

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA
FUNDACIÓN MUNDO MUJER Y EFECTY EN CARTAGENA

GREYS PATRICIA CANOLES CASTILLA
SANDRA MILENA CASTILLO LÓPEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS
2012

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA
FUNDACIÓN MUNDO MUJER Y EFECTY EN CARTAGENA

GREYS PATRICIA CANOLES CASTILLA
SANDRA MILENA CASTILLO LÓPEZ

Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas

Asesor
MIREYA BUSTOS LOSADA
Docente

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS

2012

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Las directivas de la Fundación
Universitaria Los Libertadores,
los jurados calificadores y el
cuerpo docente no son
responsables por los criterios e
ideas expuestas en el presente
documento. Estos
corresponden únicamente a los
autores

Agradecimientos

Las autoras agradecen a sus familiares, amigos y personal académico de la Fundación Universitaria los libertadores en el apoyo proporcionado para la realización de la presente investigación.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	13
RESUMEN	15
1. INTRODUCCIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1.1 Descripción del problema.....	18
1.1.2 Formulación del problema.....	19
1.2 JUSTIFICACIÓN	20
1.3 OBJETIVOS.....	21
1.3.1 General	21
1.3.2 Específicos.....	21
1.4 MARCO REFERENCIAL.....	22
1.4.1 Marco teórico	22
1.4.2 Estado del arte	30
1.4.3 Marco legal	33
1.4.4 Marco conceptual.....	34
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
1.5.1 Tipo de investigación	36
1.5.2 Método de investigación	36
1.5.3 Delimitación del estudio	36
1.5.4 Fuentes información	37
1.5.5 Método de procesamiento de la información	37
1.6 PRESUPUESTO.....	38
1.7 RESULTADOS, PRODUCTOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS	39
1.8 CRONOGRAMA	40
2. CARACTERÍSTICAS DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER Y EFECTY	41
2.1 Caracterización de la Fundación Mundo Mujer.....	41
2.1.1 Definición	41
2.1.2 Misión.....	41
2.1.3 Visión	42
2.1.4 Productos.....	42
2.1.5 Reconocimientos	44
2.2 Caracterización de Efecty	44
2.2.1 Definición	44
2.2.2 Historia.....	45

2.2.3 Misión.....	45
2.2.4 Políticas de calidad	46
2.3 La alianza Fundación Mundo Mujer – Efecty	46
2.3.1 Conceptualización.....	46
2.3.2 Aspectos fundamentales de la alianza.....	47
2.4 Impacto de la alianza sobre los proceso de recaudo de los pagos.....	48
3. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER CON RELACIÓN A LA ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE LA FUNDACIÓN Y EFECTY	50
4. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES EN EL MARCO DE LA ALIANZA ENTRE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER Y EFECTY	61
5. CONCLUSIONES	64
6. BIBLIOGRAFÍA	65
7. ANEXOS.....	68

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Modalidades de las alianzas estratégicas de cooperación comercial.....	26
Tabla 2. Modalidades de las alianzas estratégicas de cooperación tecnológica ...	26
Tabla 3. Modalidades de las alianzas estratégicas de cooperación de producción	27
Tabla 4. Impacto de la alianza estratégica Fundación Mundo Mujer y Efecty. Número de clientes, recaudo total y recaudo promedio. Marzo de 2010 – Marzo de 2011	49

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Tiempo pagando crédito según género	50
Gráfica 2. Espera poco tiempo para que lo atiendan	51
Gráfica 3. Lo atienden inmediatamente apenas llega	51
Gráfica 4. Se siente inseguro haciendo sus pagos por riesgo de robo	52
Gráfica 5. La atención al cliente es ordenada por orden de llegada	53
Gráfica 6. La oficina es suficientemente confortable.....	53
Gráfica 7. Las filas generalmente son muy largas	53
Gráfica 8. No existe espacio suficiente para que todos los clientes quepan en la oficina	54
Gráfica 9. El cajero atiende sus transacciones en poco tiempo.....	54
Gráfica 10. Espera en la ventanilla mucho tiempo antes de que el cajero lo atienda	54
Gráfica 11. El cajero atiende sus transacciones, pero también charla con otros compañeros de temas diversos	54
Gráfica 12. Obtiene ayuda del personal de Efecty cuando lo necesita	55
Gráfica 13. El personal de Efecty lo ayuda en poco tiempo.....	56
Gráfica 14. Pude comunicarse con el personal de Efecty siempre que lo necesita	56
Gráfica 15. El personal de Efecty está dispuesto a ayudar siempre que lo necesita	57
Gráfica 16. El cajero lo atiende amablemente	58
Gráfica 17. El cajero le habla aclara todas sus dudas	58
Gráfica 18. El cajero luce frecuentemente una sonrisa amigable	58
Gráfica 19. El cajero luce bien presentado	58
Gráfica 20. El cajero usa un lenguaje entendible.....	58
Gráfica 21. El puesto de trabajo del cajero suele estar ordenado y limpio	59
Gráfica 22. El cajero usa un lenguaje formal y adecuado.....	59
Gráfica 23. La atención del personal es buena.....	59
Gráfica 24. La manera en que el personal de Efecty lo trata satisface sus necesidades.....	59
Gráfica 25. Usted está contento con el trato que le da el personal de Efecty.....	60
Gráfica 26. La calidad del trabajo que hacen en Efecty es alta	60
Gráfica 27. La manera en que el personal de Efecty lo trata cumple con sus expectativas	60
Gráfica 28. Razón por la que cancela en Efecty y no en la Fundación.....	60

Gráfica 29. Disponibilidad de teléfono fijo.....	62
Gráfica 30. Disponibilidad de teléfono celular	62
Gráfica 31. Tenencia de correo electrónico y proporción que lo revisa	62

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta aplicada	68
----------------------------------	----

GLOSARIO

ALIANZA ESTRATÉGICA: Asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar -con los aportes de cada una de ellas- proyectos de distinto tipo. La asociación permite crear cadenas de valor combinando recursos¹.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio y con la mayor calidad².

