición de las alianzas estratégicas está íntimamente relacionada con la creciente globalización de la economía que se ha venido produciendo en los últimos años. En efecto, la progresiva desaparición de las barreras en la actividad comercial internacional ha supuesto en primera instancia la aparición de una feroz competencia global que ha obligado a las empresas a revisar en profundidad sus objetivos estratégicos. La necesidad de innovación constante en todos los sectores de la actividad empresarial como elemento crucial de competitividad y que afecta a áreas tan diversas como el desarrollo de tecnología y procesos de producción hasta el marketing y la distribución ha supuesto la obsolescencia de las estrategias sencillas basadas en una economía no globalizada estableciendo la necesidad imperiosa de revisarlas a la luz de la nueva situación y sustituirla por otras de mayor alcance.

La llegada de un mercado global integrado en el que ni las fronteras nacionales, organizativas, tecnológicas, deben constituir limitaciones en el campo de las actuaciones empresariales tanto internas, como externas. Parece claro que en un mundo de continuas innovaciones las empresas deban conseguir una flexibilidad organizativa que les permita la rápida adaptación a los cambios inducidos por la innovación constante y el nivel de certidumbre reinante en los mercados. (Aguillos, 2000)

Áreas tales como la tecnología, el marketing, los canales de distribución, entre otras; han de ser las primeras receptoras de una capacidad organizativa flexible, estableciendo una cultura empresarial que facilite la comprensión de la necesidad de una reestructura constante de la estrategia competitiva global de las empresas

En las dos últimas décadas, las fuerzas de la globalización han venido transformando las relaciones empresariales, la estructura y las características competitivas de todo tipo de empresas, prácticamente en todos los sectores de la actividad económica. Secuencialmente, el proceso se ha producido de la siguiente forma: la globalización de

la demanda, la globalización de la oferta, la globalización de la competencia y la globalización de las empresas (Aguillos, 2000)

La globalización de la demanda ha venido inducida por la aparición de mercados, en las áreas económicas desarrolladas, mostrando una tendencia a la homogeneización con una creciente convergencia a la demanda de consumo en dichas áreas que originan un efecto de emulación en los países de otras áreas menos desarrolladas; esta convergencia se debe a factores como: tendencia relativa a la homogenización en los niveles de renta per cápita y la renta familiar disponible, existencia de grandes mercados de consumo y grandes mercados industriales y la existencia de infraestructuras físicas sociales y tecnológicas relativamente homogéneas, como reducciones importantes de costos de comunicación y transporte elevando el grado de movilidad e información de los consumidores, fomentando la rápida difusión de las recientes modas y otras tendencias de consumo.

2.2.1 Definición de alianzas estratégicas

Mintzberg cita a James Brian Quin (1997) donde define a la estrategia como:

“El plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.”(p.7)

Las empresas de todo tipo de industrias en el mundo deciden formar alianzas y asociaciones estratégicas para complementar sus propias iniciativas estratégicas y fortalecer su competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

Hoy en día, muchas empresas se encuentran insertas en dos carreras competitivas muy exigentes como: la carrera global para forjar una presencia comercial en muchos mercados nacionales y unirse a la categoría de las compañías reconocidas como líderes comerciales mundiales y la carrera para aprovechar las oportunidades en las fronteras de la tecnología de punta y hacerse de las fortalezas y capacidades de negocios para competir con éxito en las industrias y participaciones de mercado del futuro.

Mintzber (1997) menciona:

“Las empresas están empezando a aprender lo que los países siempre han sabido: en un mundo complejo e incierto, lleno de contrincantes peligrosas, es conveniente no atacar solo. Los directivos han sido muy lentos para experimentar con alianzas auténticamente estratégicas. Claro está que ha habido una empresa en participación con otra. Sin duda también las relaciones contractuales a largo plazo. Pero pocas veces se han establecido entes. Una alianza real compromete la independencia fundamental de los actores económicos, y a los directivos no les gusta eso. Después de todo, para ellos, la administración ha adquirido el significado de un control total. Las alianzas significan compartir el control. Uno excluye al otro. La globalización impone alianzas, las hace verdaderamente esenciales para la estrategia.” (p. 403)

Thompson, (2008) citado en el capítulo de cómo complementar la estrategia competitiva seleccionada menciona “las alianzas estratégicas como acuerdos de colaboración en donde dos o más empresas unen sus fuerzas para obtener resultados estratégicos mutuamente benéficos” (p. 163)

Existen cinco factores en la alianza estratégica en contraste con un mero arreglo de negocios conveniente:

- Es básica para que la empresa alcance un objetivo importante.
- -Ayuda a forjar, sustentar o aumentar una competencia básica o ventaja competitiva.
- -Ayuda a bloquear una amenaza competitiva.
- -Ayuda a abrir nuevas oportunidades comerciales importantes.
- -Disminuye el riesgo significativo de una empresa.

Las empresas de muchas industrias en todo el mundo establecen alianzas estratégicas como parte central de su estrategia general. Las empresas que formaron alianzas tienen necesidad de administrarlas como un portafolio, terminar las que no cumplen con el propósito, formar nuevas alianzas prometedoras y reestructurar las actuales para corregir problemas de desempeño y redefinirlas medidas de colaboración

2.2.2 Características de las alianzas estratégicas

En las alianzas estratégicas se establecen una relación de colaboración entre dos o más empresas independientes cada una con su propio programa, estrategia y cultura para

generar valor en su actividad manteniendo un grado de equilibrio entre competencia y cooperación. En definitiva trata de aumentar la eficiencia de las empresas competitivas de las empresas participantes haciendo posible el intercambio de beneficios de tecnología y cualificaciones o los productos que poseen

Las alianzas estratégicas deben reunir las siguientes notas características según Aguallos, (2000):

1. Las empresas que establecen la alianza para alcanzar una serie de objetivos comunes siguen siendo independientes tras la formación de las alianzas.
2. Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas.
3. Las empresas participantes establecen una contribución mutua y continua en áreas estratégicas clave.
4. Las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos con el fin de alcanzar un objetivo común a largo plazo.

De acuerdo con las tres notas que caracterizan a las nuevas y más recientes alianzas, a saber:

1. Las interrelaciones entre las empresas, sus proveedores y sus distribuidores dejan paso cada vez más a unas relaciones que traspasan las barreras nacionales.
2. Las alianzas se producen entre empresas rivales.
3. Las alianzas se producen entre empresas de diferentes sectores a los que, con una visión clásica, se considera que no tienen relación alguna entre sí.

Este tipo de alianzas tiende a contener elementos competitivos y de colaboración en un clima compartido

2.2.3 Tipos de alianza estratégica

Las alianzas constituyen un medio para el fortalecimiento y para el logro de ventajas competitivas para la empresa y no es un fin en sí mismo. Louffat (2004) propone dos

tipos básicos de redes / alianzas estratégicas. Con la intención de clarificar y sentar bases de las relaciones interorganizaciones

1. Red / alianza horizontal: constituida por organizaciones competidoras que ofrecen el mismo servicio, operación o producto final, desarrollando relaciones de competición. Relación paradójica de cooperación versus competición permitiendo que por un lado, las organizaciones rivales acuerden estrategias, estructuras y operaciones específicas y, por otro lado, preserven su independencia e identidad.
2. Red / alianza vertical: Constituida por organizaciones que actúan de forma complementaria en una cadena de valor, ofreciendo una parte del servicio, operación o producto final. Este tipo de alianza un conjunto de proveedores y distribuidores /clientes dirigen sus operaciones para atender a una organización central (productora/organizadora de la red), la cual coordina las acciones de las diversas organizaciones que forman parte de la cadena

Porter Lynch, (1995) analiza los tipos de alianzas estratégicas en base a patrones y diseños:

1. Alianzas de mercadotecnia: es utilizado en el sistema de distribución de una compañía para incrementar las ventas de un socio que provee productos o servicios, careciendo de un mecanismo de distribución efectivo y fuerza de ventas, tiene como propósito estratégico el incrementar las ventas sin hacer nuevas inversiones o incrementos sustanciales en costos indirectos.

Al ingresar a nuevos mercados la alianza logra lealtad de la clientela como protección contra incursiones de la competencia.

2. Alianzas sobre productos pueden ser de dos tipos
 - Cuando se enlazan compradores con proveedores, para obtener entregas oportunas, mejor calidad y reducción de costos.
 - Las asociaciones de manufactura conjunta, por razón de costos de escala, tiene sentido construir una planta con capacidad, donde no sea posible que la demanda de una sola compañía pueda absorber la capacidad productiva total

3. Alianzas para el desarrollo de tecnología: el desarrollo y aplicación de tecnología nueva tienen riesgos y es costosa. Cuando se requiere para el desarrollo de productos u otras tecnologías, las cuales requieran de un capital mayor al que una empresa disponga. Por lo cual es conveniente el joint venture y las sociedades con aportaciones de capital
4. Alianzas de investigación y desarrollo de productos: utilizadas para reducir riesgos de desarrollar una nueva tecnología y aplicarla al desarrollo de productos o de procesos.

Aguallos (2000) distingue los tipos de alianzas de acuerdo a la relación de las empresas colaboradoras:

1. Alianza competitiva.
2. Alianza complementaria.

Sin la aparición de la competencia global las alianzas estratégicas se hubieran reducido a casos puntuales. Las alianzas estratégicas es un fenómeno que está presente en el acontecer económico, con importancia creciente y carácter irreversible.

2.2.4 Clasificación de las alianzas estratégicas

Se hace en función de dos dimensiones propiedad de los socios en la alianza y creación de una nueva empresa. De acuerdo con esta clasificación (Porter Lynch, 1995), menciona que las alianzas se pueden agrupar en cuatro tipos, (ver tabla 1):

- En las que hay propiedad de los socios de por medio y se crea una nueva entidad.
- En las que hay propiedad pero no se crea una nueva entidad.
- En las que no habiendo propiedad de los socios se crea una nueva entidad.
- En las que no hay propiedad de los socios ni se crea una nueva identidad

Figura N° 1. Clasificación de las alianzas estratégicas

CREACIÓN DE UNA NUEVA ENTIDAD		
	SI	NO
NO PROPIEDAD DE PORMEDIO SI	<ul style="list-style-type: none"> - Joint venture - Consorcios y corporativas de exportación 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación minoritaria - Intercambio de acciones
	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones - Internacionales cruzada 	<ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones I + D - Licencias - Licencias cruzadas - Franquicias - Distribución cruzada - Acuerdos mixtos - Contratos de manufactura - Contratos de administración - Cluster

Fuente: Guía de las alianzas en los negocios, Porter Lynch (1995, p. 25)

Motivos y razones para formar alianzas estratégicas.

Diversas son las razones que llevan a una empresa a la necesidad de forjar lazos de cooperación; dichos motivos pueden emerger tanto por estímulos internos como externos de la entidad. Por tanto, el reto de la empresa es saber en qué momento les es conveniente negociar a fin de obtener resultados benéficos.

Fernández Sánchez (1993), menciona que los motivos que impulsaron a conformar las alianzas se clasifican en tres categorías internas, competitivas y estratégicas. A continuación se citan los motivos que se presentan a las empresas cuando optan por asociarse

1. Motivos internos:

- Compartir costos y riesgos (reducir la incertidumbre)
- Obtener recursos donde no exista mercado.
- Obtener financiamiento para complementar la capacidad de endeudamiento de la empresa.

- Posibilidad de obtener información de nuevas tecnologías y clientes.
 - Prácticas de gestión innovadoras.
 - Retención de empleados emprendedores
2. Motivos competitivos para fortalecer las posiciones estratégicas actuales:
- Influir en la evolución de la estructura de la industria con el desarrollo pionero de nuevas industrias, reduciendo la inestabilidad competitiva y racionalizando la industria madura.
 - Anticiparse a los competidores mediante un rápido acceso a los mejores clientes, adquisición de recursos y condiciones ventajosas y coaliciones con los mejores socios.
 - Respuestas defensivas a la difuminación de las fronteras de la industria y a la globalización.
 - Creación de competidores más eficientes, híbridos que poseen los puntos fuertes de los socios.

Las alianzas representan un respaldo confiable para las empresas cuyas capacidades no sean suficientes. Debido a que las empresas socias aportan recursos, esfuerzos y capacidades, ayudando así a alcanzar los horizontes de nuevos mercados. A su vez, la alianza estratégica, puede ser la única vía de penetración, sobre todo cuando se desconoce la cultura del mercado en el que se pretende ingresar. Por lo tanto esta sería la mejor alternativa para empresas que no cuentan con un elevado grado de recursos, capacidades y experiencia

3. Motivos estratégicos para incrementar la posición estratégica:
- Creación y explotación de sinergias.
 - Transferencia de tecnología y conocimientos
 - Diversificación como punto de apoyo para penetrar en nuevos mercados, productos o conocimientos.

2.2.5 Modelo de creación de las alianzas estratégicas

El génesis de una alianza es la misión, metas y la estrategia de la empresa, lo cual forma la base de la alianza, en la figura 1 se muestra la pirámide de creación y desarrollo de las alianzas.

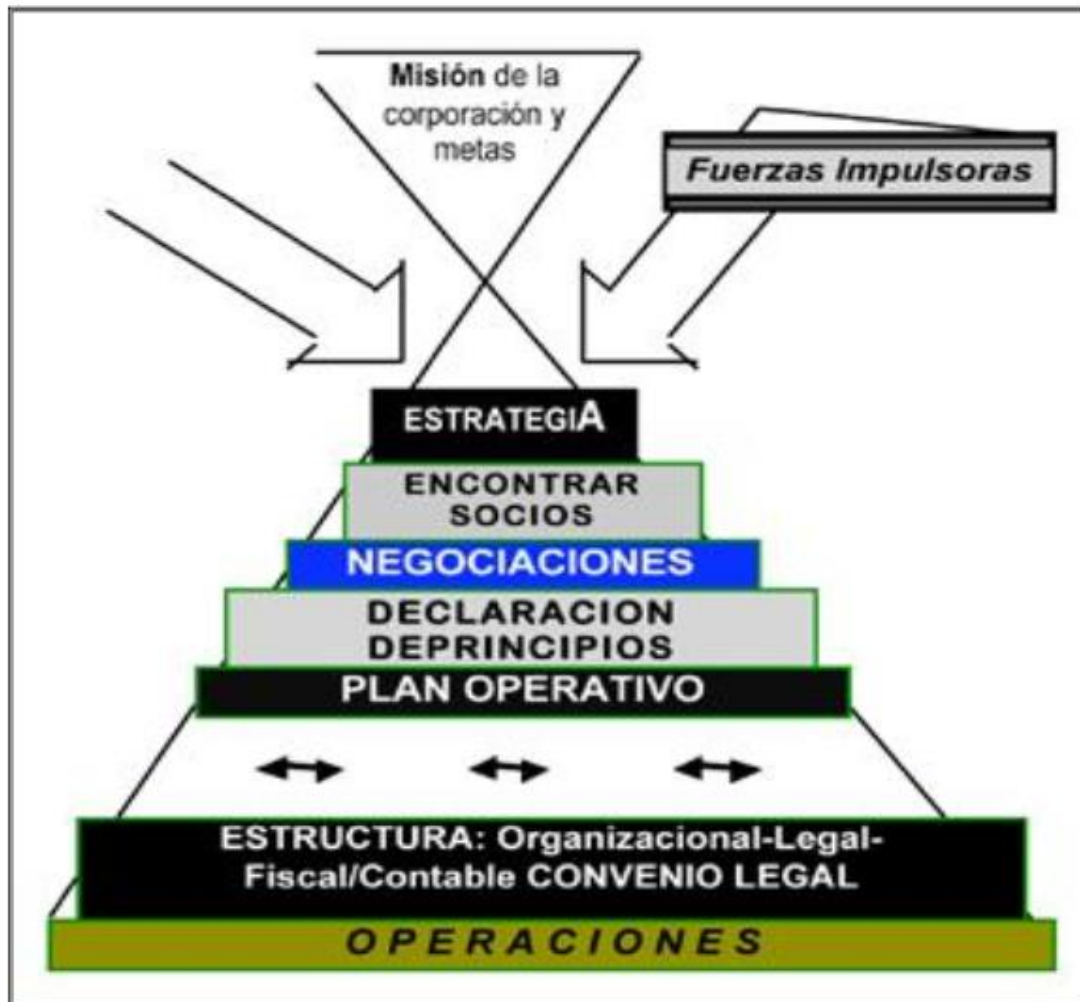


Figura N° 2. Pirámide la creación de las alianzas estratégicas

Guía de Alianzas en los negocios (Porter Lynch, 1995)

Competitividad

Las personas consideran que la competitividad es algo vinculado exclusivamente a las grandes corporaciones empresariales, a los proyectos gigantescos y que por lo tanto es ajena a su realidad cotidiana. La competitividad debe considerarse como un estilo de vida, un camino de generación y disfrute de bienestar.

Los países, las instituciones, las empresas y los individuos necesariamente están afectados por la competitividad. La pequeña empresa enfrenta un enorme desafío en relación con su significado y práctica concreta.

Conceptos de competitividad

De acuerdo a Porter (1990) la definición de competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo es en el aumento de la productividad.

El término competitividad se aplica en la actualidad a una empresa, un sector económico o a un país. Aun cuando puede afirmarse que la idea general de ese concepto es similar, no es fácil encontrar un acuerdo absoluto en cuanto a su definición. De hecho Porter (1990), reconoce que su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación, una especialidad o enfoque que la defina.

La utilización del término competitividad se ha propagado como una moda, lo cual provoca un grado de confusión. La competitividad se asocia con el concepto de competencia y la acción de competir. La competencia se ha incrementado en las últimas décadas a diferentes niveles (empresa, sector y país), así el término competitividad ha ido cobrando importancia

Para Porter (2005),

La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee cada país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país (medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres) como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar recursos humanos disponibles. (p.63)

Factores determinantes de la competitividad

Actualmente las organizaciones están enfrentando cambios originados por las condiciones internas y externas, como la competencia, la tecnología, los cambios económicos y la globalización de la economía. En este sentido la competitividad se ha convertido en una exigencia para sobrevivir y un requisito para obtener resultados.

La competitividad exitosa es la capacidad de lograr una mejor posición en el mercado en relación a los demás competidores del sector obteniendo buenos resultados de manera sostenible

Según el pensamiento estratégico, los factores que favorecen la competitividad pueden clasificarse como factores internos y externos a la empresa, es decir, determinados por el medio ambiente en el cual se desenvuelve, y factores internos, aquellos en los que la administración de la empresa tiene la opción de decidir sobre ellos.