CONSORCIO: Modo de asociación económica en la que una serie de empresas buscan desarrollar una actividad conjunta mediante la creación de una nueva sociedad. Generalmente se da cuando en un mercado con barreras de entrada varias empresas deciden formar una única entidad con el fin de elevar su poder monopolista³.

EMPRESA: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos⁴.

ESTRATEGIA: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin⁵.

JOINT VENTURE: Agrupación temporal de empresas, designa la constitución de una filial común por diversas empresas independientes para desarrollar un proyecto en el que se comparten inversiones y resultados. También puede considerarse como un acuerdo de cooperación entre países⁶.

UNIÓN TEMPORAL: Sistema por el cual dos o más empresas se unen para realizar una obra o prestar un servicio determinado; se constituyen como una

¹ ARIÑO, África. Las imprescindibles alianzas estratégicas. Revista IESE. Abril-junio, 2008. P 22-28.

² GARAY, Luis. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Banco de la República de Colombia: Bogotá, 1999.

³ GERENCIE.COM. Consorcios y uniones temporales. [Consultado el 20septiembre 2012] Disponible en internet:<http://www.gerencie.com/consorcios-y-uniones-temporales.html>.

⁴ GERENCIE.COM. Concepto de empresa en Colombia. [Consultado el 20septiembre 2012] Disponible en internet:<http://www.gerencie.com/concepto-de-empresa-en-colombia.html>.

⁵ RAE. Estrategia. [Consultado el 20 septiembre 2012] Disponible en internet:<http://lema.rae.es/drae/?val=estrategia>.

⁶ GERENCIE.COM. Joint Venture. [Consultado el 20septiembre 2012] Disponible en internet:<http://www.gerencie.com/joint-venture.html>.

única empresa temporalmente mientras dure la obra, normalmente de gran porte⁷.

⁷ GERENCIE.COM. Consorcios y uniones temporales. Op. Cit.

RESUMEN

La presente investigación pretende evaluar el impacto que ha tenido la alianza estratégica entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty, en lo que respecta al sistema de recaudo de los pagos que de manera periódica efectúan los clientes beneficiarios de microcréditos. Para esto se revisarán las características de la alianza; se valorará la satisfacción de una muestra de clientes de la fundación; también se calificará el impacto de la alianza en los procesos de recaudos y finalmente se considerarán algunas estrategias con el fin de mejorar el servicio a los clientes. El marco espacial corresponde a la ciudad de Cartagena, y el temporal a los meses de noviembre y diciembre de 2011.

Palabras claves:

- Alianza estratégica
- Fundación Mundo Mujer
- Efecty
- Recaudo
- Microcrédito

Objetivos:

General: Evaluar el impacto de la alianza estratégica entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty, referente al sistema de recaudo de los pagos periódicos efectuados por clientes a los que la fundación les otorga microcréditos, en los meses de noviembre y diciembre de 2011.

Específicos:

- Revisar las características de la alianza estratégica entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty.
- Calificar el impacto de la alianza estratégica Fundación Mundo Mujer-Efecty sobre los proceso de recaudo de los pagos de los clientes.
- Valorar el nivel de satisfacción de los clientes de la Fundación Mundo Mujer con relación a la alianza estratégica entre la fundación y Efecty.
- Considerar estrategias para mejorar el servicio a los clientes en el marco de la alianza entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty.

1. INTRODUCCIÓN

En años recientes la cooperación entre empresas, con el fin de ser más competitivas, ha hecho surgir el fenómeno de las alianzas estratégicas prácticamente a nivel global. Dentro de esto cabe señalar que el motivo por el que las firmas abandonan una dinámica individual, es la consideración del valor agregado que esperan obtener. Teniendo en cuenta lo anterior es claro que el proceso de innovación tecnológica ha sido probablemente el mayor impulsor de la concentración de esfuerzos de los empresarios.

La tecnología avanza a pasos agigantados, y dado que son cada vez más escasos los recursos con los que las empresas cuentan, se tiene como consecuencia que la coordinación de esfuerzos materiales y humanos con otras empresas se haga popular y una vía razonable para hacer frente a lo anterior. De esta forma se ha popularizado las alianzas, pues permiten a cada uno de los integrantes, obtener una compensación mayor que la que recibirían de llevar a cabo esfuerzos de manera individual.

Otro de los elementos que ha promovido la cooperación entre empresas son las exigencias que impone el proceso de globalización derivado de los aumentos de la competencia y así como carrera tecnológica, llevando esto a las empresas hacia estrategias de internacionalización.

Teniendo en cuenta las anteriores generalizadas relativas a las alianzas estratégicas, en el presente anteproyecto se plantea el estudio del caso particular de la alianza estratégica entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty, en la ciudad de Cartagena de Indias. Puntualmente se pretende analizar el impacto de esta alianza estratégica, referente al sistema de recaudo de los pagos periódicos efectuados por clientes a los que la fundación les otorga microcréditos.

Se hará uso de la teoría de la competitividad y de las alianzas, con el fin de enfocar y enmarcar el problema de investigación dentro de aspectos tales como su definición, clasificación, entre otros, que han propuesto diversos investigadores y estudiosos de la tema. Por otro lado, desde el punto de vista metodológico se desarrollará un estudio descriptivo, mediante encuestas sobre una muestra de clientes que han utilizado los servicios de la alianza.