Menciona k. Abdel Rahman,(1995) en su artículo titulado “Especialización y competitividad”:

“La eficiencia de las firmas condiciona el desempeño intrasectorial en términos de productividad, de tasa de ganancias, de exportación; debido a un diferente aprovechamiento por parte de las firmas de los elementos competitivos. Las condiciones sectoriales globales, aun si son favorables, no pueden asegurarla competitividad para todas las empresas en el sector. De manera similar, las empresas que operan en un medio ambiente sectorial desfavorable no necesariamente están todas condenadas a un desempeño interior. Las empresas se diferencian entre ellas por eficiencias e ineficiencias específicas. Así puede existir firmas competitivas en condiciones sectoriales desfavorables y también firmas no competitivas aun en condiciones sectoriales favorable” (p.24)

Niveles de competitividad

Para encontrar el sentido del término competitividad es preciso aclarar en qué ámbito se aplica: empresas, industrias, regiones o países, los cuales, además, se clasifican en una estructura de niveles concéntricos jerarquizados de competitividad

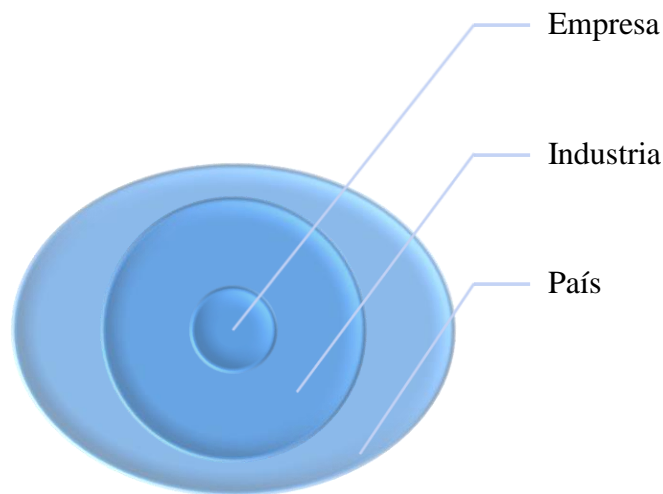


Figura N° 3. Fuente: México competitivo, Villareal (2002, p.203).
Elaborado por: Autor

En la ventaja competitiva es importante el análisis de la cadena de valor, la cual se integra por aquellas actividades que contribuyen a acrecentar el valor para el comprador.

Una empresa es más que la suma de sus actividades y la cadena de valor de una empresa son un sistema interdependiente o red de actividades conectada mediante enlaces que exigen que las actividades estén coordinadas. El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como colección de partes. Los enlaces no sólo conectan actividades internas, sino que crean interdependencias entre una empresa, proveedores y canales

Es decir la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles son sus objetivos y que políticas son necesarias para alcanzar los objetivos propuestos



Figura N° 4. Estrategia Competitiva de Porter
 Fuente: Círculo de la estrategia competitiva
 Elaborado por: Autor

De acuerdo a Porter (1990) menciona que el diamante cuenta con cuatro factores determinantes de la ventaja competitiva:

1. Las condiciones de los factores. Incluyen los factores de producción (mano de obra calificada, infraestructura, financiamiento).
2. Condiciones de la demanda. Refiriéndose al grado de complejidad de la demanda en el mercado para los bienes o servicios producidos por una industria determinada.
3. Industrias asociadas y de apoyo. La presencia de proveedores y de industrias conexas que sean internacionalmente competitivas aumenta la influencia de aquellas que las rodean
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: Las condiciones que impone la manera como las firmas son creadas, organizadas y dirigidas, así como la naturaleza de la competencia doméstica. Una fuerte competencia interior nutre el éxito al exterior

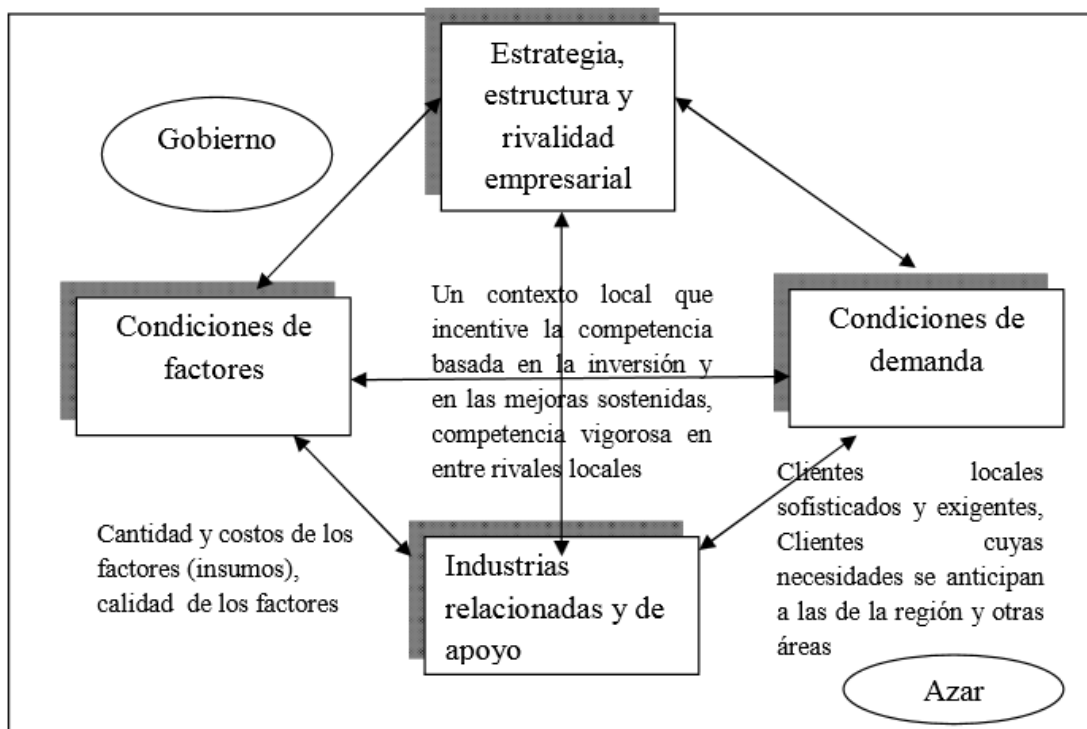


Figura N° 5. Estrategia, estructura y rivalidad empresarial

Fuente: Centro latinoamericano para la competitividad y desarrollo sostenible (2001. P. 59)

2.2.6 Administración estratégica

Diversos autores diferencian la evolución de la administración estratégica, identificando una primera etapa de inicios y avances entre los años de 1960 y 1990 (Hermida, J, Serra, R, Kastika, E 1992). Estos autores hacen ver que las ideas sobre los conceptos de estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a dos áreas: las que se denominan “hard” conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y relacionados con las características del medio que se enfrentan; y “soft” los pertenecientes a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada

La administración estratégica ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinadas fases: (Certo, 2001)

Fase 1: La atención de la administración tradicional, enfoque centrado en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planteamiento financiero básico.

Fase 2: Verificación del planteamiento de actividades, agregándose el análisis ambiental y el proceso presupuestario y de asignación de recursos.

Fase 3: Incorporar el análisis completo de los mercados objetivos que la empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, agregándose la evaluación.

Fase final: Denominada de la administración estratégica, que consiste en la formulación de la estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planteamiento sistemático

Certo (2001), define la administración estratégica como “el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de sus uso”. (p.16)

La dirección estratégica ha centrado su atención en nuevas formas de hacer negocios, y donde los cambios son la constante y pone a prueba a las organizaciones. La administración estratégica ha emigrado desde los recursos y capacidades tangibles a aspectos que se manifiestan en formas distintas de conocimientos, tecnologías, procesos de información, inteligencia de mercado. Constituyendo un gran desafío para la administración estratégica ante la necesidad de comprender, analizar, formular y proponer una estrategia adecuada a los nuevos requerimientos a los que se enfrentan las organizaciones. Fred (2003) define que la administración estratégica

“es el arte y la ciencia de formular, implementar, las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a las administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información para el éxito de la empresa” (p. 4)

2.2.6.1 Proceso de la administración estratégica

El proceso de administración indica que la organización prepara planes estratégicos y después debe actuar conforme a ellos. Toda empresa realiza administración estratégica, por que formula estrategias para las operaciones que realiza diariamente cumpliendo así metas y objetivos

El siguiente diagrama muestra los procesos de administración estratégica

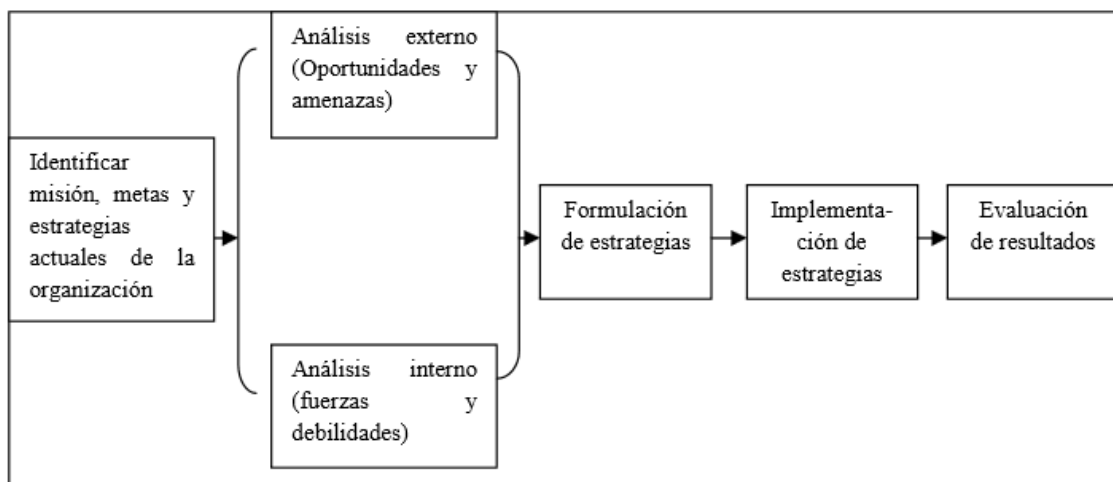


Figura Nº 6. Proceso de la administración estratégica
Fuente: Administración, Robins/ Coutler (2005, p.42)

2.2.7 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES (2010) manifiesta en su Artículo 284 de la Constitución de la República define:

Entre los objetivos de la política económica, el incentivar la producción nacional, productividad y competitividad sistémicas; promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia; impulsar el pleno empleo; y, mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles

El Artículo 285 de la Constitución de la República prescribe como objetivos de la política fiscal, entre otros, “el financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos y la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía

y para la producción de bienes y servicios socialmente deseables y ambientalmente responsables”

El Artículo 316 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el Estado podrá, de forma excepcional, en los casos que establezca la ley, delegar a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria, el ejercicio de las actividades relacionadas con servicios públicos y sectores estratégicos

De igual forma, el Artículo 100 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones determina para todos los casos en que no existe una regulación específica, de modo ejemplificativo, las formas en que de manera excepcional se puede delegar a la iniciativa privada la provisión de bienes o servicios a cargo del Estado

Que el citado artículo estipula que tal excepción podrá producirse en los casos en los que sea necesario y adecuado para satisfacer el interés público, colectivo o general, cuando el Estado o sus instituciones no tengan la capacidad técnica o económica; o cuando la demanda del servicio no pueda ser cubierta por empresas públicas o mixtas;

Que el tercer inciso del mencionado artículo 100 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, señala de manera ejemplificativa las modalidades de delegación que se podrán utilizar; observando en todos los casos para la selección del delegatario procedimientos de concurso público transparente y equitativo que determine el reglamento;

Que de conformidad con los artículos 274 y siguientes del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, los gobiernos autónomos descentralizados pueden prestar los servicios y ejecutar las obras que son de su competencia mediante gestión directa o gestión delegada

Que la gestión directa, de conformidad con los artículos 276 y siguientes del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD, comprende la gestión institucional directa, la gestión a través de la creación de empresas públicas y la gestión por contrato; y, la gestión delegada, de conformidad con los

artículos 279 y siguientes del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD, comprende la delegación a otros niveles de gobierno, la gestión compartida entre diversos gobiernos autónomos descentralizados, la cogestión de los gobiernos descentralizados autónomos con la comunidad, la gestión a través de empresas de economía mixta y la delegación a la economía social y solidaria y a la iniciativa privada

Que se ha establecido los mecanismos a través de los cuales, de forma excepcional, el sector privado y el de la economía popular y solidaria pueden intervenir en la gestión y prestación de los sectores estratégicos y servicios públicos, así como los criterios con los cuales se deberá evaluar el desempeño de tal gestión y sus condiciones de participación;

Que es necesario potenciar la participación de la inversión y financiamiento privados en el desarrollo de proyectos públicos en la modalidad de asociación público - privada cuando sea esta la modalidad elegida por el Estado;

Que el ordenamiento jurídico ha introducido mecanismos de incentivo para la inversión productiva y la atracción de la inversión en general, se requiere aplicar un tratamiento tributario para la participación privada en proyectos de interés público

Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público - Privadas y la Inversión extranjera

Esta Ley tiene por objeto establecer incentivos para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de asociación público - privada y los lineamientos e institucionalidad para su aplicación.

Así mismo, esta Ley establece incentivos específicos para promover en general el financiamiento productivo y la inversión extranjera

Artículo 2.- Reglas generales para la aplicación de incentivos para asociaciones público - privadas

Para la aplicación de los incentivos y beneficios previstos en esta Ley se establecen las siguientes reglas generales, sin perjuicio de aquellas específicas aplicables a cada incentivo o beneficio:

1. Se entiende por asociación público - privada a la modalidad de gestión delegada por la que el Estado, para la provisión de bienes, obras o servicios bajo su competencia, encomienda a un sujeto de derecho privado la ejecución de un proyecto público específico y su financiamiento, total o parcial, a cambio de una contraprestación por su inversión y trabajo, de conformidad con los términos, condiciones, límites y más estipulaciones previstas en un contrato de gestión delegada.
2. El sujeto de derecho privado responsable del desarrollo del proyecto público se denomina “gestor privado”, quien para efectos tributarios deberá contar con un registro único de contribuyentes específico para la ejecución del proyecto público.
3. La entidad pública titular de la competencia es la entidad delegante y estará a cargo de la evaluación de los proyectos públicos, los aspectos precontractuales, la suscripción de los contratos de gestión delegada y su administración, supervisión y control. A la autoridad delegante le corresponde requerir al Comité Interinstitucional la aprobación del proyecto público y aplicación de los incentivos y beneficios previstos en esta Ley para los proyectos públicos que promueven.
4. El proyecto público podrá consistir, entre otros:
 - 4.1. En la construcción, el equipamiento cuando se lo requiera, la operación y mantenimiento de una obra pública nueva para la provisión de un servicio de interés general
 - 4.2. En la rehabilitación o mejora, el equipamiento cuando se lo requiera, operación y mantenimiento de una obra pública existente para la provisión de un servicio de interés general;
 - 4.3. El equipamiento cuando la inversión requerida para este propósito sea sustancial, la operación y mantenimiento de una obra pública existente para la provisión de un servicio de interés general;

- 4.4. La operación y mantenimiento de una obra pública existente para la provisión de un servicio de interés general cuando se justifique mejoras sustanciales en esta materia a través de la participación privada en la gestión;
 - 4.5. En la construcción y comercialización de vivienda de interés social y en obras de desarrollo urbano, siempre que sean calificados como prioritarios por el Comité Interinstitucional;
 - 4.6. En el desarrollo de actividades productivas, de investigación y desarrollo y en general en las que participe el Estado directamente y en concurrencia con el sector privado, siempre que sean calificados como prioritarios por el Comité Interinstitucional;
 - 4.7. Los demás calificados como prioritarios por el Comité Interinstitucional.
5. Para propósito de la aplicación de esta ley se consideran incluidos dentro del concepto de servicios de interés general, solamente: la vialidad y las infraestructuras portuarias y aeroportuarias y aquellos para cuya prestación la ley le hubiese otorgado competencia al Estado sin exclusividad. Por excepción, el Comité Interinstitucional podrá, para la aplicación de esta ley, priorizar y aprobar asociaciones público - privadas en materia de servicios públicos en el marco de las disposiciones constitucionales
 6. Cualquiera sea la nomenclatura empleada, para propósitos de esta ley los contratos a través de los que se instrumente la delegación al sujeto de derecho privado se consideran como contratos de gestión delegada.
 7. El proyecto público puede ser propuesto por quien tiene interés en constituirse como gestor privado. En tal caso, la entidad titular de la competencia no está obligada a acoger la iniciativa privada.
 8. La delegación y viabilidad del proyecto público ha de ser evaluada técnica, económica - financiera y legalmente por la entidad delegante.
 9. En los proyectos públicos que se ejecuten bajo la modalidad público - privada el riesgo de planificación y diseño de los aspectos constructivos y de la operación y mantenimiento recaerán sobre el gestor privado cuando el proyecto público y el encargo incluya estos componentes.
 10. El destinatario del servicio de interés general al que se refiera el proyecto público puede ser el usuario final o el mismo Estado.

11. Las obligaciones y derechos del gestor privado en su encargo se han de definir en el correspondiente proyecto y contrato de gestión delegada y, para tal efecto, se han determinar en función de la distribución de riesgos entre las partes y el nivel del servicio y/o de los indicadores de cumplimiento de los objetivos establecidos por el Estado para el proyecto público del que se trate
12. No será aplicable el régimen general regulado en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, sino en aquellos aspectos a los que se remita expresamente el mismo pliego del concurso público.
13. Los contratos de gestión delegada, cuando sean atípicos, se han de formular salvaguardando el interés general según las mejores prácticas internacionales y, en cualquier caso, de conformidad con guías generales o notas técnicas que hubiesen sido expedidas por el Comité Interinstitucional
14. Cuando la entidad delegante requiera para la ejecución del proyecto público emplear sistemas en que los que se origine entidades de participación mixta, como fideicomisos o compañías mixtas, el contrato de gestión delegada ha de determinar los términos de coparticipación de la entidad delegante y el gestor delegado en la entidad. Cuando la gestión se refiera a sectores estratégicos o servicios públicos, la participación pública se ha de ajustar al régimen aplicable a la materia, con independencia del modelo de administración de la entidad de participación mixta que se emplee.
15. Los beneficios previstos en esta ley se aplicarán únicamente a proyectos públicos ejecutados bajo la modalidad de asociación público privada en los que concurran los siguientes requisitos:
 - 15.1. Consten total o parcialmente, en el pliego de bases económicas del proceso de selección del gestor privado.
 - 15.2. Se hayan previsto, total o parcialmente, en el plan económico - financiero adjudicado.
 - 15.3. El contrato de gestión delegada se suscriba a partir de la vigencia de esta ley.
 - 15.4. El proyecto público haya sido registrado ante el Comité Interinstitucional.
 - 15.5. Consten en el contrato de alianza público privada y sean debidamente aprobados por el Comité Interinstitucional

Para la aplicación del régimen de incentivos previsto en este capítulo, se crea el Comité

Interinstitucional de Asociaciones Público - Privadas como un órgano colegiado de carácter intersectorial de la Función Ejecutiva, encargado de la coordinación y articulación de políticas, lineamientos y regulaciones vinculadas a las asociaciones público privadas

Artículo 4.- Incentivos para asociaciones público - privadas

Las sociedades que se creen o estructuren en el Ecuador para el desarrollo de proyectos públicos en asociación público - privada tendrán el tratamiento tributario que la ley vigente otorga a las empresas públicas y los beneficios adicionales establecidos que se introducen mediante las reformas previstas en esta Ley.

Los beneficios relacionados con proyectos ejecutados bajo la modalidad de asociación Público - privada previstos en esta ley, se mantendrán mientras el contrato de gestión delegada se encuentre vigente, salvo las exenciones previstas en el artículo 9.3 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

2.3.1 Hipótesis General

Con la elaboración de alianzas estratégicas entre el gobierno provincial y la empresa de Servicios y Construcciones se fortalecerá la productividad, en búsqueda de oportunidades de mercado, aprovechando los recursos y el conocimiento de las empresas para generar competitividad

2.3.2 Hipótesis Específicas

- Con la construcción de los fundamentos teóricos de alianzas estratégicas conceptuales se podrá sustentar estrategias y acciones para dar solución científica a los problemas de las empresas de la provincia de Orellana.
- Con la Implementación de procesos de integración de alianzas estratégicas para el fortalecimiento de competencias y productividad se generará oportunidades y se

optimizará la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de Orellana.

- Esbozando un manual de estrategias de alianzas mediante líneas de acción se fortalecerá la ventaja competitiva y productividad, con el fin de lograr la optimización de los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Orellana

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variables Independientes

- Alianzas estratégicas

2.4.2 Variable Dependiente

- Competitividad y productividad.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Las modalidades que se utilizaron en el presente trabajo de investigación son: Cuantitativa porque se podrá examinar los datos de manera numérica, así como la determinación de la relación existente entre las variables que conforman el problema, y Cualitativa para complementar la información determinando cualidades que beneficien el comportamiento futuro de la empresa que se encuentra sujeta a estudio, todo esto se llevará a cabo en la dependencia del GADFO conjuntamente con la colaboración de todos los que integran la institución.

La modalidad de investigación a utilizar en el trabajo de titulación es:

- **Investigación Cualitativa:** recopilación de información sobre cumplimiento de objetivos institucionales y normativa legal vigente en referencia a la competitividad y productividad
- **Investigación Cuantitativa:** verificación y análisis de las alianzas estratégicas a través de cálculos estadísticos y aplicación de modelos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

EXPLORATORIA: El objetivo es examinar las posibilidades de creación de alianzas estratégicas o el problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano. Identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigar.

DESCRIPTIVAS: El propósito es describir situaciones y eventos. Decir cómo se manifiesta la auditoria interna. Buscará especificar las propiedades importantes de personas, grupos, de las organizaciones o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. A diferencia de los primeros que se centran en descubrir. La investigación descriptiva requiere de formular las preguntas específicas que busca responder.

CORRELACIONALES: este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables de estudio. Miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Es decir cómo se puede comportar la variable causa conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Transversal

- Este tipo de investigación que se aplicara se describirá el problema que se está estudiando y será descriptivo y de correlación, de tal manera que se analizará la variables independiente y dependiente según el problema en estudio

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (Tamayo, T. y Tamayo, M., 1997, p.38)

En cuanto a empresas

Muestra para las empresas de estudio

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.70)(0.30) * 800}{(1.96)^2 (0.70)(0.30) + 800(0.05)^2}$$

$$n= 50$$

N = tamaño de la muestra
 Z = Nivel de confiabilidad (95%)
 P = Probabilidad de ocurrencia 0.70
 Q = Probabilidad de no ocurrencia 1 - 0.70 = 0.30
 N = Población 800
 E = 0.05

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En la presente investigación se aplicarán los siguientes métodos:

MÉTODO INDUCTIVO - DEDUCTIVO

Método Inductivo

Permitió conocer como está estructurada y su filosofía social las empresas con el GADFO partiendo de casos particulares a un conocimiento general.

Método Deductivo

Permite Resumir de manera confiable, creíble, específica y concreta el proceso de alianzas estratégicas basadas en los principios de vinculación y transferencia de conocimientos durante el periodo de estudio.

Método Descriptivo

Se utilizó este método en la investigación para clasificar y ordenar los datos conseguidos, y nos facilitará conseguir la interpretación y análisis obtenidos en la recolección de la información

Método hipotético deductivo: Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente, este método se aplica al comprobar las hipótesis con la realización de la auditoría integral, aceptando o rechazando la misma.

Método estadístico: Proceso de obtención, representación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones y se aplicará al realizar el análisis de los Estados Financieros, la aplicación de indicadores de gestión y la obtención de la muestra.

- **Técnicas**

Observación

La observación será una de las técnicas cualitativas que se aplicará en la investigación y precisamente en el marco de la gestión de estrategias dentro de las empresas, basados en analizar la información sobre los procesos.

Encuesta

Se utilizó la encuesta como técnica que le posibilita descubrir los aspectos importantes de la información de sus involucrados y los constructos con arreglo a los cuales están estructurados desde los diferentes enfoques de la opinión y el pensamiento de funcionarios y clientes de la cooperativa

Entrevista

La entrevista será un instrumento fundamental en las investigaciones, pues a través de ella se podrá recoger información de muy diversos ámbitos relacionados con la propuesta de la unidad de auditoría interna, la entrevista se aplicará a personas especialistas y/o conocedores de varios ámbitos del proceso de auditorías como metodología para mejorar la toma correcta de decisiones.

INSTRUMENTOS

- **Guía de Encuestas**
- **Guía de Entrevistas**
- **Guía de Observación directa**

3.4.1 RESULTADOS

En la investigación se presenta los resultados de la aplicación de las encuestas a las diferentes empresas y el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana con las diferentes empresas de la localidad con el fin de llegar acuerdos para generar nuevas fuentes de trabajo para fortalecer las alianzas estratégicas con el propósito de generar competitividad en la provincia que es la más afectada por la baja del petróleo en los aspectos de producción y comercialización

Los resultados son los siguientes:

Pregunta 1.

¿Conoce usted el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana?

Tabla N° 1 Conocimiento Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana

PREGUNTA	SI	%	NO	%	TOTAL
¿Conoce usted el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana?	50	100	0	0	50

Elaborado por: El Autor

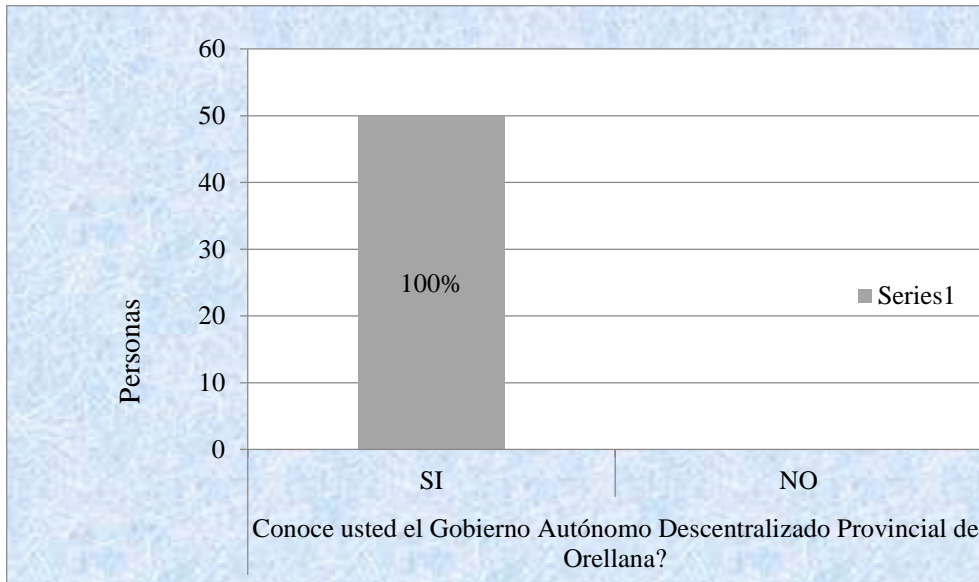


Figura N° 7. Conocimiento del Gobierno Autónomo Descentralizado de Orellana

Fuente. Encuestas

Elaborado por: Autor

ANALISIS E INTERPRETACION

Lo encuestados manifiestan que el 100% conoce el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, y fundamentalmente de las funciones y responsabilidades y están de acuerdo formar alianzas estratégicas

Pregunta 2.

¿Cuáles son las ambiciones de la empresa?

Tabla N° 2. Ambiciones de la empresa

PREGUNTA		MERCADO	%	COMPETITIVIDAD	%	CLIENTES	%	PRODUCTIVIDAD	%	OTROS	%
Cuáles son las ambiciones de la empresa?		5	10	10	20	5	10	25	50	5	10

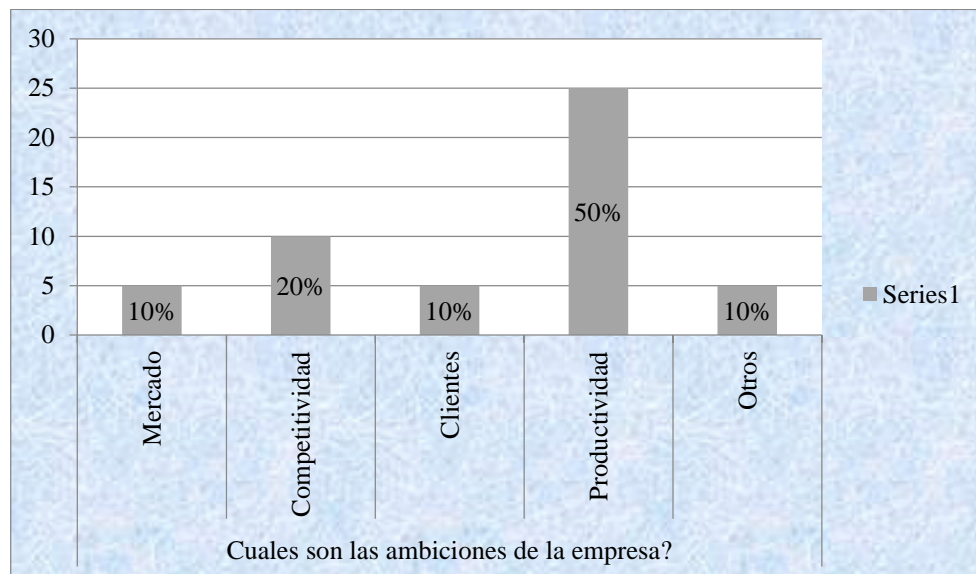


Figura N° 8. Ambiciones de la empresa

Fuente. Encuestas

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los encuestados manifiestan que Las ambiciones de la empresa es optimizar su productividad en un 50% como eje principal de la empresa, el 20% se pronuncia por la competitividad y un 10% manifiesta llegar al mercado y los clientes respectivamente y es importante llegar alianzas con el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana,

Pregunta 3

¿Cuáles son las fortalezas organizacionales que deben aprovechar en términos de añadir nuevos productos o servicios y comercializarlos de manera novedosa?

Tabla N° 3. Fortalezas Organizacionales

PREGUNTA	MERCADO	%	PRODUCTO	%	TECNOLOGIA	%	TALENTO HUMANO	%	TOTAL
Cuáles son las fortalezas organizacionales que deben aprovechar en términos de añadir nuevos productos o servicios y comercializarlos de manera novedosa	5	10	5	10	10	20	30	60	5

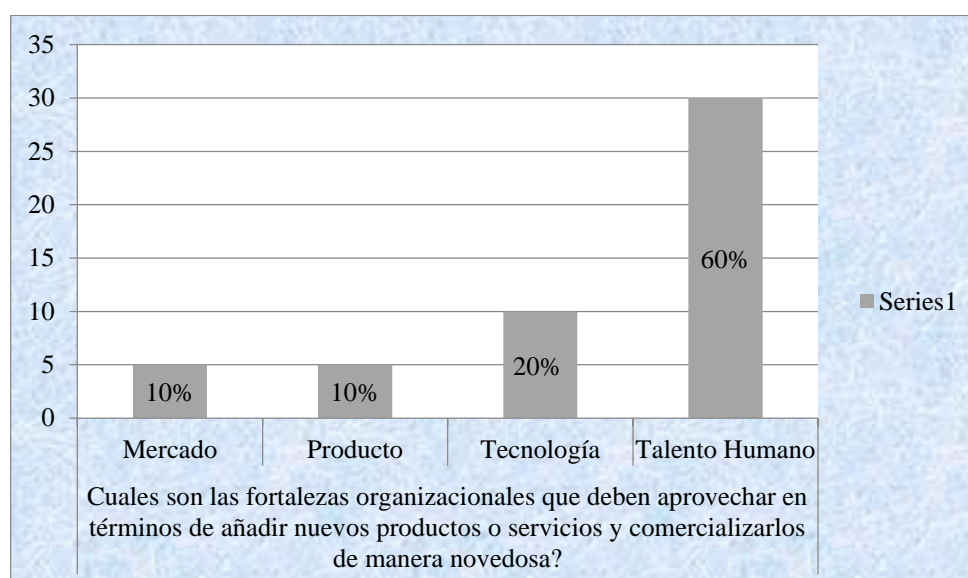


Figura N° 9. Fortalezas Organizacionales

Fuente. Encuestas

Elaborado por: Autor

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Los encuestados manifiestan que las fortalezas organizacionales que deben aprovechar en términos de añadir nuevos productos o servicios y comercializarlos de manera novedosa, consiste en primer lugar el talento humano equivalente a un 60% y un 20% considera la tecnología que son factores importantes para la generación de competitividad y rentabilidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana y las empresas

Pregunta N° 4

¿Considera usted que el GAD de Orellana necesita expansión de nuevos mercados geográficos con las empresas?

Tabla N° 4. Necesidad de expansión del GAD. de Orellana

PREGUNTA	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%	TOTAL
¿Considera usted que el GAD de Orellana necesita expansión de nuevos mercados geográficos con las empresas?	35	70	10	20	5	10	0	0	100

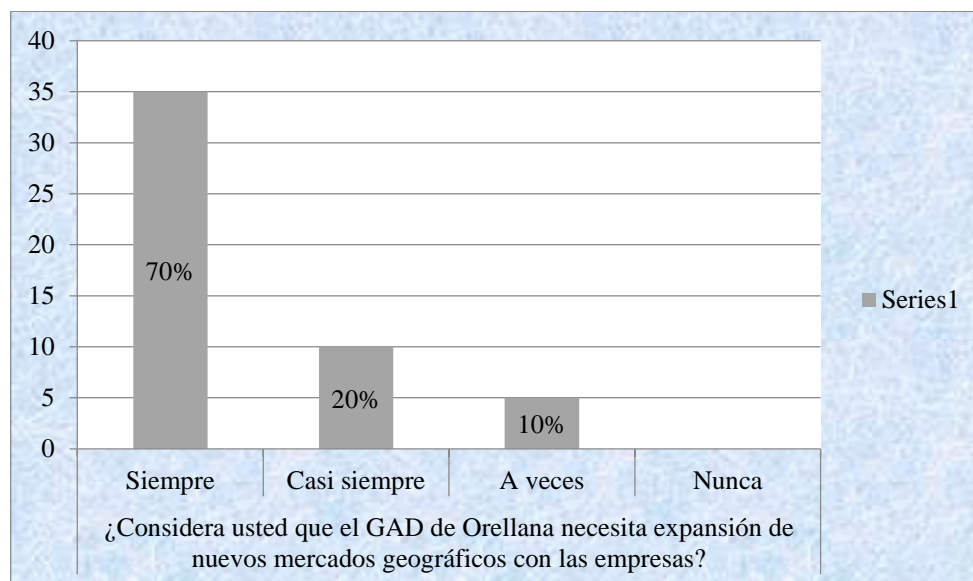


Figura N° 10. Necesidad de expansión del GAD. de Orellana

Fuente. Encuestas

Elaborado por: Autor

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Los encuestados manifiestan que el GAD de Orellana necesita expansión de nuevos mercados geográficos con las empresas, los resultados consideran en un 70% que es importante la

expansión de nuevos mercados, la misma que guarda relación con las políticas de las alianzas estratégicas entre en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana y las empresas

Pregunta N° 5

¿Considera usted importante la planificación estratégica empresarial?

Tabla N° 5. Importancia de la planificación estratégica empresarial

PREGUNTA	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%	TOTAL
¿Considera usted importante la planificación estratégica empresarial?	50	100	0	0	0	0	0	0	100

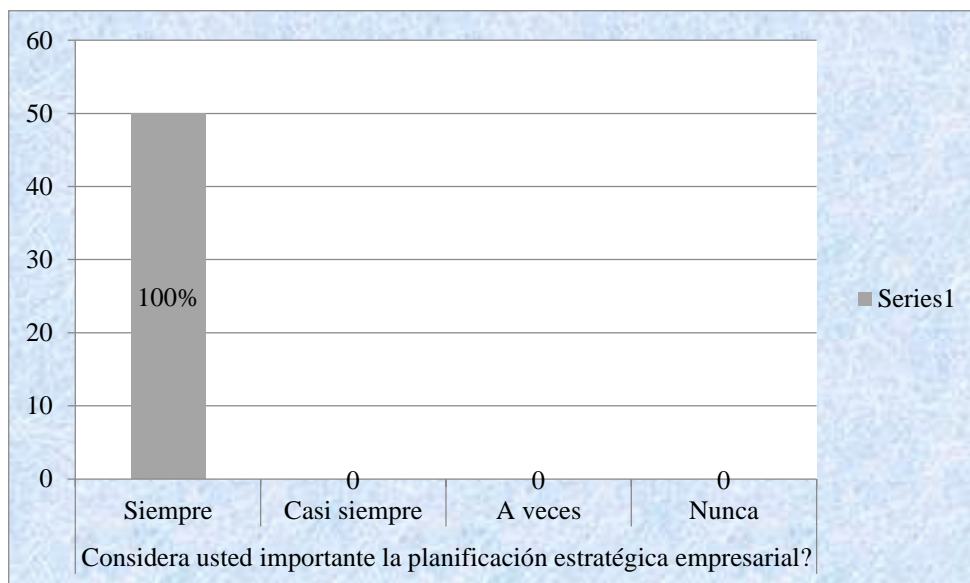


Figura N° 11. Importancia de la planificación estratégica empresarial

Fuente. Encuestas

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas el talento humano considera usted importante la planificación estratégica empresarial en un equivalente al 100%, lo que se deduce que el factor importante de la gestión radica en la planificación

Pregunta N° 6

¿La creación de una alianza estratégica debe ser un proceso sistemático con la toma correcta de decisiones con las empresas?