La estructura del presente documento es la siguiente: luego de la presente introducción sigue el planteamiento del problema, donde se describe el asunto a investigar y se formula la pregunta que lo sistematiza; más adelante se encuentra la justificación de la investigación, seguida de los objetivos o acciones para resolver el problema de investigación. Páginas seguidas se encuentra el marco referencia, donde aparece la teoría dentro de la cual se enmarca la temática de las

alianzas estratégicas, los autores que han llevado a cabo estudios especialmente de tipo empírico, los desarrollos jurídicos y jurisprudenciales en torno a la materia, y finalmente la definición de algunos conceptos que se usarán recurrentemente en el estudio. En la quinta sección se encuentran los aspectos metodológicos de la investigación, donde se establece el tipo y el método de investigación, así como la delimitación espacial, poblacional y temporal, seguida de las fuentes de información y de la descripción de la forma cómo se procesarán los datos que se obtengan. En último lugar aparecen aspectos administrativos relacionados con el presupuesto, los resultados así como a quiénes podrían beneficiar y el cronograma de actividades.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción del problema

El mundo actual que se enfrenta a una dinámica propia de un ambiente globalizado, aquí las alianzas estratégicas, que resultan en uniones formales entre dos o más organizaciones, tienen como propósito permitir que los socios que la pactan encajen en dicho ambiente, alcanzando altos niveles de competitividad y fortaleciéndose progresivamente.

Algunos años atrás, 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.

De forma particular, la Fundación Mundo Mujer se define como una organización sin fines de lucro, considerándose agente de cambio que se propone mejorar las condiciones socioeconómicas de las comunidades con las que lleva a cabo su actividad, formando mediante el crédito la denominada cultura de pago, cultura de compromiso y cultura de progreso, esta entidad se preocupan por mejorar la calidad de vida de la mujer trabajadora de escasos recursos y de su familia, mediante el acceso fácil y oportuno al crédito y otros servicios. Las actividades se desarrollan a nivel nacional, con metodología personalizada, buscando la generación de empleo, el aumento de activos e ingresos para los clientes y para la Fundación, el crecimiento y desarrollo de su talento humano, su solidez y permanencia en el tiempo.

La Fundación se ha propuesto ser una organización financiera líder en el campo del micro y pequeña empresa, con enfoque social, ofreciendo productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes. En este sentido su política de calidad se fundamenta en el otorgamiento de créditos de acceso fácil y oportuno que contribuyen a mejorar la calidad de vida de sus clientes.

Es importante tener en cuenta que dentro de los objetivos que procura la Fundación Mundo Mujer, se encuentran los siguientes: a) masificar el otorgamiento de créditos a la micro y pequeña empresa; b) mantener relaciones de mutuo beneficio con los colaboradores; c) mantener relaciones de mutuo beneficio con los proveedores; d) buscar el mejoramiento continuo de los procesos, y e) contribuir con el desarrollo de la sociedad.

Además la organización reconoce que el cliente tiene claras preferencias sobre: a) rapidez en la atención que recibe; b) facilidad de acceso a los créditos; c) realizar

la mínima cantidad posible de trámites, especialmente en lo que se refiere a documentación y procesos; d) recibir buena atención y buen servicio de parte del personal de la fundación; y e) que le otorguen un monto adecuado, acorde a las necesidades que posee y su capacidad de pago.

En el marco de los objetivos institucionales, y de acuerdo a las preferencias de los clientes, se firmó la alianza estratégica entre la fundación y la empresa Efecty, que es una entidad nacional de giros monetarios, filial de Servientrega. El objetivo de es que por medio de Efecty se llevará a cabo la labor de recaudación de las cuotas de los créditos de los clientes de Mundo Mujer, apoyándose en su amplia red de oficinas, ubicadas estratégicamente en todo el territorio nacional donde tiene cobertura la fundación.

Dentro de este orden de ideas tiene relevancia e importancia formular el siguiente problema de investigación.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuál ha sido el impacto de la alianza estratégica entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty, referente al sistema de recaudo de los pagos periódicos efectuados por clientes a los que la fundación les otorga microcréditos?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo, el progreso y el bienestar de una sociedad está garantizado en la medida en que toda la población se encuentre sus necesidades básicas satisfechas. A lo anterior, la Fundación Mundo Mujer pretende contribuir mediante el otorgamiento de microcréditos que permitan a numerosas familias de bajos recursos y con dificultades de acceso a los mercados crediticios, financiar sus proyectos de emprendimiento, para así obtener ingresos que les permitan alcanzar mayor bienestar, promoviendo la cultura de pagos, para que así otras familias puedan acceder a los mismos beneficios.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta la relevancia de la cultura de pagos, la fundación estableció una alianza con Efecty, en este sentido la presente investigación se lleva a cabo con el fin de obtener una aproximación sobre la forma en que dicha alianza estratégica ha impactado en el recaudo de los pagos de los clientes, particularmente la justificación se halla en que se obtendrá información con el fin de conocer el tal impacto, además de la satisfacción que posee el cliente de la fundación respecto a la alianza.

La información que se obtenga será de gran utilidad para ambas partes, toda vez que se posibilitará la revisión del cumplimiento de los objetivos pactados, se conocerá la percepción del usuario, y en general se hará posible la toma de decisiones sobre posibles mejoras, cambios y maneras de repotenciar el acuerdo, a mediano y largo plazo se espera que los clientes sean los más beneficiados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Evaluar el impacto de la alianza estratégica entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty, referente al sistema de recaudo de los pagos periódicos efectuados por clientes a los que la fundación les otorga microcréditos, en los meses de noviembre y diciembre de 2011.

1.3.2 Específicos

- Revisar las características de la alianza estratégica entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty.
- Calificar el impacto de la alianza estratégica Fundación Mundo Mujer-Efecty sobre los proceso de recaudo de los pagos de los clientes.
- Valorar el nivel de satisfacción de los clientes de la Fundación Mundo Mujer con relación a la alianza estratégica entre la fundación y Efecty.
- Considerar estrategias para mejorar el servicio a los clientes en el marco de la alianza entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty.

-

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco teórico

1.4.1.1 Alianzas estratégicas: caracterización de su origen

En los registros históricos se encuentra que desde tiempos de los fenicios, se establecían alianzas con el fin de compartir los riesgos de la navegación, de igual forma las ciudades-estado italianas en el siglo XV se aliaban para diversificar los costos del comercio de la seda, entre tanto los holandeses levantaron su imperio comercial por medio de alianzas entre artesanos, navegantes, comerciantes y colonos.