Tabla N° 6. Creación de una alianza estratégica debe ser un proceso sistemático

PREGUNTA	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%	TOTAL
¿La creación de una alianza estratégica debe ser un proceso sistemático con la toma correcta de decisiones con las empresas?	45	90	5	10	0	0	0	0	100

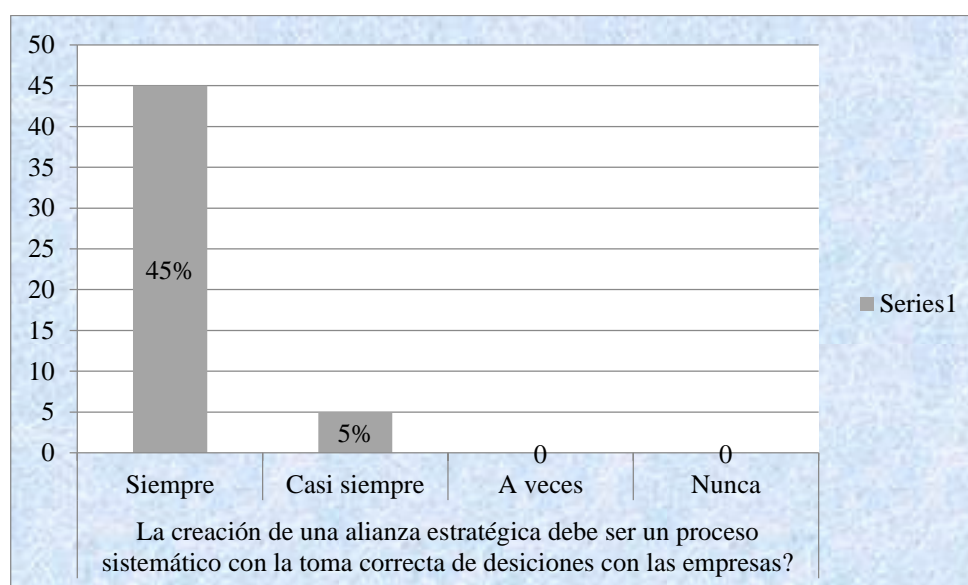


Tabla N° 7. Creación de una alianza estratégica debe ser un proceso sistemático

Fuente. Encuestas

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas los funcionarios consideran en un 90% que la creación de una alianza estratégica debe ser un proceso sistemático con la toma correcta de decisiones con las empresas

Pregunta N° 7

¿Cuáles son las fortalezas organizacionales que deben aprovechar en términos de añadir nuevos productos o servicios y comercializarlos de manera novedosa?

Tabla N° 8. Fortalezas organizacionales que deben aprovecharse

PREGUNTA	CAPACIDAD	%	COMPETITIVIDAD	%	COMPROMISO	%	CONGRUENCIA A OBJETIVOS	%	ADMINISTRACIÓN	%	SOLVENCIA
¿Cuáles son las fortalezas organizacionales que deben aprovechar en términos de añadir nuevos productos o servicios y comercializarlos de manera novedosa?	8	16	10	20	7	14	10	20	10	20	10

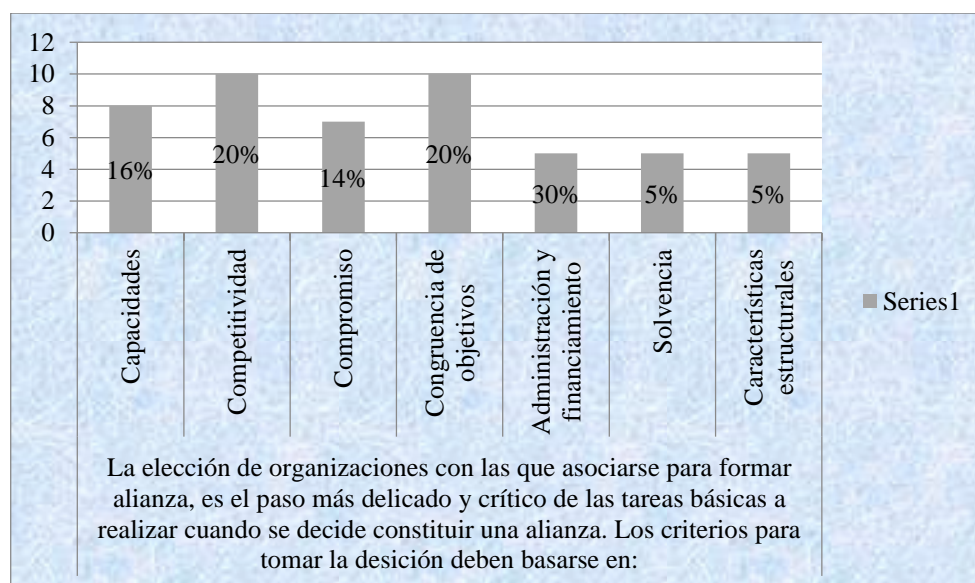


Figura N° 12. Fortalezas organizacionales que deben aprovecharse

Fuente. Encuestas

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas los funcionarios consideran que la congruencia de objetivos y la competitividad son las más importantes en la elección de organizaciones con las

que asociarse para formar alianza, es el paso más delicado y crítico de las tareas básicas a realizar cuando se decide constituir una alianza.

Pregunta N° 8

¿Cuáles considera usted que son los puntos clave del proceso de alianzas estratégicas?

Tabla N° 9. Puntos clave del proceso de alianzas estratégicas

PREGUNTA	OBJETIVOS	%	RECURSOS Y CAPACIDADES	%	TRANSFERENCIA DE PERSONAS	%	AMBIENTES DE CONFIANZA	%	TOTAL
¿Cuáles considera usted que son los puntos clave del proceso de alianzas estratégicas?	40	80	5	10	0	0	5	10	100

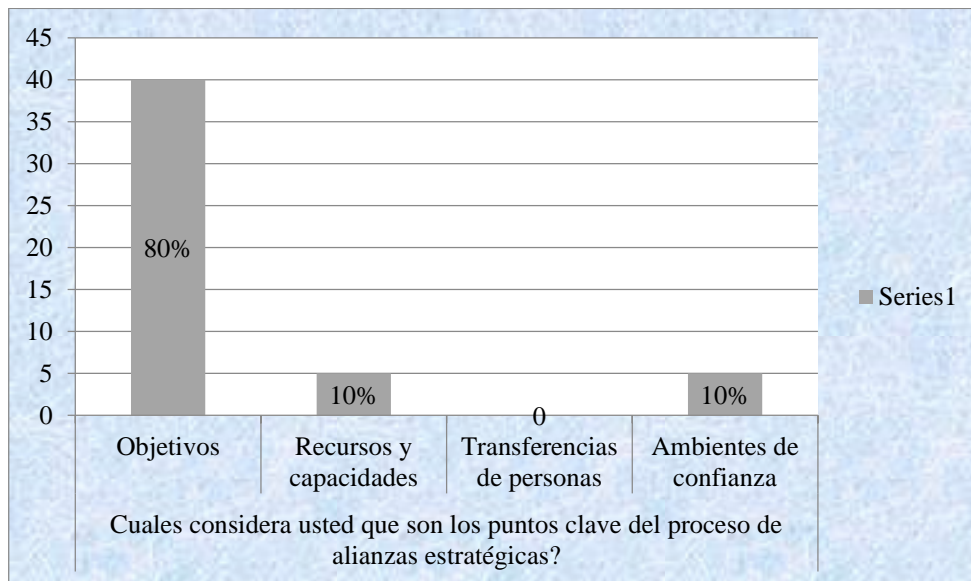


Figura N° 13. Puntos clave del proceso de alianzas estratégicas

Fuente. Encuestas

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas los funcionarios consideran que los puntos clave del proceso de alianzas estratégicas son: los objetivos con un 80% seguido de recursos financieros, humanos con un 10% y el nivel de confianza con un 10%, lo que se

concluye que las alianzas. Debe partir de los objetivos para planificar los recursos y a todo esto enmarca un nivel de confianza aceptable

Pregunta 9

¿La competitividad es un recurso elevado para desarrollar la producción?

Tabla N° 10. La competitividad es un recurso elevado para desarrollar la producción

PREGUNTA	SIEMPRE	%	CASI SIEMPRE	%	A VECES	%	NUNCA	%	TOTAL
¿La competitividad es un recurso elevado para desarrollar la producción?	45	90	5	10	0	0	0	0	100

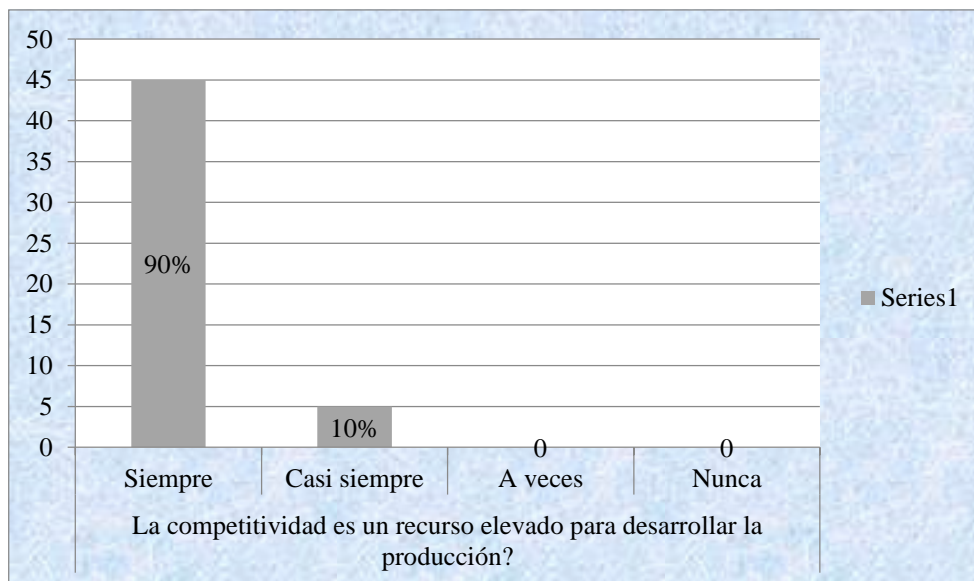


Tabla N° 11. . La competitividad es un recurso elevado para desarrollar la producción

Fuente. Encuestas

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas los funcionarios consideran en un 90 % que la competitividad es un recurso elevado para desarrollar la producción, para ello debe estar acompañado de productividad y estrategias para lograr rentabilidad

Pregunta N° 10

¿Considera que la alianza por su propia naturaleza, deberá de crear una oportunidad para colocar a la empresa dentro de una situación de liderazgo o crecimiento para vender mejor su servicio?

Tabla N° 12. Oportunidad para colocar a la empresa dentro de una situación de liderazgo

PREGUNTA	SI	%	NO	%	TOTAL
¿Considera que la alianza por su propia naturaleza, deberá de crear una oportunidad para colocar a la empresa dentro de una situación de liderazgo o crecimiento para vender mejor su servicio?	40	90	10	20	100

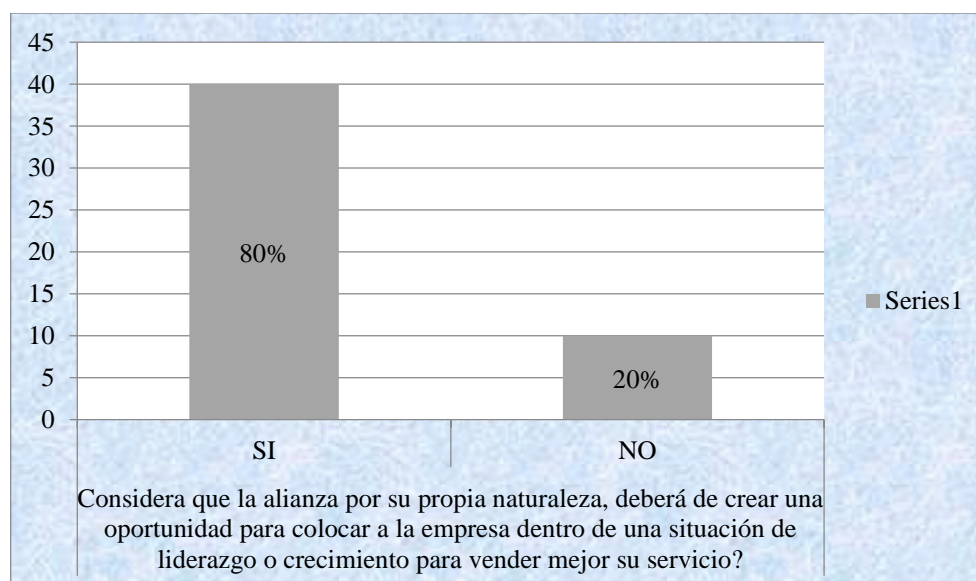


Figura N° 14. Oportunidad para colocar a la empresa dentro de una situación de liderazgo

Fuente. Encuestas

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas los empresarios consideran que en un 80 % que las alianzas por su propia naturaleza, deberán de crear una oportunidad para colocar a la empresa dentro de una situación de liderazgo o crecimiento para vender mejor su servicio

Pregunta 11

¿Con la elaboración de alianzas estratégicas entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y transporte se fortalecerá la productividad?

Tabla N° 13. La alianza estratégica entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y transporte se fortalecerá la productividad

PREGUNTA	SI	%	NO	%	TOTAL
¿Con la elaboración de alianzas estratégicas entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y transporte se fortalecerá la productividad?	45	90	5	10	100

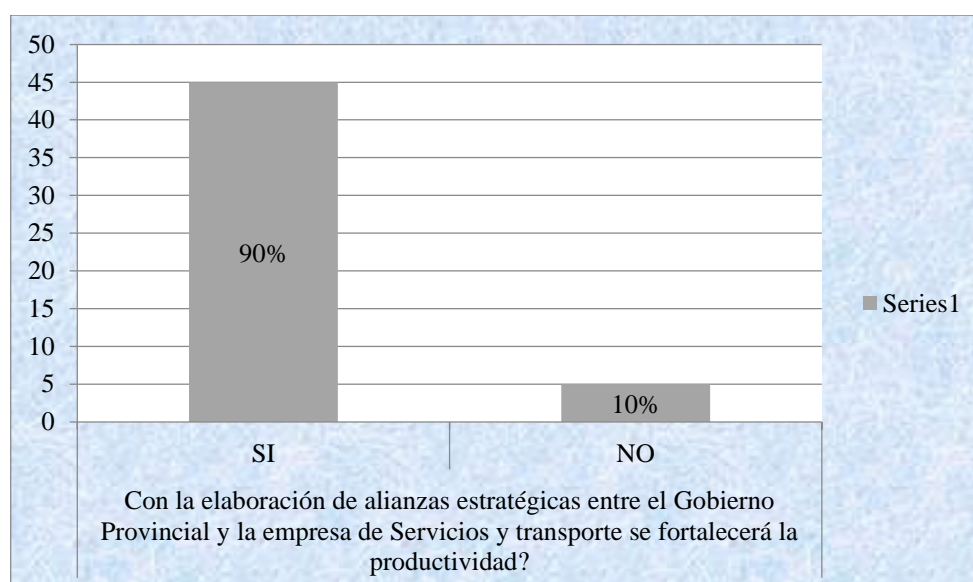


Figura N° 15. La alianza estratégica entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y transporte fortalecerá la productividad

Fuente. Encuestas

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas los empresarios en un 90% consideran que con la elaboración de alianzas estratégicas entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y transporte se fortalecerá la productividad y la comercialización

Pregunta 12

¿Con la elaboración de alianzas estratégicas entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y Transporte se fortalecerá la competitividad?

Tabla N° 14. La alianzas estratégicas entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y Transporte se fortalecerá la competitividad

PREGUNTA	SI	%	NO	%	TOTAL
¿Con la elaboración de alianzas estratégicas entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y Transporte se fortalecerá la competitividad?	48	96	2	4	100

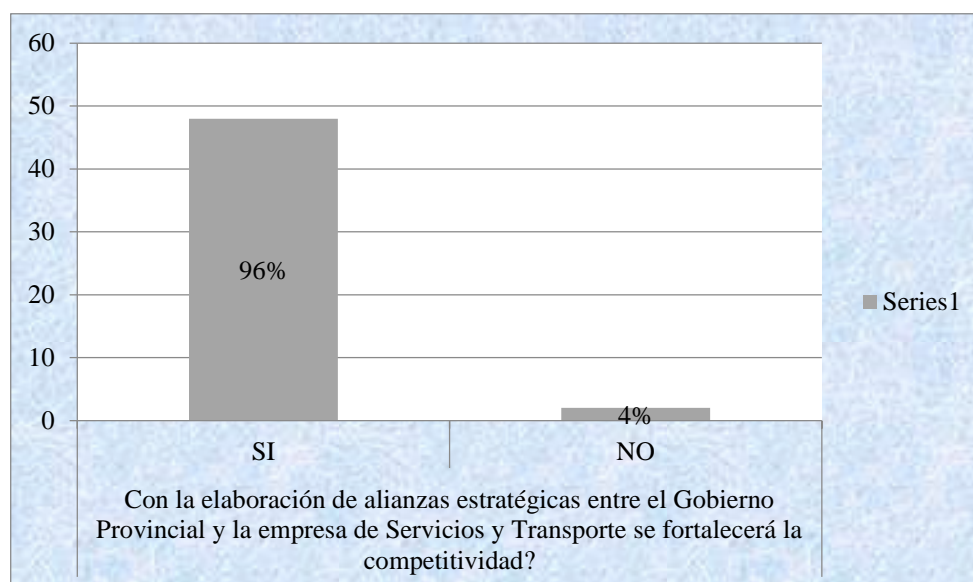


Figura N° 16. La alianzas estratégicas entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y Transporte se fortalecerá la competitividad

Fuente. Encuestas

Elaborado por: Autor

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas los empresarios en un 96% consideran que con la elaboración de alianzas estratégicas entre el Gobierno Provincial y la empresa de Servicios y transporte se fortalecerá la competitividad y la rentabilidad

3.5 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Hipótesis Nula (H_0)

Con las alianzas estratégicas entre el gobierno provincial y la empresa de Servicios y transporte no se fortalecerá significativamente con la productividad, en búsqueda de oportunidades de mercado, aprovechando los recursos y el conocimiento de las empresas para generar competitividad

Hipótesis Alternativa (H_1)

Con las alianzas estratégicas entre el gobierno provincial y la empresa de Servicios y transporte, se fortalecerá significativamente con la productividad, en búsqueda de oportunidades de mercado, aprovechando los recursos y el conocimiento de las empresas para generar competitividad

Matriz de Contingencia

Los datos utilizados en esta tabla han sido obtenidos de la tabulación de las encuestas.

Tabla N° 15. Matriz de Contingencia

		RESPUESTAS		
		Si	No	TOTAL
VARIABLES	Independiente	22	48	70
	Dependiente	37	33	70
	TOTAL	59	81	140

Nota: Matriz de contingencia, totalidad de preguntas afirmativas y negativas de acuerdo a la variable.

Frecuencia Esperada

$$E = \frac{TF * TC}{TG}$$

Dónde:

E = Frecuencia Esperada

TF = Total fila

TC = Total Columna

TG = Total General

$$E_1 = \frac{70 * 59}{140} = 29,50$$

$$E_2 = \frac{70 * 81}{140} = 40,50$$

$$E_3 = \frac{70 * 59}{140} = 29,50$$

$$E_4 = \frac{70 * 81}{140} = 40,50$$

Grados de libertad

$$GL = (F - 1) * (C - 1)$$

Dónde:

GL = Grados de Libertad

F = Filas

C = Columnas

$$GL = (2 - 1) * (2 - 1) = 1$$

Chi² Tabla

Nivel de Confiabilidad= 0,05%

0,05 es el valor complementario porcentual de la confianza que es de 95%

Tabla N° 16. Distribución Chi²

	0,1	0,05	0,025	0,01
1	2,71	3,84	5,02	6,63
2	4,61	5,99	7,38	9,21

Nota: Estadística y Tecnología de la Información y Comunicación en cuidados. Cristina Soto Moreno

Al calcular los grados de Libertad se obtuvo como resultado 1, por lo tanto:

$$\text{Chi}^2 = 1 \rightarrow 3,84$$

Chi² Calculado

Cálculo del Chi²

$$X_{\zeta}^2 = \frac{\sum (O - E)}{E}$$

$$X_{\zeta}^2 = \text{Chi}^2$$

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

Tabla N° 17. Chi² Calculado

VARIABLES		FRECUENCIAS OBSERVADAS	FRECUENCIAS ESPERADAS	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA
INDEPENDIENTE	SI	22	29,5	1,907
	NO	48	40,5	1,389
DEPENDIENTE	SI	37	29,5	1,907
	NO	33	40,5	1,389
TOTAL		140	140	6,591

Nota: Chi² Calculado, Aplicación de la Fórmula del Chi² en la totalidad de respuestas positivas y negativas de las variables independientes y dependientes de la encuesta aplicada.

Decisión

Si $X_{\zeta}^2 > X_t^2 \rightarrow$ Rechazo la H_0 y acepto la H_1

Si $X_{\zeta}^2 < X_t^2 \rightarrow$ Rechazo la H_1 y acepto la H_0

De acuerdo al resultado obtenido se puede comprobar que el chi-cuadrado calculado es mayor que el chi-cuadrado tabla ($X^2C > X^2t = 6,59 > 3,84$) por lo que se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula; es decir Con las alianzas estratégicas entre el gobierno provincial y la empresa de Servicios y transporte, se fortalecerá significativamente con la productividad, en búsqueda de oportunidades de mercado, aprovechando los recursos y el conocimiento de las empresas para generar competitividad

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

2.3 TITULO

Modelo de creación y desarrollo de una alianza estratégica

2.4 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La creación de una alianza estratégica debe ser un proceso sistemático tal que este claro el entorno de actuación y además sea posible la realización de los ajustes necesarios para conseguir la estructura adecuada. Este proceso debe seguir las siguientes cuatro fases (Fuentes C, 2001).

En la mayoría de las empresas existen mitos comunes en cuanto a que es la planeación estratégica, piensan que solo se trata de establecer objetivos y después desarrollar estrategias para alcanzar esos objetivos, que la administración superior es la que vencerá, que la competencia es insuficiente, que la cantidad es igual a calidad, que las estrategias no tienen un costo y que los clientes no son a los que se quiere llegar, sino que son ellos los que tienen que llegar a nosotros

Toda empresa diseña sistemas de planeación estratégicas para el logro de sus objetivos y metas planteadas, en primer término definiremos que es un sistema, “conjunto de entidades interdependientes, o que regularmente interactúan y que forman un todo unificado”, como definen un plan: “Los planes son el proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.”, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

De acuerdo Stanton, W, (1998). La Planificación Estratégica es “el proceso gerencial de acoplar los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a largo plazo” es decir, es un elemento esencial del éxito en los negocios, pero muchas empresas no la

aprovechan efectivamente para guiar sus actividades de negocio. Algunas de las razones principales incluyen mezclar los aspectos básicos o cotidianos del negocio con actividades de futuro, Misiones y Visiones vagas, mal uso o no uso de la data, y falta de monitoreo y seguimiento del progreso. Cada empresa debería evaluar su propio proceso de planificación y determinar si está siendo utilizado en forma efectiva. Si el proceso de planificación no está generando los resultados deseados, entonces el proceso debería cambiarse o mejorarse.

El génesis de una alianza es la misión, metas y la estrategia de la empresa, lo cual forma la base de la alianza, en la figura N° se muestra la pirámide de creación y desarrollo de las alianzas.

a. Estrategia

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea “El arte de la guerra, de Sun Tsu” (1963), escrito aproximadamente en el 500 a.C. La palabra estrategia viene de *strategos*, que en griego significa general. En ese terreno se la define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala”. En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios, y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo les sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de una estrategia. La relación entre objetivos y medios se vuelve puramente técnica. El término estrategia presenta diferentes matices. (Francés, 2006, págs. 21-22)

Según Henry Mintzberg, hay cinco maneras de entender el concepto de estrategia, que en inglés comienzan con la letra P, como se visualiza en la Figura No. 3.

<p>Plan (Plan) Curso de acción conscientemente determinado. guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con atelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.</p>
<p>Ploy (Estrategema o maniobra) Forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor.</p>
<p>Pattern (Patrón) Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas.</p>
<p>Position (Posición) Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno.</p>
<p>Perspective (Perspectiva) Forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo.</p>

Figura N° 17. Cinco “P” para estrategia.

Fuente: Mintzberg y Quinn (1988).

Para los autores del libro Dirección Estratégica (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 10), la estrategia es: “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”.

b. Dirección Estratégica

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad. (Palacios, 2010, pág. 5)

Los componentes de la Dirección Estratégica son:

- 1. Estrategas.** Son las personas líderes que tienen capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de una organización.

2. **Direccionamiento estratégico.** Es el proceso de ver hacia dónde van los negocios para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.
3. **Diagnóstico.** Se realiza, dentro de otras formas, a través del análisis FODA.
4. **Formulación estratégica.** Corresponden a las siguientes acciones:
 - Planes de acción
 - Objetivos
 - Presupuestos
 - Ejecución
5. **Indicadores de gestión.** El desempeño de la organización requiere monitorearse periódicamente y, de ser necesario, hacer las correcciones en los objetivos, los planes de acción y los presupuestos.
6. **Auditoría estratégica.** Se utiliza para asegurar la persistencia, la permanencia y la continuidad del proceso. (Palacios, 2010, pp. 14-15)

c. Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

- **Beneficios de la planeación estratégica**

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.

5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo.

- **Características de la planeación estratégica**

1. **Horizonte de tiempo:** Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
2. **Alcance:** Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos a nivel organizacional.
3. **Contenido:** Genérico, sintético y comprensivo.
4. **Definición:** Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes. (Chiavenato & Arao, 2011, pp. 25-26)

Se concluye que el valor real de la planeación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito. Las pequeñas empresas suelen planear de manera informal, sin regularidad. Pueden hacerlo porque el formalismo exagerado para su planeación estratégica tiene escasas repercusiones en su rentabilidad. Sin embargo, en las grandes organizaciones, la planeación es una cuestión compleja, que consume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final, porque las decisiones estratégicas afectan a un gran número de personas y porque, según el caso, exige diferentes grados de formalidad.

Alianzas estratégicas

El plan de alianzas estratégicas que integra las principales metas y políticas de las empresas y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligente

Las empresas del sector de servicios petroleros y construcción o a su vez todo tipo de industrias en la provincia de Orellana deciden formar alianzas y asociaciones estratégicas para complementar sus propias iniciativas estratégicas y fortalecer su competitividad en los mercados nacionales e internacionales

Hoy en día, muchas empresas se encuentran insertas en dos carreras competitivas muy exigentes como: la carrera global para forjar una presencia comercial en muchos mercados nacionales y unirse a la categoría de las compañías reconocidas como líderes comerciales y la carrera para aprovechar las oportunidades en las fronteras de la tecnología de punta y hacerse de las fortalezas y capacidades de negocios para competir con éxito en las industrias y participaciones de mercado del futuro.

Thompson, (2008). Citado en el capítulo de cómo complementar la estrategia competitiva seleccionada menciona “las alianzas estratégicas como acuerdos de colaboración en donde dos o más empresas unen sus fuerzas para obtener resultados estratégicos mutuamente benéficos” (p. 163)

Existen cinco factores en la alianza estratégica en contraste con un mero arreglo de negocios conveniente:

- Es básica para que la empresa alcance un objetivo importante.
- Ayuda a forjar, sustentar o aumentar una competencia básica o ventaja competitiva.
- Ayuda a bloquear una amenaza competitiva.
- Ayuda a abrir nuevas oportunidades comerciales importantes
- Disminuye el riesgo significativo de una empresa

Las empresas que formarán alianzas con el GAD Provincial de Orellana, tienen necesidad de administrarlas como un portafolio, terminar las que no cumplen con el propósito, formar nuevas alianzas prometedoras y reestructurar las actuales para corregir problemas de desempeño y redefinir las medidas de colaboración

Las alianzas estratégicas deben reunir las siguientes características;

1. Las empresas que establecen la alianza para alcanzar una serie de objetivos comunes siguen siendo independientes tras la formación de las alianzas con el GAD .
2. Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de acuerdo a la planificación.
3. Las empresas participantes establecen una contribución mutua y continua en áreas estratégicas clave empezando por el desempeño del talento humano
4. Las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos con el fin de alcanzar un objetivo común a largo plazo

De acuerdo con las tres notas que caracterizan a las nuevas y más recientes alianzas, a saber:

1. Las interrelaciones entre las empresas, sus proveedores y sus distribuidores dejan paso cada vez más a unas relaciones que traspasan las barreras nacionales.
2. Las alianzas se producen entre empresas aliadas.
3. Las alianzas se producen entre empresas de diferentes sectores a los que, con una visión clásica, se considera que no tienen relación alguna entre si

Este tipo de alianzas tiende a contener elementos competitivos y de colaboración en un clima compartido

Tipos de alianza estratégica

Las alianzas constituyen un medio para el fortalecimiento y para el logro de ventajas competitivas para la empresa y no es un fin en sí mismo. Louffat (2004) propone dos tipos básicos de redes / alianzas estratégicas. Con la intención de clarificar y sentar bases de las relaciones inter-organizaciones

1. Red / alianza horizontal: constituida por organizaciones competidoras que ofrecen el mismo servicio, operación o producto final, desarrollando relaciones de cooptation. Relación paradójica de cooperación versus competición permitiendo que por un

lado, las organizaciones rivales acuerden estrategias, estructuras y operaciones específicas y, por otro lado, preserven su independencia e identidad

2. Red / alianza vertical: Constituida por organizaciones que actúan de forma complementaria en una cadena de valor, ofreciendo una parte del servicio, operación o producto final. Este tipo de alianza un conjunto de proveedores y distribuidores /clientes dirigen sus operaciones para atender a una organización central (productora/organizadora de la red), la cual coordina las acciones de las diversas organizaciones que forman parte de la cadena

En la propuesta el tipo de alianzas estratégicas se fundamenta de acuerdo a Porter Lynch, (1995) analiza los tipos de alianzas estratégicas en base a patrones y diseños

1. Alianzas de mercadotecnia: es utilizado en el sistema de distribución de una compañía para incrementar las ventas de un socio que provee productos o servicios, careciendo de un mecanismo de distribución efectivo y fuerza de ventas, tiene como propósito estratégico el incrementar las ventas sin hacer nuevas inversiones o incrementos sustanciales en costos indirectos.

Al ingresar a nuevos mercados la alianza logra lealtad de la clientela como protección contra incursiones de la competencia

2. Alianzas sobre productos pueden ser de dos tipos:
 - Cuando se enlazan compradores con proveedores, para obtener entregas oportunas, mejor calidad y reducción de costos.
 - Las asociaciones de construcción conjunta, por razón de costos de escala, tiene sentido construir una planta con capacidad, donde no sea posible que la demanda de una sola compañía pueda absorber la capacidad productiva total
3. Alianzas para el desarrollo de tecnología: el desarrollo y aplicación de tecnología nueva tienen riesgos y es costosa. Cuando se requiere para el desarrollo de productos u otras tecnologías, las cuales requieran de un capital mayor al que una

empresa disponga. Por lo cual es conveniente el joint venture y las sociedades con aportaciones de capital.

4. Alianzas de investigación y desarrollo de productos: utilizadas para reducir riesgos de desarrollar una nueva tecnología y aplicarla al desarrollo de productos o de procesos.

La propuesta se fundamenta entre los tipos de alianzas de acuerdo a la relación de las empresas colaboradoras

1. Alianza competitiva.
2. Alianza productiva.

Sin la aparición de la competencia global las alianzas estratégicas se hubieran reducido a casos puntuales. Las alianzas estratégicas es un fenómeno que está presente en el acontecer económico, con importancia creciente y carácter irreversible

Alianza competitiva

La economía que vivimos actualmente, junto con el desarrollo tecnológico y la apertura de mercados, hace que las empresas tengan que adaptarse a un entorno dinámico. La competencia y el liderazgo de ventajas competitivas, hacen que día a día, la estructura y las estrategias de las empresas se adapten a los mismos. Consecuentemente con esto, han surgido nuevas direcciones y encaminamientos para las prácticas gerenciales y organizacionales: la gerencia de recursos humanos, la motivación, la cultura y el liderazgo entre otros.

Es bien sabido que la estructura de una organización, precede a la estrategia de la misma, por lo tanto, cuando una organización decide incursionar en nuevos planes y metas corporativas y empresariales, sufre igualmente, de cambios internos para que ésta se beneficie de tal decisión.

Hoy en día, la competencia y la entrada de nuevos competidores al mercado hace que las empresas estén constantemente buscando nuevas oportunidades que les permitan no sólo mantenerse dentro del mercado, sino, competir altamente con sus productos o

servicios: el crecimiento, la diversificación, la integración, la renovación y las ventajas competitivas son algunas de estas prácticas.

Dentro de una estrategia de diversificación e integración corporativa se encuentran las alianzas estratégicas que son uniones formales entre dos o más empresas que tienen como fin, unir sus fuerzas para lograr un objetivo común del que ambas se benefician. Nos referimos a diversificación como la compra o la fundición de otras empresas, en este caso, relacionadas. Y al crecimiento, que se refiere al aumento de las actividades comerciales con la integración vertical y horizontal de otras empresas.

Las alianzas estratégicas son uniones formales entre dos o más organizaciones que tienen como propósito llevar a cabo la formación de sociedades que ayuden a la competitividad y al fortalecimiento de las empresas. Son entendidas también, como formas de cooperación entre algunos de los entes que directamente influyen en su comportamiento, proveedores, distribuidores, clientes, nuevos participantes, entre otros.

Alianzas: Asociaciones entre empresas de concesión de licencias, acuerdos de abastecimiento, iniciativas de capital de riesgo, adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación, que tienen como objetivo eliminar o reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, potenciales, productores de surtido.

Hace algunos años, el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que actualmente se presenta, los mercados estaban protegidos, existían monopolios, la tecnología era escasa y la competencia era poca. Hoy en día, estos aspectos han cambiado radicalmente, la existencia de mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y una competencia feroz hace que la estructura, planeación y organización de las empresas hayan tenido que dar un giro conveniente. La cantidad de productos hacen que el cliente pueda escoger el que le parezca más adecuado, por eso las empresas deben mantener ventajas competitivas para liderar el mercado en calidad y costos.



Figura N° 18. . Alianzas Estratégicas.

Fuente: Alianzas estratégicas

Actualmente, aunque las alianzas se han convertido en una fuerte propuesta para el mantenimiento de las empresas, muchas de ellas (la mitad) no prosperan debido a que sus gerentes confunden las mismas como la solución total de sus problemas y constantemente son éstas quienes los empeoran al no ser parte de la solución.

El problema radica en que muchas veces las empresas ven en las alianzas la panacea a todos sus problemas y no analizan si existen otras alternativas más apropiadas. Los riesgos que puede presentar una alianza son básicamente: la pérdida de control de algunas funciones de la empresa y la desconfianza por el flujo de información hacia el “extraño”.

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

Las alianzas competitivas se fundamentan en convenios contractuales para cumplir con las políticas y objetivos establecidos en la normativa legal de cooperación interinstitucional

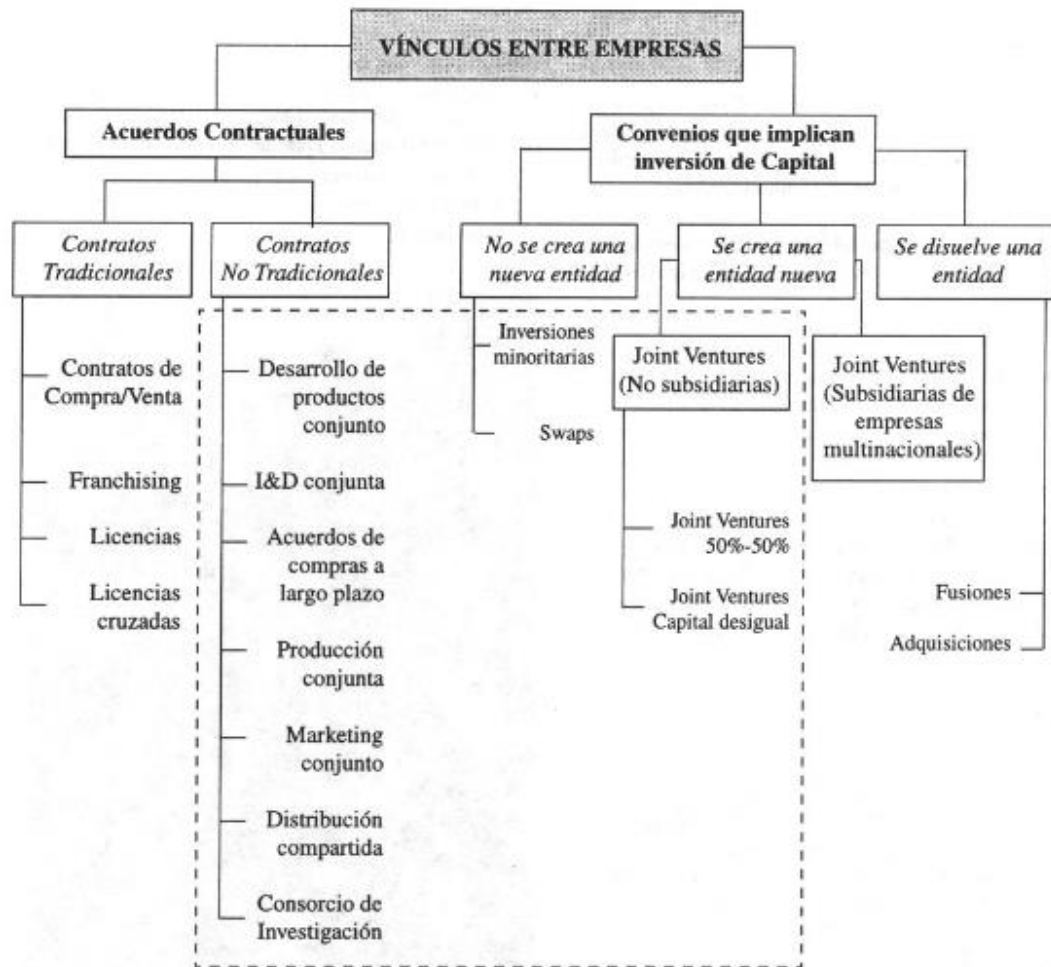


Figura N° 19. Vínculos Entre Empresas

Fuente: Boletín de lecturas sociales y económicas FCSE

Las nuevas alianzas a menudo combinan elementos competitivos y cooperativos en un entorno de control compartido. Existe la necesidad de que se desarrollen nuevas habilidades para poder administrarlas. La tarea gerencial consiste en trabajar para lograr relaciones armoniosas y potenciar el valor de la actividad compartida.