En el trabajo de Gutiérrez, Lockúan y Ura⁸ se indica que todos los ejemplos de alianzas a lo largo de la historia se relacionan con tres aspectos: los costos, los riesgos y la tecnología o conocimiento, de esta forma la esencia de la alianza estratégica consiste en reducir las posibilidades de fracaso y apropiarse de conocimiento.

La gestación en la actualidad de alianzas estratégicas se relaciona íntimamente con la creciente globalización de la economía que se ha desarrollado recientemente. Claramente lo confirma la progresiva desaparición de barreras en la actividad comercial internacional lo que ha supuesto en primer lugar, la aparición de mucha competencia global que ha obligado a las empresas a revisar con detenimiento sus objetivos.

En la era del mercado global integrado se ha gestado una profunda transformación de las relaciones empresariales tanto internas, como externas. De esta forma parece claro que en un mundo de continuas innovaciones las empresas deben conseguir una gran flexibilidad desde el punto de vista organizacional, tal que les permita una rápida adaptación a los cambios generados por la innovación constante y el nivel de incertidumbre reinante en los mercados.

En las dos últimas décadas del siglo XX y a comienzos del XXI, las fuerzas de la globalización han transformado progresivamente las relaciones a nivel empresarial, su estructura y las características competitivas de todo tipo de organizaciones en casi todos los sectores de la actividad económica. El patrón

⁸ GUTIÉRREZ, Emilio, LOCKÚAN, Héctor y URA, Luis. Las alianzas estratégicas como ventaja competitiva. Tesis de Maestría. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Escuela de Empresa. Maestría en Administración de Negocios. Lima, 2003. [Consultado el 20 noviembre 2011] Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/7792012/Alianza-Estrategica-Mypes>.

globalizador que se observa es el siguiente: 1) la globalización de la demanda, 2) la globalización de la oferta, y 3) la globalización de la competencia para finalizar en la globalización de las estrategias de las empresas. De forma detallada se describen a continuación.

- La globalización de la demanda

Ha sido inducida por la aparición de mercados más allá de las fronteras de los países, particularmente en las aéreas económicas desarrolladas, que muestran una tendencia clara a la homogeneización con una creciente convergencia de la demanda de consumo en dichas aéreas que producen un efecto de expansivo a los países menos desarrollados. Dicha tendencia se debe fundamentalmente a lo siguiente: a) la homogeneización en los niveles de renta familiar; b) la existencia de grandes mercados de consumo y grandes mercados industriales similares.

Por otro lado, la existencia de una difundida y mejor infraestructura física, social y tecnológica relativamente adecuada, ha permitido reducir notablemente los costos de comunicación y transporte, por tanto se han mejorado notablemente el grado de movilidad e información de los consumidores, además se ha fomentado la rápida difusión de numerosas tendencias en lo referente al consumo.

- La globalización de la oferta

Las mejoras en las condiciones bajo las cuales los consumidores presionan a la demanda, han permitido que la oferta sea dinámica, esto ha hecho que las empresas que se desenvuelvan en mayor medida dentro del ámbito de la internacionalización, en lugar de adaptar sus productos a cada uno de los países en los que actúan, así han considerado la existencia de un mercado global, vendiendo los mismos productos y de la misma manera en los diferentes países, procurando así la estandarización de productos y servicios.

- Globalización de la competencia

Este elemento surge toda vez que las empresas reconocen la posibilidad de competir a escala mundial, lo que le obliga a reconfigurar sus estrategias competitivas. Aquí el factor clave es la interdependencia competitiva. En definitiva, existe competencia global cuando una empresa adopta una visión mundial de su negocio y decide maximizar los beneficios a escala global en lugar de país por país.

1.4.1.2 Hacia una definición

Básicamente este tipo de alianza consiste en un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que al unir y compartir parte de sus capacidades y

recursos, instauran un cierto grado de interrelación con el objeto de incrementar sus ventajas competitivas⁹. Esto implica que son un acuerdo de tipo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados que se obtendrán; según la naturaleza de los recursos aportados por los socios, las alianzas pueden ser de diferentes tipos, como se mencionará en un próximo apartado¹⁰.

Las alianzas se establecen cuando una empresa busca socios para obtener los recursos o capacidades que precisan y no tienen en un momento determinado, esto con el fin de explotar sinergias potenciales, o para compartir riesgos durante un tiempo determinado mientras se cumplen una serie de objetivos específicos, o también puede ser de manera duradera, como negocios afianzados son una disolución futura prevista.

Dentro del marco de las alianzas estratégicas los socios suelen aportar y compartir recursos de tipo financiero, materias primas, infraestructura, tecnología, talento empresarial y costos administrativos¹¹. En general cada socio debe beneficiarse del conocimiento del conjunto, y para que la alianza pactada funcione adecuadamente, todos los socios deberían aportar los mejores recursos con los que cuentan. Las ventajas estriban puntualmente en que permiten acceder a recursos de los que la empresa carece y que además le resultaría muy costoso obtener de otra manera, sean estos recursos similares o complementarios a los que ya posee. Pero también es cierto que toda alianza estratégica entraña dificultades que radican en la necesaria convivencia entre empresas con diferencias estratégicas, organizacionales, culturales y operativas.

1.4.1.3 Clasificación de los tipos de alianzas estratégicas

Son diversas las clasificaciones de estas alianzas, sin embargo algunas de las más usuales son aquellas que tienen en cuenta aspectos relativos a las áreas preferentes y a la estructura de la alianza.

- Clasificación según las áreas preferentes

Dentro de esta tipología se encuentran las siguientes alianzas: a) *comerciales*: que persiguen preferentemente la obtención de ventajas competitivas estratégicas duraderas dentro del campo de la comercialización y la distribución de productos o

⁹Ibíd.

¹⁰ARIÑO, África. Las imprescindibles alianzas estratégicas. Revista IESE. Abril-junio, 2008. P 22-28.

¹¹ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Pearson Education: México D.F., 2003.

servicios; b) *tecnológicas*: que buscan la obtención de ventajas competitivas compartiendo riesgos en lo referente a investigación y desarrollo, básicamente; c) *de producción*: que persiguen la obtención de ventajas competitivas por medio del desarrollo conjunto de nuevos productos o por medio de relaciones integrales entre clientes y proveedores; y d) *financiera*: buscan obtener ventajas competitivas relacionadas estrechamente con el manejo de capital al interior de las empresas.