La competitividad de la economía ecuatoriana y las reformas estructurales permiten elevar la productividad y competitividad de la empresa, pero se ha estancado en el proceso político y la competitividad del país declina, junto con las posibilidades de crecer, generar riqueza, empleos y un mejor nivel de vida para los ecuatorianos.

La competitividad es lo que permite a la empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios a costos y calidad comparables o superiores a los competidores. De aquí que la

competitividad sea una característica de las empresas y que un sector o país puedan coexistir distintos grados de competitividad.

Alianzas de productividad

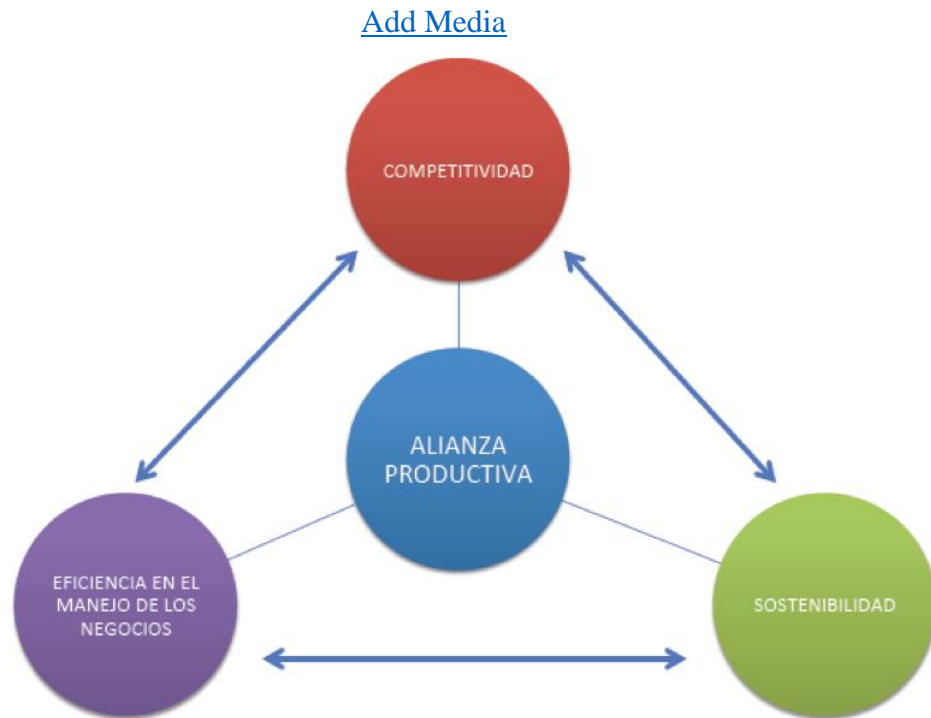
En Ecuador, el Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas viene implementándose por parte del Gobierno Nacional como una alternativa para contribuir con la nueva matriz productiva y fundamentalmente la generación de eficiencia para lograr la rentabilidad, es primordial la cooperación y la asociación empresarial desde la perspectiva de interrelacionar la empresa pública como la privada mediante la ejecución de proyectos y al momento ha evolucionado desde un programa financiado netamente por el Banco de Desarrollo y el estado ecuatoriano, donde se debe invertir los recursos públicos sustanciales para el mejoramiento de los sectores de la producción en particular de la construcción. Este tránsito, desde un proyecto especial con fecha de inicio y fecha de cierre hacía un programa estatal de larga duración, es el resultado de un proceso interesante de consolidación conceptual, metodológica y operacional, liderado por el mismo equipo del GAD Provincial de Orellana.



Figura N° 20. Una alianza productiva es una propuesta de valor tanto para los productores como para los compradores

La presente propuesta busca llegar a consensos para elevar la productividad desde varias perspectivas en la relación empresa y los productores que se detalla a continuación:

En primer lugar, se busca definir claramente su alcance e identificar relaciones entre las características de las alianzas y su grado de desempeño y sostenibilidad (Gráfico 3).



Fuente: Elaborado Parra-Peña, Bocanegra y Pérez

Figura N° 21. Evaluación del Desempeño de una AP.

En segundo lugar, al definir grupos representativos de alianzas identificadas en el trabajo macro, se indaga por medio de la metodología LINK sobre el modelo empresarial implementado, su grado de inclusión, los cambios más significativos identificados por los participantes y las lecciones aprendidas

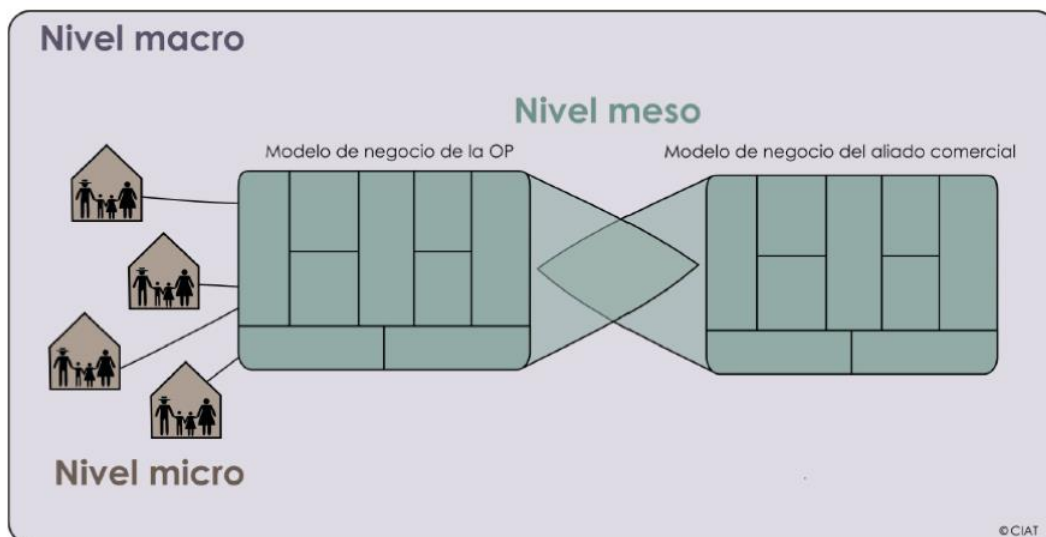


Figura N° 22. Los tres componentes del proyecto de apoyo a alianzas productivas (paap) y poblaciones marginadas en Orellana

En primer lugar, se busca definir claramente su alcance e identificar relaciones entre las características de las alianzas y su grado de desempeño y sostenibilidad (figura N° 19).

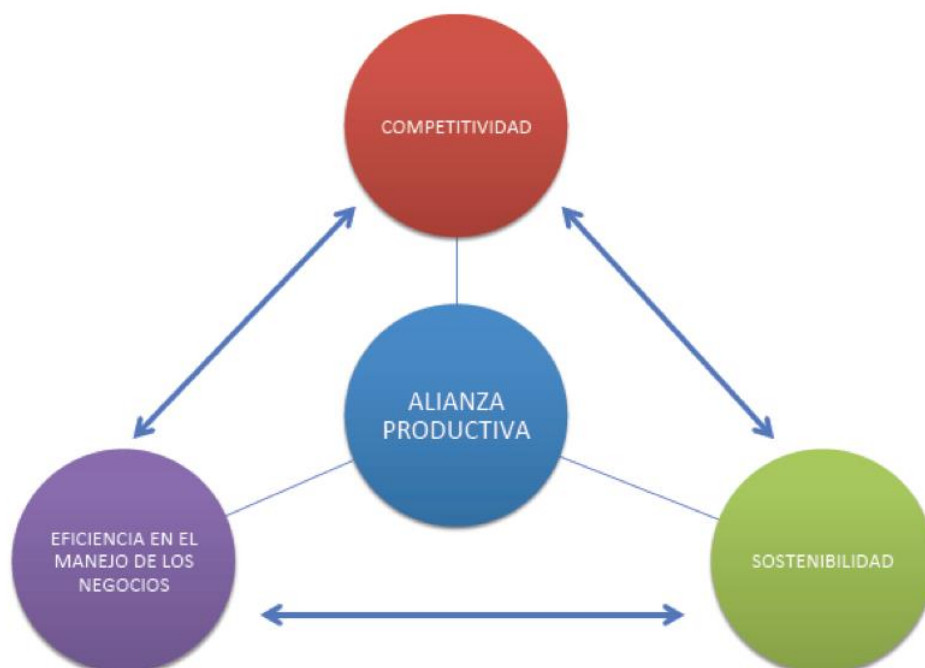


Figura N° 23. Alianzas productivas como estrategia para mejorar la seguridad alimentaria y el desarrollo rural

Los pequeños productores se caracterizan por producir estacionalmente y son compradores y suministradores fragmentados que no logran explotar economías de

escala; suelen estar dominados por economías de hogar donde las funciones como el consumo, la inversión, el trabajo y las actividades sociales son indiferenciadas, y no están especializados.

En el sector agrícola y de los recursos naturales, en general, los incentivos para formar vínculos no se encuentran siempre presentes sino más bien dependen de determinadas condiciones productivas previas, como el entorno y la naturaleza de los productos en cuestión y los procesos implicados en la transacción. Suponiendo que las condiciones agro-climáticas son favorables para diversificar la producción agrícola, la disponibilidad de una infraestructura física e institucional determina en gran medida las posibilidades de establecer alianzas.

Las transformaciones estructurales llevadas a cabo en el sector durante una primera etapa han situado a la mayoría de sus productores en una difícil situación. El vacío dejado por la ausencia de mecanismos de coordinación que sustituyeran a los existentes al inicio de las reformas supuso una elevación de los costos de transacción en términos de acceso a información, crédito o redes comerciales, entre otros. Esta situación limitó claramente el desempeño competitivo de los productores agropecuarios y forestales de la región, y arriesgó su supervivencia en unos mercados en que la competitividad se había convertido en la primera norma de participación. La constatación de estos hechos ha estimulado las iniciativas que pretenden matizar el impacto de las "fallas del mercado" por medio de la construcción de mecanismos de coordinación bajo el esquema de alianzas productivas.

Principales elementos y características para la construcción de alianzas productivas

El término "alianzas productivas" puede ser aplicado en la propuesta a una gran variedad de situaciones y dimensiones, desde intercambios informales, compartir información y recursos, hasta conformar nuevas entidades. Es importante considerar las alianzas productivas como un proceso en vez de un resultado, dada la naturaleza dinámica y cambiante de las relaciones de intercambio, de los objetivos, de las metas, y de las expectativas entre las partes.

Las alianzas permiten compartir visiones, capacidades y habilidades de modo de aprovechar las sinergias de la interacción y complementariedad de las fortalezas y debilidades de las organizaciones en diversos sectores. En este sentido y en forma más precisa, las alianzas productivas al producir bienes y servicios públicos y privados representan no sólo un deseo de buenas intenciones sino que son un componente decisivo en la arquitectura institucional para resolver las fallas del mercado y conseguir un desarrollo rural equitativo y balanceado.

Del mismo modo, las alianzas productivas involucran a diferentes actores en los procesos productivos, quienes, en forma voluntaria, deciden vincularse para intercambiar recursos, generando compromisos en la consecución de un objetivo común y cuya principal virtud es agregar valor.

De esta forma es posible visualizar alianzas productivas como vínculos inter-organizacionales en los sectores agrícolas y rurales, especialmente en los agro - negocios. Cada vez más grupos de pequeños productores en América Latina se articulan con sectores agroindustriales y agro comerciales a través de arreglos formales e informales, donde se involucran los sectores gubernamental, empresarial y civil.

Otra forma de plantear las alianzas productivas en términos geográficos o de cadenas productivas son los llamados conglomerados o "clusters". La concentración de un grupo de pequeños productores o pequeños empresarios agroindustriales, que intervienen en diferentes eslabones de la cadena productiva, puede obtener buenos resultados en un proceso de división del trabajo y de especialización.

Una aproximación tipológica de alianzas productivas

En general, las alianzas ocurren cuando las partes tienen un objetivo estratégico común, es decir, cuando existe una intencionalidad específica para el beneficio mutuo. En la agricultura estos vínculos ocurren entre etapas sucesivas de la cadena de suministro de insumos, producción, elaboración y comercialización, denominados vínculos verticales. Sin embargo, hay vínculos horizontales, como acuerdos o fusiones entre empresas del mismo nivel de la cadena o la formación de asociaciones de productores, que pueden influir en los vínculos verticales cambiando la influencia y el poder de negociación de las partes. Muchas dificultades para la formación de vínculos verticales eficaces pueden

explicarse por la falta de objetivos y estructuras empresariales compatibles entre los pequeños productores, por una parte, y los operadores del mercado, por la otra.

Es posible vislumbrar que la cooperación entre organizaciones puede tener muchas otras formas e involucrar pocos o varios actores, y también distintos temas. La naturaleza de las actividades puede ser tipificada por el grado de diversidad de los actores y/o por el grado de especificidad de las actividades. Así, se pueden clasificar en simples las alianzas formadas por no más de 2 o 3 actores y complejas, las integradas por múltiples actores. Por otro lado, están las alianzas productivas monotemáticas, constituidas alrededor de un único tema, y multitemáticas, que involucran diferentes temas (Véase Tabla N° 14).

Tabla N° 18. Ejemplo de alianzas productivas en Latinoamérica

<i>Tipos</i>	<i>Alianzas productivas simples</i>	<i>Alianzas productivas complejas</i>
<i>Alianzas productivas monotemáticas</i>	Alianza para el apoyo a las exportaciones de los productores soyeros de Santa Cruz (Bolivia) creada por la Asociación Nacional de Productores de Oleaginosas (ANAPO) y la Cámara de Exportadores de Santa Cruz (CAMEX).	Alianza para la erradicación de la fiebre aftosa en el Estado de Sao Paulo (Brasil) entre ganaderos, frigoríficos, fabricantes de productos veterinarios, y autoridades gubernamentales.
<i>Alianzas productivas multitemáticas</i>	Alianza para la cooperación en la negociación de diferentes temas de interés común con las autoridades gubernamentales entre la Asociación de Empresarios Agrarios (AEA) y la Sociedad de Comercio Exterior (CONMEX) en Perú.	Alianza para la resolución de conflictos y el estímulo de iniciativas en la agricultura de Ceará (Brasil) formada por autoridades gubernamentales locales, organizaciones de agroindustriales, y organizaciones y cooperativas de productores.

El proceso de construcción de una alianza productiva puede ser caracterizado en cuatro fases, a saber:

- a) *motivación*: los actores fijan sus necesidades de cooperación, diseñan una estrategia y seleccionan sus potenciales contrapartes;
- b) *creación*: se establecen los mecanismos de intercambio de los atributos entre las partes, en base a criterios de transparencia, credibilidad y flexibilidad;
- c) *maduración*: se centra en el proceso de monitoreo de los intercambios y en la extracción de utilidades; su éxito depende de la claridad con que anteriormente se hayan establecido los derechos y las obligaciones entre las partes; y
- d) *disolución*: se da una vez logrados los objetivos propuestos o cuando los mecanismos establecidos se revelan disfuncionales y, por ende, los objetivos de la alianza no son alcanzados.

Algunas modalidades de vinculación

Para enfrentar los desafíos de la globalización y los cambios estructurales, existe una clara tendencia al uso de esquemas de vinculación entre productores y agroempresas, lo que necesariamente está influyendo en la evolución de las cadenas agroalimentarias e induciendo una mayor coordinación vertical. Actualmente, la competencia es la principal condición para la participación en los mercados, lo que ha profundizado las diferencias entre agentes productivos con capacidad para competir y los que carecen de condiciones para hacerlo, debido a los elevados costos. Entre las múltiples formas de vinculación que se han identificado destacan los contratos, las asociaciones, los servicios financieros no formales y los esquemas de apoyo entre los propios productores. Incluso se están configurando formas novedosas de negocios a través de esquemas tradicionales como las cooperativas. Estas formas de vinculación pueden ser vistas como un punto intermedio en los mecanismos de coordinación del mercado. A este tipo de vinculaciones es lo que llamamos alianzas productivas.

Una modalidad particular de las alianzas productivas es la agricultura de contrato. Esta puede ser definida como acuerdos entre productores y empresas (agroindustrias, agro negocios, etc.) como también entre productores que especifican condiciones de producción y/o de comercialización de un determinado producto. En este sentido, la agricultura de contrato no es sólo la producción de materia prima sino relaciones de

integración hacia atrás, en los aspectos productivos y distribución de insumos, así como hacia adelante en lo que concierne la industrialización y la comercialización. La forma y los términos de los contratos pueden variar dependiendo del producto, productores, empresas y agro negocios. En el nivel más simple, una empresa ofrece a los productores un contrato antes de la siembra para asegurar parte o la totalidad de la futura cosecha, fijándose a menudo los precios de antemano. A niveles más avanzados, las empresas pueden proveer insumos, preparar la tierra, proporcionar servicios de extensión, embalaje y transporte. En casos extremos, la empresa puede llegar a absorber tales responsabilidades y el productor pasa a ser un trabajador de su propia tierra.

Estos contratos representan, en distinta medida, oportunidades y riesgos para ambas partes. Entre las razones identificadas para que los productores opten por esta vinculación se pueden mencionar las siguientes: estabilidad de los ingresos; seguridad del mercado; crédito y financiamiento; y acceso a insumos y servicios técnicos. En cuanto a las empresas, la relación contractual les permite intervenir en el proceso de producción y ejercer control sobre dicho proceso, reduciendo los costos de producción y de transacción; acceso a productos a precios más bajos; control del suministro de insumos; respuesta oportuna a las demandas del mercado; y diversificación de sus operaciones comerciales. Entre los riesgos para el productor destaca la variabilidad de los ingresos por el excesivo riesgo del mercado y/o la rebaja por la empresa del grado de calidad de la producción. La empresa enfrenta el riesgo de una desigual calidad del producto; cierto grado de dependencia de los productores; y el peligro de que ante fluctuaciones en los precios los socios no cumplan sus compromisos y vendan al mejor postor. Las vinculaciones funcionan bien cuando, a pesar de estos riesgos, se crean relaciones de confianza, lealtad y credibilidad entre los productores y la empresa

Modelo de Alianzas estratégicas propuesto para el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana

A nivel nacional la empresa hace esfuerzos importantes para establecer alianzas que le permitan permanecer en el mercado tan competitivo, actualmente la empresa trabaja con el segmento hombre camión a quienes les proporciona fletes fungiendo como línea documentadora. Sin embargo al realizar un análisis del mercado se ha encontrado con empresas del mismo segmento y tamaño con las que puede lograr una mayor ventaja competitiva y hacer frente a los cambios en el mercado en el que se desenvuelve.

El modelo que se propone puede ser aplicado por empresas pequeñas y medianas que tengan interés en contar con una visión de su negocio más clara y generar o mantener una ventaja competitiva en el mercado. También permite crear nuevos objetivos con la finalidad de que los socios o dueños del negocio conozcan mejor las expectativas y necesidades de su propio entorno.

El modelo (figura 20) pretende mostrar de manera objetiva y metódica las consideraciones que deben tener para facilitar el análisis y la toma de decisiones con respecto a esta alternativa de crecimiento.

Con la opción de aprovechar las oportunidades de negocio y mejorar la posición competitiva de la empresa con la premisa de que cada socio contribuya con sus fortalezas para que todo sea altamente competitivo.

Con base en el contexto económico y las dinámicas empresariales que se han formado a partir de la liberalización comercial, uno de los sectores más vulnerables ha sido la Pequeña y Mediana Empresa, que igual que en los países desarrollados y subdesarrollados adquieren una gran importancia en el contexto nacional por la enorme participación que tienen como generadoras de empleos

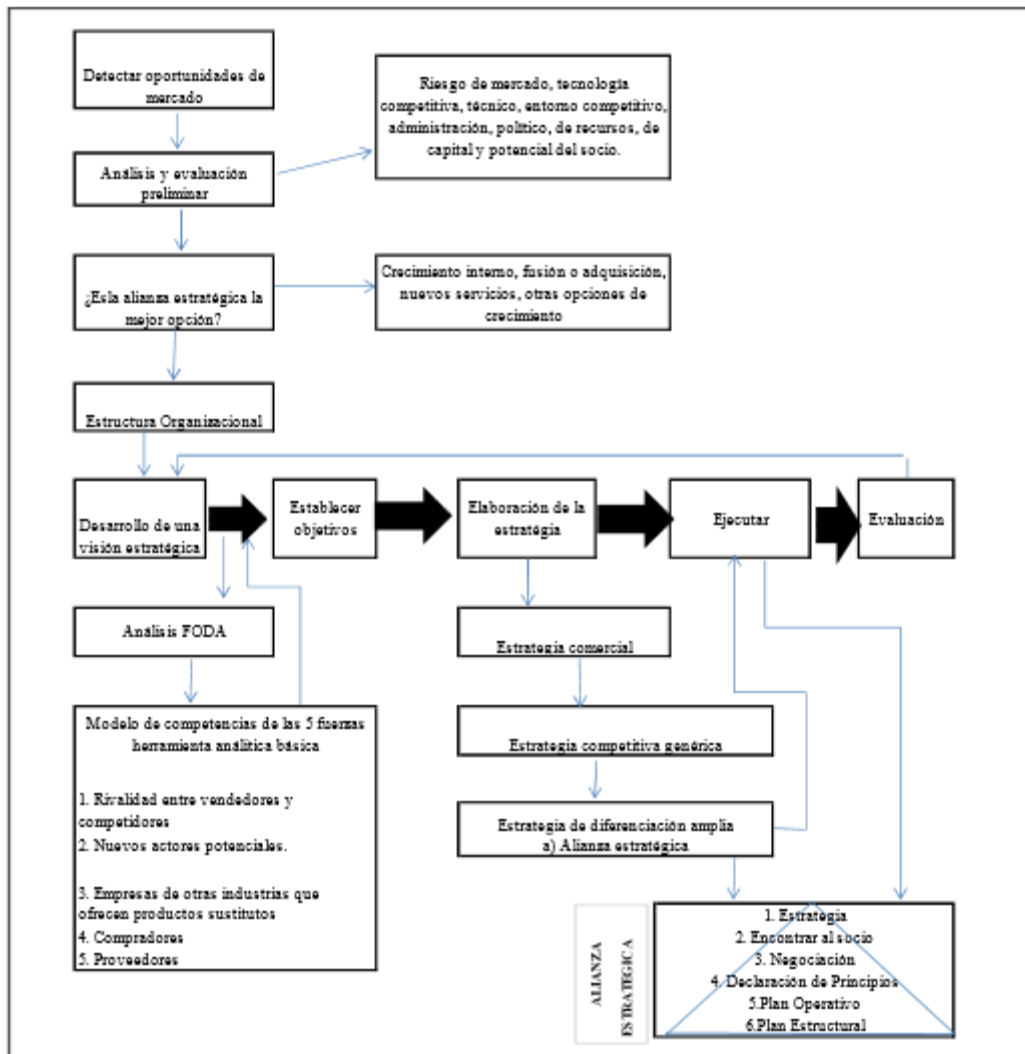


Figura N° 24. Modelo de alianzas estratégicas
 Fuente: Arthur A .Thompson (2007, p. 163)

En los últimos años las economías regionales y principalmente de la región oriental zona donde se encuentra las grandes reservas petroleras del país y con la baja a menos de 34 dólares provocó pérdidas económicas en el sector por tanto se han tenido que enfrentar a difíciles retos ya que se han manifestado nuevas oportunidades, pero también nuevos riesgos ya no sólo para los países, sino también para las regiones y las ciudades, y las alianzas es una alternativa para mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad de las empresas y la fuerza productiva del cantón Orellana.

El principal problema de las PYMES en Ecuador y en particular Orellana es que a pesar de su importante participación en la configuración económica de la región oriental, no

alcanzan a incorporarse plenamente al proceso de desarrollo del actual régimen, ya sea a causa de que la Política Industrial carece de funcionalidad para fortalecerlas, o que las empresas se resisten a cambiar su forma de operación, un ejemplo de esto es cuando utilizan los programas de encadenamientos productivos o alianzas estratégicas que promueve el gobierno para buscar la competitividad.

Para lograr la competitividad, las empresas o industrias deberán de tener la capacidad de competir y posicionarse en los mercados y los contextos de manera sostenida y a largo plazo, pero no sólo es un atributo para el sector empresarial, también se tiene que involucrar el sector gubernamental, proporcionando las bases, respondiendo a las demandas ciudadanas y legitimarse en la nación y su sociedad civil de manera eficaz y a largo plazo.

“En la manufactura, como la ciencia, la producción de nuevos instrumentos es una extravagancia reservada para los momentos de crisis. El significado de la crisis consiste, exactamente en el hecho de que indican que ha llegado la ocasión de renovar instrumentos”, T.S. Kuhn.

La posición individualista en el manejo de los negocios, ha sido dejada atrás, y así como los gobiernos se han unido, las empresas han encontrado en una forma colectiva de trabajo una mejor alternativa de crecimiento.

La estrategia de constituir una alianza se utiliza con más frecuencia como el paso preliminar a una adquisición, un ensayo sobre una escala limitada para poder apreciar si una adquisición futura puede ser benéfica.

Para Peter Druker (1982), quien ha realizado investigaciones en el área de negocios, predijo que las sociedades de cooperación o asociaciones en participación habrán de convertirse en forma predominante para realizar negocios durante las décadas futuras.

El nuevo enfoque empresarial en el manejo de los negocios marca que los líderes de los negocios deberán vencer la tendencia de visualizar las alianzas como algo complementario, un arreglo rápido para enmendar un plan estratégico, o un nuevo giro para mejorar el control de calidad del proveedor.

El ingrediente necesario en este nuevo escenario es la flexibilidad y la sencillez para obtener un mayor beneficio del negocio pequeño y mediano, por lo que se descarta la burocracia, el ego, la intransigencia o la adhesión de estilos operativos conservadores y tradicionales que en épocas anteriores fueron ampliamente utilizados.

El ejecutivo estratégico no sólo deberá enfrentarse a los cambios inherentes en la evolución de la sociedad, sino deberá de anticiparse a visualizar las oportunidades del entorno para aprovechar las ventajas que surjan de él.

Toda compañía incorporada a un mercado mundial, puede estar presentando problemas de falta de crecimiento y en algunos casos hasta en riesgo de desaparecer. Por lo que se presentan 3 formas básicas en que pueden buscar el crecimiento:

1. La expansión interna. Esto implica innovar o adaptar tecnologías superiores y/o ampliar mercados. La mayor parte de las empresas tratan de utilizar este tipo de estrategia ya que se puede controlar de manera más efectiva, teniendo como inconveniente el alto costo y el tiempo en obtener resultados satisfactorios así como el riesgo de convertirse en infértiles o inflexibles. En gran parte esto podría depender de que los mercados sean sólidos y estables, que se puedan obtener buenos márgenes de utilidad y sobre todo la disponibilidad de contratar, capacitar y organizar al elemento humano.
2. Crecimiento a través de Adquisiciones y fusiones. Esto implica disponibilidad de fuerte cantidad de efectivo, con la correspondiente utilidad, ya que una caída de las ventas, con una exagerada deuda financiera puede llevar a la crisis a una empresa, tal como le ocurrió en el Ecuador en décadas pasadas del modelo neoliberal a muchas empresas del país, por el excesivo apalancamiento financiero.
3. Las alianzas. Pueden ser constituidas de manera horizontal o vertical, en mercados numerosos y aprovechando los recursos y las ventajas competitivas, no obstante las alianzas requieren de métodos nuevos en su administración, por lo que pueden ser riesgosas cuando no tiene conocimiento de la forma de organización en que se deben de desarrollar, o bien cuando se recurre a ellas sólo para aprovechar algunos de los programas gubernamentales sin tener plena convicción o; para sacar a la empresa de baches financieros.
4. Estas estrategias de crecimiento se combinarán con 3 indicadores que les permitan pronosticar las tendencias, estos indicadores comprueban el éxito tanto económico

como de mercado que arrojen los resultados obtenidos de las estrategias implementadas, esto es en cuanto al margen financiero y considerando tanto las potencialidades internas como las de sus aliados.

Recomendaciones para la aplicación del Modelo de Alianzas Estratégicas

En la actualidad las empresas deben prepararse para dar respuesta a los constantes cambios del entorno, adaptarse y dar soluciones creativas e innovadoras a las adversidades que van surgiendo, por lo que es importante analizar la situación interna y externa y romper con los sistemas tradicionales de gestión que limitan el desarrollo

Para poder implantar el modelo de Alianzas Estratégicas en las pequeñas y medianas empresas con el GAD Provincial de Orellana, se requiere:

1. Detectar oportunidades.
2. Análisis y evaluación preliminar.
3. Análisis y evaluación de la oportunidad detectada.
4. Estructura organizacional.
5. Desarrollo de una visión estratégica.
6. Establecimiento de objetivos.
7. Elaboración de la estrategia.
8. Ejecución

Es difícil que una empresa ejecute de manera competente su estrategia y alcance una excelencia operativa sin antes comprometerse activamente en el proceso de hacer mejorar operativas continuas

Detectar oportunidades de mercado

La oferta de servicios logísticos en el país radica en gran medida en la diversificación y conocimiento de la demanda nacional, la implementación de indicadores de desempeño y la adopción de sistemas tecnológicos innovadores.

La distribución es esencial para el sector industrial y de servicios, la logística es sólo una parte de la cadena de suministros empleada por las empresas para hacer llegar sus productos de manera eficiente a todos y cada uno de los lugares, tanto dentro del país, como fuera de este.

En Orellana se puede operar por el mejoramiento de las vías terrestres y aéreas en el año. Otro factor que favorece al estado es convertirse en el centro logístico de alta calidad en el valor de lo transportado.

En la provincia es posible aprovechar las ventajas geográficas para establecer bases logísticas que apoyen el desarrollo económico de la región, sin olvidar que la competencia en este sentido es mayor.

Análisis y evaluación preliminar

Hoy vivimos en un mundo donde los gustos se han globalizado. Este escenario ha cambiado las condiciones del comercio y ahora no sólo la calidad en el producto o Servicio es relevante, sino las condiciones como la originalidad, la personalización y la promoción se han vuelto relevantes para preferir un producto o servicio sobre otro similar.

Las compañías productoras, constructoras o comercializadoras de bienes y servicios se encuentran inmersas en un mundo global de alta competencia donde se han incrementado las posibilidades de acceder a nuevos mercados, pero igualmente se incrementa el número de participantes que luchan por materializarlas ventajas de acceso al mercado global se han vuelto una necesidad y un reto.

Para poder competir en el mercado doméstico e internacional la empresa se enfrentan a dos retos mayor eficiencia y menores costos. Ante las nuevas condiciones de alta competitividad, la adecuada gestión de la cadena de suministros y la logística juegan un papel importante para la empresa. El desarrollo de las tecnologías ha significado mayores niveles de productividad, menores tiempos y costos, lo que obliga a las empresas a replantear la gestión logística para mantener y mejorar su competitividad.

Las necesidades marcan la naturaleza misma del negocio. Los riesgos pueden ser de diferentes tipos y deben ser estudiados para obtener como resultado un análisis de los requerimientos a cumplir para incursionar exitosamente en este negocio, viendo cuales se cumplen satisfactoriamente con recursos propios y cuales se complementan por el socio (Ver anexo 1)

Al realizar dicho análisis la administración podrá concluir si es la mejor opción aliarse o tratar de aprovechar la oportunidad de mercado sin la ayuda del socio.

Análisis y evaluación de la oportunidad detectada

La oportunidad de un negocio para GADFO, la proporcionan las tendencias situaciones del entorno y las crisis económicas que puede distinguirse como grandes oportunidades para iniciar un negocio. En ocasiones no se está preparado para enfrentarlas oportunidades con todos los elementos para poder ser competitivos, sin embargo todas las lagunas se pueden buscar de manera externa a la empresa.

Lo importante es la orientación a la modernidad o éxito de las empresas y/o negocio mediante la orientación clara y explícita entre el proyecto de vida de la administración y la distribución estratégica de la organización. Si no se toman decisiones pertinentes la gestión empresarial presente y futura se verá afectada significativamente.

El considerar las adquisiciones o fusiones tiene sentido cuando las dos empresa tienen una participación de mercado dominante y se aprovechan economías de escala con la unión de ambas o bien cuando una de las empresas cuenta con recursos financieros para adquirir otra y realizar esfuerzos estratégicos para alcanzar el liderazgo en el mercado.

GADFO revisa la estrategia de las alianzas como un paso preliminar antes de proseguir con la adquisición, menos riesgosa y de bajo costo. Buscando contrarrestar las operaciones de los competidores que preparan para obtener mayor participación en el mercado, creando canales que le permitan crear ventajas competitivas sin la erogación de recursos y con el respaldo del funcionario

Estructura Organizacional

La empresa debe estar constituida legalmente en cualquier tipo de sociedad mercantil que esté representada por un dueño(s) o socios con acciones. Además debe crear una estructura organizacional y la descripción de puestos para cada una de las personas con el objetivo de dar a conocer sus responsabilidades. Así mismo se debe diseñar un organigrama de acuerdo a la jerarquía de cada integrante de la empresa y describir los procedimientos y documentos que corresponden a cada departamento.

La empresa por varias décadas ha operado y realiza su actividad tal y como lo hizo el fundador, prácticamente los mismos procesos. La empresa se caracteriza por operar con flujos suficientes para mantenerse en el mercado sin hacer las operaciones de manera diferente. La administración jerárquica con decisiones concentradas en un sólo hombre, información financiera y procesos operativos manuales limitan sus capacidades y encarecen sus costos. Sin embargo tienen la fortaleza de que son expertos en el sector del transporte ya que conocen a profundidad todos los participantes como clientes, proveedores y competidores

La estructura de la organización determina su futuro, es necesario apalancarse en las fortalezas y de ser posible adquirir conocimientos y desarrollar habilidades que les permitan llegar a donde se ha planeado

Se recomienda a la empresa cuente principalmente con las áreas de administración, finanzas, contabilidad, compras, ventas, logística, mercadotecnia las cuales son actividades básicas de una organización para poder manejar sus actividades en forma más organizada. Esto permite realizar planes de negocio definidos, tácticas pensadas ante eventualidades, manejo adecuado de flujo de efectivo para evitar problemas de liquidez y establecer esquemas de inversión y conocimiento.

Los acuerdos a considerar para la constitución de la alianza estratégica para lograr una ventaja competitiva en el mercado son del tipo horizontal que está caracterizado por la alianza entre competidores en el mercado para obtener un beneficio mutuo. Sin embargo, cabe destacar que la empresa ha considerado la opción de las alianzas del tipo vertical con los clientes de una agencia aduanal buscando la complementariedad para

aprovechar ventajas de estos esquemas de crecimiento. Así se podrán realizar acuerdos de colaboración en donde se trabaja con aportación de capital o sin aportación según convenga.

Es importante que la empresa considere la planificación estratégica como un proceso de evaluación sistémica, hecho para definir los objetivos a largo plazo, identificar metas, desarrollar estrategias y localizar recursos para alcanzar dichos objetivos.

Planificar ayudará a la empresa a prever y decidir hoy las acciones encaminadas a alcanzar objetivos que le permitan llegar al futuro deseado. Realizando una correcta planificación será posible establecer la dirección de la empresa. Se requiere examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas para poder tomar la decisión más afortunada para la empresa corriendo menos riesgos.

Desarrollo de una visión estratégica

La empresa al considerar en sus planes de crecimiento el desarrollo de una alianza estratégica debe contemplar que se la han asignado clientes, cultura y valores que la identifican dentro de su mercado, no debe estar confrontado con los de sus posibles aliados; podrá variar de alguna manera pero nunca será diferente (Ver anexo 2).

Actualmente la empresa ha desarrollado una visión, misma que necesita adecuar al momento de ejecutar la alianza estratégica. La empresa posee una cultura propia, un sistema de creencias, ideología, políticas y valores compartidos al que se le apega un elemento humano que la conforma. Aunque es difícil que pueda darse una coincidencia total con la empresa a aliarse, es importante buscar el máximo de coincidencias e identificar y negociar las divergencias.

a) Análisis FODA. La matriz FODA es una herramienta sencilla y clara que permite hacer un diagnóstico rápido de la situación del negocio en términos de factores internos y externos que le afectan. Al incidir todos los factores que intervienen en la alianza estos pueden ser clasificados como positivos o negativos, en función de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Dependiendo de que tanto se conozca y su grado de influencia en la empresa. GADFO, responde a

cuestionarios que tratan sobre los factores internos y externos sobre clientes, proveedores, competidores, habilidades, estructura y recursos; dando como resultado la matriz del FODA (Ver anexo 3).