- Clasificación según la estructura de las alianzas

Según la forma en que se configure la alianza estratégica estas se clasifican en: a) *acuerdos contractuales o de mercado*: cuando no existe un alto grado de interdependencia estratégica entre los socios, a la vez que la alianza se limita a una actividad claramente definida, con escasa trascendencia con otras áreas del negocio, lo normal sería que la alianza se materializase en un acuerdo contractual; b) *proyectos conjuntos*: se producen cuando la existencia de ventajas competitivas diferenciales entre los partícipes promete una unión de tipo superior entre las partes; c) *participación accionaria*: en la medida en que más se precise una alianza para asegurar la estrategia competitiva a largo plazo, mayor aportación se precisa tanto de recursos tecnológicos como de información, a la vez que cuanto mayores sean esas aportaciones, más importante resulta el control de la alianza para evitar que el socio se convierta en un futuro competidor

1.4.1.4 Modalidades de las alianzas estratégicas

A continuación se mencionan y caracterizan las modalidades más frecuentes en que se presentan las alianzas estratégicas.

- Modalidad según áreas preferentes

Se cuentan las siguientes clasificaciones: a) alianza estratégica de cooperación comercial: vinculada al acceso de nuevos mercados hecho que resulta muy difícil y costoso de acometer por las PYMES de forma individual. Esta modalidad es útil cuando se pretende reducir los riesgos que conlleva ingresar a nuevos mercados, cuando se busca penetrar en mercados exteriores, o cuando se quiere iniciar la creación de una red de distribución o aprovechar alguna red que una de las partes ya posea.

Las maneras más difundidas como estas alianzas operan, aparecen en la Tabla 1; b) alianza estratégica de cooperación tecnológica y de producción: permiten cumplir con los requerimientos del mercado enfocados a la adopción flexible y de calidad en lo referente a la aplicación de nuevas tecnologías a los procesos productivos. Estas alianzas permiten ampliar el espectro de posibilidades de las pequeñas empresas, contribuyendo a un incremento en su capacidad productiva. Dentro de las alianzas de tipo tecnológico se encuentran las que aparecen en la

Tabla 2, y las de tipo productivo en la Tabla 3; y finalmente las c) alianzas estratégicas de cooperación financiera: permiten un mayor y mejor acceso a la financiación mediante la diversificación forma en que se comparten recursos financieros para poder llevar a cabo un proyecto, y por el reparto de riesgos en operaciones con una elevada incertidumbre, dentro de las alianzas de este tipo figuran los joint-ventures, el venture-capital, el leveragedbuy-out, y las sociedades de intermediación financiera.

Tabla 1. Modalidades de las alianzas estratégicas de cooperación comercial

Tipología	Características
Agrupación de exportadores	Un grupo de empresas crean una o varias oficinas de venta común para realizar el seguimiento de un mercado exterior determinado, así como todo tipo de acciones de carácter comercial. Tienen un costo elevado de desarrollo propio de actividades y de infraestructura necesaria.
Alianzas de cooperación en el aprovisionamiento	A pesar de que se refiere a un tipo de alianza de carácter vertical, y que afecta a la misma línea de producción, se pueden producir posiciones de ventaja de una de las empresas participantes.
Alianzas de cooperación en marketing	Se relaciona con la creación de una marca que identifique a la empresa. Es costoso y difícil, pero la unión entre diversos organismos puede facilitar las cosas.
Acuerdos de distribución	Permiten el aprovechamiento por parte de una o varias empresas de la red de comercialización interior o exterior de otra en unas determinadas condiciones y a cambio del pago de alguna comisión
Consortio de empresas para la comercialización	En este las empresas que pretenden desarrollar acciones conjuntas de ámbito comercial crean una nueva empresa que tendrá como misión la prospección de mercados y la promoción, financiación y comercialización de numerosos productos.
Franquicias	Es un tipo de contrato mercantil, en el que una concesión comercial ordinaria se complementa con un pacto en exclusiva y con el derecho y la obligación del franquiciador de utilizar los signos distintivos y las técnicas comerciales del franquiciador, además éste debe prestar asistencia técnica y supervisión, recibiendo a cambio una compensación económica.
Compras conjuntas	En este caso dos o más pequeñas empresas se asocian para realizar compras a proveedores comunes, con el fin de obtener condiciones ventajosas en los pedidos.

Fuente: diseño de las autoras con base en el trabajo de GUTIÉRREZ, Emilio, LOCKÚAN, Héctor y URA, Luis

Tabla 2. Modalidades de las alianzas estratégicas de cooperación tecnológica

Tipología	Características
Investigación más desarrollo	Permiten solventar algunas limitaciones en lo referente a las posibilidades de invertir en innovación
Acceso a tecnologías y know-how	Permite establecer vías de colaboración para el acceso compartido de tecnología de alto costo y acuerdos para su transferencia.

Fuente: diseño de las autoras con base en el trabajo de GUTIÉRREZ, Emilio, LOCKÚAN, Héctor y URA, Luis

Tabla 3. Modalidades de las alianzas estratégicas de cooperación de producción

Tipología	Características
Subcontratación	Por medio de este acuerdo una empresa principal encarga a otras (subcontratadas) la realización de una parte o la totalidad de la producción
Spin off	Este concepto se refiere a la creación de una empresa nueva a partir de otras que se unieron previamente. Este acuerdo supone entre todas, un apoyo técnico y financiero de la empresa principal a la nueva.
Licencias	Posibilitan la utilización de derechos de propiedad industrial mediante el pago a la empresa licitante.