El diagnóstico revela la realidad del entorno para proceder a los planes estratégicos pertinentes. El objetivo de este análisis es detectar los factores estratégicos críticos, para una vez identificados usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y reduciendo amenazas.

b) Modelo de las 5 fuerzas: El carácter, mezclas y sutilezas de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada empresa. El modelo de competencias es la herramienta para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar las fortalezas e importancia de cada una. Este modelo sostiene el estado de competencia en la construcción y la industria. Al realizar el análisis de las fuerza impulsoras es importante determinar que el efecto colectivo aumentara o disminuirá la demanda del servicio en el mercado y se intensificará la competencia o generara rentabilidad en la construcción y la industria.

Existen factores que representan presiones para todos los que compitan por el mercado. La tecnología por sí misma es un punto de competencia y la comunicación es sin duda un factor de éxito, estos elementos incrementan la presión competitiva y el factor de administración y estilos de liderazgo. La empresa es conservadora y cautelosa para tomar decisiones tan importantes como asociarse, la asociación será el éxito sin importar presiones de tiempo, por el contrario toman altos riesgos con el fin de poder aprovechar oportunidades de mercado antes que puedan ahorrar el tiempo de planeación y reconocimiento del mercado aliándose con empresas que posean conocimiento.

Establecimiento de objetivos

Alcanzar ventajas competitivas es en esencia, el principal objetivo de una alianza. Los objetivos deben ser congruentes para el éxito en la alianza, éstos también pueden ser diferentes pero no contradictorios sino complementarios.

En este mundo dinámico de las alianzas, cuya finalidad es mantener resultados la función del administrador debe ser el remodelar continuamente para que prevalezca la situación de ganar – ganar. Para algunas alianzas habrá ocasiones que sea difícil el adaptar la alianza sin transformar su estructura.

El GADFO, persigue y alcanzara resultados estratégicos que impulsan su competitividad y fortaleza en el mercado y estará en mejores posibilidades de acrecentar su futuro desempeño financiero. Si logra la relación de los objetivos estratégicos y financieros para que la empresa y su aliado logren fortalecer su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales.

La empresa requiere de unificar esfuerzos para llevar a la empresa por la ruta estratégica elegida.

Elaboración de la estrategia

Antes de establecer una alianza estratégica es necesario conocer si se trata de una estrategia apropiada. Cuando sea conveniente, se deberá definir cuál es el papel que debe desempeñar dicha alianza dentro del plan global. Aun cuando se decida la conveniencia de llevar a cabo la alianza, la empresa debe ser consciente de la posible aparición de conflictos ante cambios. El resultado de la estrategia basada en alianzas será favorable cuando se introduzca dicha estrategia de forma gradual. La estrategia debe ser acorde con su cultura y estructura organizativa. Por lo tanto, un cambio en la estrategia deberá venir acompañada de una adaptación en los demás aspectos. El proceso para lograr este ajuste es a menudo largo y complejo, por lo que se requiere una gestión eficiente del mismo.

Deben revisar puntos para encontrar al socio ideal como ¿Qué hará la relación de crecimiento y posicionamiento de mercado de la compañía y por el socio propuesto?, ¿Debería hacerse la alianza? ¿Porque debería hacerse? La respuesta puede encontrarse en una exploración cerrada de los objetivos de la compañía, de un análisis del servicio y de mercado. Buscar una alianza es un medio, no un fin. Elegir hacer una alianza

estratégica es una herramienta para buscar crecimiento o incursionar en un nuevo negocio.

La empresa debe tener claro que un buen negocio puede fracasar si no existe entendimiento entre los socios y un negocio que podría parecer muy riesgoso puede salir adelante con compromiso, atención y voluntad de las partes (Ver anexo 4).

Es claro que para llevar a efecto una alianza exitosa, se requiere de planear, negociar e implementar un arreglo estratégico, operacional y empático. El papel del administrador de la alianza en este arreglo tridimensional es de suma importancia, pues es un proceso dinámico debido a que cada elemento está cambiando.

En este mundo dinámico de las alianzas el administrador tiene que remodelar continuamente el arreglo tridimensional de tal forma que alcance permanentemente una situación de ganar – ganar.

La alianza por su propia naturaleza, deberá de crear una oportunidad para colocar a la empresa dentro de una situación de liderazgo o crecimiento para vender mejor su servicio. El socio potencial deberá contar con el know how (saber cómo), y reputación para obtener ventaja de la oportunidad, proporcionando una relación costo beneficio.

El proceso apropiado del desarrollo de la alianza es el que se propone a El GADFO, se requiere buscar al socio apropiado y contar con una postura proactiva más que responder en forma reactiva.

Ejecución

La puesta en marcha es una tarea que debe estar bien diseñada de manera continua sobre métodos de beneficio mutuo para adaptar la alianza de manera que conserve la estrategia la empática y operación.

La empresa debe perfilar el escenario y establecer actividades para poner en marcha la alianza. Construir buenas relaciones humanas, apoyar a la administración y al cliente. La armonía interna deberá ser evidente tanto en el inicio como durante la alianza.

La empresa requiere dar seguimiento y prever y resolver las problemáticas. La manera de restringir los problemas operacionales es tomar medidas preventivas como resultado de la planeación cuidadosa. Es necesario evaluar los problemas potenciales con regularidad para solucionarlos de manera inmediata. La fortaleza de la alianza proviene de utilizar de manera conjunta los sistemas de control, concepción entendiéndose como una visión en común, coordinación, comunicación, creatividad, compromiso, claridad y consistencia.

El modelo de alianzas estratégicas muestra de manera objetiva y metódica las consideraciones que debe tener para facilitar el análisis y la toma de decisiones con respecto a esta alternativa de crecimiento. Es una opción para aprovechar las oportunidades de negocio y mejorar la posición competitiva de la empresa, con la premisa de que cada socio contribuye con las fortalezas para ser altamente competitivos, además de generar reducción de costos, rapidez en la penetración de mercados, incremento de contactos y nuevos clientes, y un mejor uso de los recursos humanos. Aunque existen riesgos, los resultados finales reflejarán que los beneficios superaran a los costos.

Análisis de las acciones emprendidas por las empresas de servicios y construcción

Las acciones concretas que han sido puestas en marcha por las empresas de servicios y construcción para obtener ventajas competitivas se mencionan a continuación,

1. Convenios con otras empresas.
2. Reorganización de operaciones y servicios
3. Consolidación de planos
4. Oferta de servicios especiales.
5. Modernización y optimización del equipo.

6. Coordinación intermodal.
7. Calidad total.
8. Ampliación del mercado
9. Políticas y estrategias administrativas.
10. Mejoramiento de la infraestructura vial.
11. Uso de sistemas informáticos
12. Legislación y regulación
13. Coordinación planificada de la ciudad

Para efectos de dicha investigación el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, ha optado por los convenios con otras empresas. La búsqueda de alianzas y acuerdos entre empresas de servicios, construcción y de otro sector es una acción para racionalizar las operaciones y obtener ventajas en términos de eficiencia y productividad al comprar equipo, infraestructura, rutas, o conocimientos entre otros. Estas alianzas se llevan a cabo con empresas aliadas u oponentes, del mismo modo de transporte y comercialización petrolera, Sin perder de vista las acciones descritas anteriormente

En general, se conocen tres niveles de madurez de las empresas entendida como una medida cualitativa de su grado de efectividad. De acuerdo al nivel de madurez la empresa enfrenta acciones de modernización de diferentes alcances y costos. Los tres niveles de madurez que se reconocen en esta investigación son:

1. Alta: grandes empresas consolidadas con gran eficiencia interna que tienden a clientes claramente identificados y son relativamente solidas desde el punto de vista financiero.
2. Media: empresas medianas con buena funcionalidad interna, pero con posibilidades de mejorar y con un potencial medio de inversión.
3. Baja: empresas incipientes, familiares o pequeñas con organización precaria y limitaciones financieras.

En términos generales y para efectos de la esta investigación se observa que el GADFO; cuenta con una madurez entre media y baja, debido a que actualmente trabaja en la

eficiencia interna y cuenta con equipo moderno y con sistemas de rastreo satelital en todas sus unidades; además de analizar la propuesta de aliarse con otras empresas afines y así obtener mayor participación en el mercado mediante la extensión de su línea de servicios y así obtener ventajas competitivas en términos de eficiencia y productividad. Frente a la tarea de modernización integral que tienen los involucrados en el sector de servicios y construcción, la diversidad y magnitud de las acciones a emprender en el futuro es vasta y corresponderá por naturaleza a diferentes actores. El avance del sector comercial moderno que la nación requiere, es fundamental.

La empresa busca utilizar las alianzas estratégicas como un medio para obtener avances importantes en participación de mercado, productividad, tecnología, como hacerlas cosas y con quien hacerlas con el compromiso y entusiasmo de las partes involucradas.

CONCLUSIONES

1. Dadas las realidades económicas, para hacer negocios en los siguientes años, las asociaciones estratégicas para la micro, pequeña y mediana empresa parecen tener sentido en términos de ventajas competitivas. El país está compuesto por un alto porcentaje de estas empresas que buscan reducir costos, rapidez de penetrar en el mercado, incrementar clientes, mejorar el uso de los recursos humanos y tecnológicos de la empresa por tal motivo las alianzas estratégicas son una atractiva estrategia de crecimiento. Los desafíos son grandes con el actual panorama dinámico de la competencia. Lo importante es que la administración actúe oportunamente ante los desafíos del mercado, para ello requieren aplicar estrategias, técnicas y modelos que le permitan generar una ventaja competitiva.
2. Las empresas requieren aplicar un modelo de administración estratégica en su estructura interna para poder mejorar su rentabilidad y así ofrecer mejores productos o servicios dentro de la provincia y del país
3. El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana cuenta con debilidades que no le permiten estar competitivo en el mercado su falta de comunicación, la toma de decisiones central, poca capacitación y estrategias no claras y aplicables al entorno la hacen vulnerable.
4. La empresa requiere que el equipo de trabajo adopte una posición reactiva y se esfuerce por tomar iniciativas para hacer frente y estar competitivos en el mercado. El modelo administrativo sugerido representa un enfoque lógico, sistémico y objetivo para determinar la dirección de la empresa
5. El modelo de administración estratégica para la generación de ventajas competitivas mejorará significativamente en las ventas, rentabilidad y productividad del GADFO, en comparación con los años anteriores. Ayudando a adquirir una visión objetiva de los problemas internos y externos, permitiendo la eficiencia y eficacia de los recursos y actividades desarrolladas. El éxito de los resultados finales debe descansar en el entendimiento mutuo e interés en iniciar, desarrollar e implementar la asociación desde el comienzo hasta el final

RECOMENDACIONES

1. Las empresas en la actualidad debe llegar a consensos y desafíos para fomentar las alianzas estratégicas y desarrollar la competitividad y la productividad trazando una planificación estratégica conjunta en donde se planteen los objetivos comunes.
2. Las empresas públicas y privadas conjuntamente con el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana requieren aplicar un modelo de administración estratégica en su estructura interna – externa para poder mejorar su rentabilidad y así ofrecer mejores productos o servicios dentro de la provincia y del país.
3. El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana debe realizar un diagnóstico situacional basado en una nueva filosofía de comunicación y capacitación continua para lograr decisiones eficientes.
4. Las empresas y el GADFO requieren fortalecer equipos de trabajos interdisciplinarios, multidisciplinarios para que adopten una posición reactiva y se esfuerce por tomar iniciativas para hacer frente y estar competitivos en el mercado.
El modelo administrativo
5. Las empresas y el GADFO deben diseñar un modelo de administración estratégica para la generación de ventajas competitivas que permitan mejorar significativamente en las ventas, rentabilidad y productividad de las empresas que han ejecutado alianzas estratégicas con una visión objetiva de los problemas internos y externos, permitiendo la eficiencia y eficacia de los recursos y actividades desarrolladas.

BIBLIOGRAFIA

1. Aguallos, F. (2000). *Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global. Economía Industrial*, México: Universidad de Querétaro.
2. Andrews, K. (1976). *El concepto de estrategia de empresa*. España: Universidad de Navarra.
3. Albors, G (2000). *Gestión y organización de empresas*. Valencia España. Servicios de publicaciones.
4. Alles, M(2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica
5. Caballero, L. (2007). *La planeación estratégica: a través de la historia*. Revista PYME.
6. David, F (2008) *Conceptos de Administración estratégica*. México. Prentice Hall
7. Buen, R. O. (1992). Instituto Mexicano del Transporte. Recuperado el 9 de Octubre de 2015, de www.imt.mxDouma, MU. (1997)
8. Mintzberg, H. (1995). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
9. Oster, Sharon (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. Ed Oxford. ISBN 970-613-557-X.
10. Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cecsca.
11. Porter, M. (2006). *La ventaja competitiva de las naciones y sus factores determinantes*. México: Cecsca.

12. Porter, L, Robert. (1995). Guía de alianzas en los negocios. México: continental.
13. Thompson, A; & Strickland, A (2004). Administración estratégica: Textos y casos. México: Graw Hill.

INTERNET

14. Bisquerra, R. (2009). Investigación acción. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos15/investigacion>
15. Newell, R. (2005). Instituto Mexicano para la Competitividad. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de www.imco.org.mx
16. Louffat, E. (2002). Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones: Un estudio multicaso. eloufat@esan.edu.pe

Anexos

ANEXOS

ANEXO 1

1. Riesgo del mercado
¿Podrà el mercado continuar proporcionando oportunidades para sostener nuestro crecimiento?
2. Riesgo de tecnología competitiva
¿El competido cuenta con tecnología que haga obsoleta la nuestra?
3. Riesgo técnico
¿El proyecto es semejante a un proyecto o negocio ya establecido que grantize su funcionalidad?
4. Riesgo del entorno competitivo
¿cuál es la probabilidad de que algo o alguien (socio, gobierno, subcontratistas; entre otras) pare o detenga el proyecto? ¿Existen planes para vencer los obstáculos?
5. Riesgo de administración
¿Exsiste personal suficiente para realizar la alianza? ¿Pueden obtenerse recursos sobre una base oportuna ya a costos apropiados?
6. Riesgo recursos
¿Podremos tener disponibilidad de recursos para amortizar los financiamientos obtenidos? ¿Tendrán los socios los recursos financieros, humanos e intelectuales necesarios
7. Riesgo potencial del socio
¿Es el socio lo suficiente mente fuerte como para soportar presiones competitivas? ¿Conservará una perspectiva estratégica? ¿Cambiará la situación financiera del socio , lo que provocará la reducción o retiro de recursos o apoyo?

ANEXO 2

Factores a considerar al ponderar la ruta de las alianzas en la empresa

CONSIDERACIONES EXTERNAS	CONSIDERACIONES INTERNAS
¿Son prometedoras las perspectivas de la empresa si sólo se centra en su producto/mercado/cliente/tecnología actual?	¿Cuáles son las ambiciones de la empresa?
¿Se avecinan cambios en el mercado y el horizonte competitivo que aumentan o debilitan las posibilidades de la empresa?	¿El comercio actual de la empresa genera el crecimiento y rentabilidad suficientes para complacer a los inversionistas en los años siguientes?
¿Hay algún grupo o mercado geográfico que la empresa deba abarcar?	¿Cuáles son las fortalezas organizacionales que deben aprovechar en términos de añadir nuevos productos o servicios y comercializarlos de modo novedoso?
¿Qué nuevas oportunidades de mercado debe perseguir la empresa? ¿Cuáles no?	
¿La empresa debe planear el abandono de algún mercado, segmento de mercado o grupo de clientes en el que actualmente participa?	¿La empresa está forzando demasiado sus recursos para intentar competir en el mercado?

Fuente: Elaboración propia a partir de Arthur Thompson (2004)

ANEXO 3

FORTALEZAS DE RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS POTENCIALES	DEBILIDADES DE RECURSOS Y DEFICIENCIAS COMPETITIVAS POTENCIALES
<p>Competencia básica "Justo a tiempo" Competencia distintiva, mediante la logística realizada con poco parque vehicular Servicio diferenciado de los rivales por ser seguro, rápido y eficaz Condición financiera sólida Fuerte imagen de marca (reputación de la empresa) Bases de clientes atractiva Capacidad para un buen manejo de la cadena de abastecimiento Amplia cobertura geográfica y solida capacidad de distribución Parque vehicular de modelos 2000 a 2011, asegurados con cobertura amplia y rastreo</p>	<p>Línea de servicios estrecha en relación a los rivales Poca capacitación a los operadores Falta de recursos financieros para crecer y perseguir iniciativas prometedoras Clima laboral insatisfactorio, generando baja estimulación para la innovación del servicio Autoridad centralizada La toma de decisiones se hace reactiva para dar soluciones inmediatas a los problemas Lucha de poderes entre los jefes de departamento generando un ambiente laboral</p>
POTENCIAL DE OPORTUNIDADES COMERCIALES	AMENAZAS EXTERNAS POTENCIALES PARA LAS PERSPECTIVAS DE UAN
<p>Apertura para ganar participación del mercado de los rivales Aumento de la demanda del comprador para el servicio de transporte Expansión de nuevos mercados geográficos Expansión de línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad amplia de Uso de habilidades o conocimientos para obtener nuevos negocios know how Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos Programa de chatarrización para la adquisición de nuevos tracto camiones Apertura del centro logístico en el estado de Que Posición geográfica de</p>	<p>Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria; presionando los Nuevos requisitos regulatorios costosos Alza en el precio del combustibles y peajes de manera mensual Pago de impuesto IETU Prácticas de competencia desleal motivadas por la proliferación de un importante número de camiones irregulares Participación del ferrocarril en la transportación de mercancías, reduciendo los costos de</p>

Fuente: Elaboración propia partir de Arthur Thompson (2004)

ANEXO 4

A cada concepto, se asigna una calificación del socio (1 a 10). La calificación de cada criterio de evaluación será el promedio aritmético de las calificaciones de cada concepto.	
Estilo de administración	Calificación promedio
_____ Estructura compatible, filosofía	
_____ Ética en el trabajo, estilo de operación	
_____ Planeación estratégica, cultura y punto de vista a largo plazo	
_____ Manera de responder ante oportunidades y amenazas	
Mercadotecnia	Calificación promedio
_____ Equipo de administración fuerte	
_____ Experiencia en el mercado	
_____ Desarrollo y conservación de ventaja competitiva	
_____ Orientado hacia el cliente, impulsado por el mercado	
_____ Líder de mercado, innovador	
_____ Comprende la mezcla de mercadotecnia	
_____ Éxito comprobado respecto a nuevos productos	
_____ Historial de poner en práctica el pensamiento estratégico	
Finanzas	Calificación promedio
_____ Buena situación financiera	
_____ Perspectiva a largo plazo	
_____ Expectativas realistas de tasa de rendimiento sobre inversión	
Servicios comerciales y al cliente	Calificación promedio
_____ Buenas relaciones comerciales	
_____ Canales de distribución sólidos	
_____ Impulsados por servicios específicos al cliente	
Otras alianzas	Calificación promedio
_____ Experiencias favorables	
_____ Entusiasmo respecto a la empresa	
_____ Visualiza a la empresa como socio con prioridad	
_____ Excelente química, estrategia y arreglo operacional	

Fuente: Alianzas estratégicas un enfoque estratégico, Edgar Luini (2001)