Fuente: diseño de las autoras con base en el trabajo de GUTIÉRREZ, Emilio, LOCKÚAN, Héctor y URA, Luis

- Modalidad según áreas preferentes

Se cuentan las siguientes clasificaciones: a) *fusión*: referida a la integración total de dos o más empresas, comúnmente se dice que es el grado máximo al que puede llegar una alianza entre empresas; b) *sociedades mixtas*: consiste en la realización de una actividad empresarial de forma conjunta, de manera temporal entre socios que comparten capital; c) *agrupación de intereses económicos*: es una especie de contrato, en el que todos los miembros de la agrupación son solidarios e indefinidamente responsables de las obligaciones que se contraen; d) *corporate venturing*: es la operación por la que una empresa grande participa con una porción pequeña dentro de una empresa recién creada; y e) los *acuerdos de colaboración*: que permiten buscar empresas que se complementen, explotando las fuerzas competitivas de cada socio y corrigiendo las debilidades que se puedan presentar.

1.4.1.5 Proceso de desarrollo de una alianza estratégica

De acuerdo a la experiencia y al trabajo de Mejía¹² son cinco etapas las que deben seguirse para establecer este tipo de alianzas, estas se caracterizan a continuación.

Etapas 1: definir el negocio de una alianza

Aquí se debe definir exactamente lo que se pretende logara y los tipos de beneficios que se buscan obtener por parte de cada uno de los interesados. Esta etapa es relativamente delicada y constituye el punto de partida del proceso de negociación. Puede mencionarse que suelen ser adecuadas y positivas las

¹²MEJÍA, Carlos. Las alianzas estratégicas. Documentos Planning La Estrategia del Conocimiento. Septiembre, 1998. [Consultado el 20 noviembre 2011] Disponible en internet: http://planning.co/bd/arc_hivos/Septiembre1998.pdf.

alianzas que apalancan los logros de cada empresa, que se desarrollan con mayores ventajas a través de la alianza.

Etapa 2: establecer las metas a largo y a corto plazo

Es claro que la forma en que se desarrollará la alianza será por etapas, lo que exige definir claramente cuál es el primer, segundo, tercer paso. Para esto se debe tener claridad sobre los criterios de éxito, los factores críticos, los elementos financieros, legales y técnicos, el examen detallado de las alternativas disponibles, entre otros que aspectos que se consideren interesantes, todo esto con el fin de posibilitar la definición de prioridades y la forma de la secuencia de las actividades. Al autor menciona que uno de los elementos más delicados de las alianzas se refiere al tipo de contratos legales, los cuales deben contener, interpretar y representar cabalmente los intereses de las partes involucradas.

Etapa 3: implementación de la alianza estratégica

Básicamente se refiere al desarrollo de la alianza negociada, con el objetivo de volverla realidad y hacerla crecer. En esta etapa son fundamentales los elementos de comunicación y motivación a los empleados participantes para que apliquen todos sus conocimientos y habilidades al desarrollo efectivo de la alianza.

Etapa 4: proceso de ajuste al cambio

Suelen presentarse cambios en las estructuras de las organizaciones, en el funcionamiento, en el intercambio con los clientes del socio estratégico, todo esto como producto de las alianzas, esto claramente repercute en la cultura de la organización. La experiencia y la evidencia han demostrado que diversas alianzas fracasan por el choque a la cultura organizacional, y no por el diseño de las alianzas.

Etapa 5: evaluación de los efectos de las alianzas

Con el fin de determinar si la alianza ha sido útil para la consecución de los objetivos por la cual se originó, se requiere llevar a cabo seguimiento y evaluación con relativa frecuencia. En este sentido no es sencillo armonizar los intereses de las partes de forma inmediata, se hace necesario un proceso de revisión y renegociación sucesivo, hasta afinar los términos de la alianza.

1.4.1.6 Factores de éxito de las alianzas

Respecto a los factores que determinan que una alianza estratégica prospere o fracase, se encuentra que estos comprenden desde la compatibilidad entre las empresas y el diseño de la colaboración, hasta el establecimiento de unas

condiciones económicas favorables para los que suscriben la alianza¹³, así éxito de una alianza exige prestar atención tanto a los aspectos estructurales como a los de proceso que se llevan a cabo en el día a día del negocio.

Dentro del segmento de los *aspectos estructurales*, se incluyen los siguientes:

a) *selección del socio*: se debe procurar buscar un socio con compatibilidad estratégica, organizacional y operativa, teniendo claridad sobre los objetivos estratégicos de ambas compañías y asegurarse de que encajan;

b) *tipo de acuerdo*: luego de tener el socio se debe definir el tipo de acuerdo, este puede ser contractual, o puede ser accionarial, en el que las partes toman acciones comunes de las empresas involucradas, estas pueden ser alguna de las que se mencionó en el apartado de las modalidades de alianzas;

c) *nivel de complejidad contractual*: es claro que el contrato debe ser coherente con el propósito de la alianza y con los intereses de los socios, dichos intereses deben expresarse con la mayor claridad posible;

d) *formación del equipo*: debe considerarse hasta qué punto se debe contar con personas de las demás empresas para dirigir y llevar a cabo la colaboración, debe tenerse muy en claro que en ocasiones, los activos que se aportan a la alianza estratégica residen en las personas, en este caso necesariamente habrá que contar con ellas dentro del acuerdo, así para el éxito de la misma es de interés que las personas que participen en ella tengan un alto nivel de profesionalidad (cualquiera que sea el nivel jerárquico que ocupen).

Por otro lado, dentro del segmento de los *aspectos del proceso*, se incluyen los elementos:

a) *durante la fase de negociación*: es necesario y útil llevar a cabo un análisis en esta etapa sobre las expectativas de cada parte, en lo referente a los motivos que posee cada empresa para realizar la alianza, las posibles inversiones que se realizarán y las incertidumbres que se perciben. En esta fase se comienza a producir la mutua confianza, que resultará clave para el buen desarrollo de la alianza estratégica; y

b) *durante la fase operativa*: una vez iniciada la colaboración, el grado de confianza evolucionará a medida que lo haga la relación entre las empresas implicadas, sin embargo desde el inicio es indispensable que los socios estén dispuestos a confiar, teniendo en cuenta que estas variaciones en el nivel de

¹³ ARIÑO, África, Op. Cit.

confianza dependen de la dinámica que se establezca entre las partes, hecho que contribuirá a que la relación se afiance o no.

1.4.2 Estado del arte

En esta sección se mencionan algunos de los trabajos, cuyos autores han indagado e investigado la temática relacionada con las alianzas estratégicas desde diversos puntos de vista, tanto a nivel nacional como internacional.

En la revisión de la literatura se encontró que Montes y Sabater¹⁴ tratan de cubrir un vacío en la investigación sobre los procesos de las alianzas estratégicas, particularmente referidos a la forma en que se lleva a cabo su constitución o creación, en este trabajo se presenta una metodología para que sirva de apoyo a las empresas, sobre todo en la etapa de negociaciones. Es interesante que los autores propongan en su metodología una serie de puntos que deben ser tratados en las reuniones entre las empresas implicadas. Tales puntos se deben desarrollar partiendo de unos principios generales que según ellos, deben regir todo el proceso para que la alianza llegue a buen fin, a saber, los puntos corresponden a los siguientes:

- a) Planteamiento de los objetivos, misión y estrategias de cada una de las empresas en la alianza.
- b) Etapa de búsqueda de socios.
- c) Etapa de negociaciones.
- d) Declaración de los principios.
- e) Planificación de operaciones.
- f) Definición de la estructura de la alianza.
- g) Etapa de operaciones.

Otro documento que propone perspectivas clarificadoras sobre las relaciones que establecen instituciones empresariales es el de Louffat¹⁵, en este se analiza el diseño y la dinámica organizacional de las relaciones de interdependencia entre dos o más organizaciones, teniendo en cuenta aspectos fundamentales como la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura.

Al final el investigador encuentra que “existe una estrecha correlación entre las alianzas estratégicas, la estructura organizacional y las negociaciones”¹⁶, además

¹⁴ MONTES, Antonio y SABATER, Ramón. Alianzas estratégicas: modelo para la gestión del proceso de negociación. Revista de empresa, No. 2, octubre-diciembre, 2002.

¹⁵ LOUFFAT, Enrique. Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones. ESAN Cuadernos de Difusión, Año 9, No.16, junio, 2004. [Consultado el 20 noviembre 2011] Disponible en internet: <http://www.esan.edu.pe/paginas/pdf/Louffat.pdf>.

¹⁶ *Ibíd.*, P 123.

estos componentes son de tipo evolutivo, especialmente las alianzas, en el sentido en que van incorporando novedades referentes al estilo organizacional de cada empresa involucrada, pues también es cambiante, procurando adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, puntualmente a la globalización, en el momento actual.

Por su parte el estudio de García-Canal¹⁷ explora, para el caso español, cuál ha sido el papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas de ese país. El autor resalta que a pesar de que el modelo de empresas conjuntas (jointventures, consorcios de exportación, acuerdos con distribuidores extranjeros, etc.) es relativamente antiguo,

“Lo que sí ha supuesto una novedad ha sido el elevado número de alianzas realizado, así como la aparición de fórmulas de cooperación innovadoras. Y es que en los últimos treinta años las características del entorno – globalización, cambio tecnológico, desregulación– han conformado el caldo de cultivo apropiado para el surgimiento de numerosos proyectos de expansión internacional”¹⁸.

El investigador concluye que las alianzas estratégicas han desempeñado un papel muy importante en el ajuste de las empresas españolas a una situación competitiva en la que han tenido que enfrentarse, tanto a los retos de la globalización, como al cambio tecnológico. De esto, las principales lecciones que extraen es que las alianzas desarrollan un papel más importante en las primeras etapas del proceso de internacionalización de las empresas, además que la expansión se ha acelerado cuando se establecen alianzas de tipo global, más allá de las fronteras entre países.

Finalmente señalan que las alianzas:

“siguen teniendo sentido en etapas avanzadas del proceso de internacionalización de una empresa. Sucede así cuando llega el momento de introducirse en países en donde hay inestabilidad política o unas barreras culturales muy elevadas que obliguen a la empresa a contar con un socio que facilite a la empresa las relaciones con políticos y reguladores y/o facilite la adaptación de los productos de la empresa al nuevo mercado”.¹⁹

¹⁷ GARCÍA-CANAL, Esteban. El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas. *Universia Business Review*, III trimestre, 2004. P 70-83.

¹⁸ *Ibíd.*, P 70.

¹⁹ *Ibíd.*, P 81.

En un estudio²⁰ referido al sector agropecuario mexicano se estudia de forma empírica mediante la aplicación de encuestas, cuál es la percepción del campesinado sobre la conformación de alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario de la región. Se entrevistó también a algunos representantes del sector académico expertos en alianzas estratégicas. De los hallazgos que los autores muestran se tiene que la mayoría de los productores encuestados es consciente de los principales problemas que padece la actividad agrícola, especialmente el elevado costo de los insumos y los bajos precios de la producción, en este sentido reconocen que las asociaciones a las cuales pertenecen realizan una importante labor, principalmente en lo referente a asesorías, comercialización y en la parte financiera.

Para el caso colombiano se tiene el estudio de Gorbaneff, Valdivieso y Caballero²¹, en este sus autores llevan a cabo un estudio de caso sobre el sistema de alianzas estratégicas del sector de la salud en la ciudad de Bogotá. Con este se contribuye a la comprensión de estas formas organizacionales, a través de la evaluación del grado de integración vertical de las empresas. Los hallazgos del estudio señalan que un grado más alto de integración entre la aseguradora y las prestadoras de servicios ambulatorios podría ser útil para controlar mejor la puerta de entrada al sistema de atención.

Los resultados anteriores son similares a los del estudio de Ochoa y Rengifo²², solo que estos autores tienen un enfoque hacia las empresas de salud del estado; determinan que en estas instituciones se debe comenzar a hablar de compras conjuntas, de servicios de apoyo en unidades de salud, entre otras formas de asociación, que de una u otra manera beneficien a las partes involucradas, el caso de las alianzas en el sistema de salud colombiano se torna muy relevante, en la medida en que se comienza a romper el paradigma que ha sido propio de un sector cerrado e individualista a los largo de muchos años, esta “evolución” se caracteriza, en teoría, “por una mayor disponibilidad de servicios, más confort para

²⁰ BALDENEGRO, Arturo, CARVAJAL, Cunthia, DENOGEAN, Francisco y ARIZA, Salvador. Alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario en la región de Caborca, Sonora. Revista Mexicana de Agro negocios. Julio-diciembre, Vol. XI, No.21, P 386-395. [Consultado el 20 noviembre 2011] Disponible en internet: redalyc.uaemex.mx/pdf/141/14102105.pdf.

²¹ GORBANEFF, Yuri, VALDIVIESO, Sergio y CABALLERO, Nelson. Las redes de servicio de salud: las alianzas estratégicas de Colmédica, Colombia. Cuadernos de Administración, No.21, Vol 37, julio-diciembre, 2008, P 109-132. [Consultado el 20 noviembre 2011] Disponible en internet: http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/cnos_admon_vol21_n37_05.pdf.

²² OCHOA, Héctor y RENGIFO, Wilson. Las alianzas estratégicas como alternativa para el funcionamiento de los servicios de salud en las empresas sociales del estado. Estudios Gerenciales, julio-septiembre, No.88, P 13-32. [Consultado el 22 noviembre 2011] Disponible en internet: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21208801.pdf>.

los usuarios, menor tiempo de espera en la programación de procedimientos médico-quirúrgicos, y racionalización de la capacidad instalada”²³.

1.4.3 Marco legal

Se encontró que dentro de lo legal, los contratos llamados de colaboración empresarial no constituyen persona natural o entidad jurídica diferente de las mismas partes contratantes, es decir, que a estas les corresponde, para todos los efectos, especialmente el impositivo, “expedir las facturas respecto de las operaciones de venta o de prestación de servicios que realicen en desarrollo de los contratos, como también llevar en su contabilidad y declarar de manera independiente, los ingresos, costos y deducciones que les correspondan, de acuerdo con su participación en los ingresos, costos y deducciones del contrato, teniendo como base de referencia y soporte la contabilidad propia del convenio”²⁴.

En el ámbito jurídico colombiano se presentan varias modalidades de contratos de colaboración empresarial, dentro de los cuales sobresalen el consorcio y la unión temporal que están regulados por el Estatuto de Contratación Colombiano, cuyo artículo 7 dice sobre los consorcios, lo siguiente:

“Cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente de todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato. En consecuencia, las actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en desarrollo de la propuesta y del contrato, afectarán a todos los miembros que lo conforman”²⁵.

Y sobre las uniones temporales se establece que surgen cuando 2 individuos o más, de manera concertada dan a conocer una propuesta que es igual, en lo que respecta a la adjudicación y puesta en marcha de un documento contractual, en el que asumen una responsabilidad compartida en lo que tiene que ver con el cumplimiento de los deberes asumidos²⁶.

En general, según la opinión de Arrubla, la cooperación que puede llevarse a cabo de parte de organizaciones que son autónomas, es posible llevarla a cabo por

²³Ibíd., P 31.

²⁴ ISAZA, Rafael. Concepto: 083957. Septiembre 13 de 2001 [Consultado el 22 noviembre 2011] Disponible en internet: <http://www.cijuf.org.co/codian01/Septiembre/c83957.htm>.

²⁵ COLOMBINA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 80 DE 1993: Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (Octubre 28). Diario Oficial No. 41.094 de 28 de octubre de 1993. [Consultado el 22 noviembre 2011] Disponible en internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0080_1993.html.

²⁶ Ibíd.

medio de diversos recursos jurídicos. Señala el investigador que dentro del derecho comercial no se cuenta con alguna definición particular para este mecanismo de cooperación, la define como una conformación de tipo económico que surge del quehacer de las firmas, que merece, claro está, toda la atención de parte de los juristas²⁷.

1.4.4 Marco conceptual

ALIANZA ESTRATÉGICA: Asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar -con los aportes de cada una de ellas- proyectos de distinto tipo. La asociación permite crear cadenas de valor combinando recursos²⁸.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio y con la mayor calidad²⁹.

CONSORCIO: Modo de asociación económica en la que una serie de empresas buscan desarrollar una actividad conjunta mediante la creación de una nueva sociedad. Generalmente se da cuando en un mercado con barreras de entrada varias empresas deciden formar una única entidad con el fin de elevar su poder monopolista³⁰.

EMPRESA: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos³¹.

ESTRATEGIA: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin³².

JOINT VENTURE: Agrupación temporal de empresas, designa la constitución de una filial común por diversas empresas independientes para desarrollar un

²⁷ ARRUBLA, Jaime. Contratos mercantiles. Tomo I. Díké: Medellín, 2002.

²⁸ ARIÑO, África. Las imprescindibles alianzas estratégicas. Revista IESE. Abril-junio, 2008. P 22-28.

²⁹ GARAY, Luis. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Banco de la República de Colombia: Bogotá, 1999.

³⁰ GERENCIE.COM. Consorcios y uniones temporales. [Consultado el 20 septiembre 2012] Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/consorcios-y-uniones-temporales.html>.

³¹ GERENCIE.COM. Concepto de empresa en Colombia. [Consultado el 20 septiembre 2012] Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/concepto-de-empresa-en-colombia.html>.

³² RAE. Estrategia. [Consultado el 20 septiembre 2012] Disponible en internet: <http://lema.rae.es/drae/?val=estrategia>.

proyecto en el que se comparten inversiones y resultados. También puede considerarse como un acuerdo de cooperación entre países³³.

UNION TEMPORAL: Sistema por el cual dos o más empresas se unen para realizar una obra o prestar un servicio determinado; se constituyen como una única empresa temporalmente mientras dure la obra, normalmente de gran porte³⁴.

³³ GERENCIE.COM. Joint Venture. [Consultado el 20 septiembre 2012] Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/joint-venture.html>.

³⁴ GERENCIE.COM. Consorcios y uniones temporales. Op. Cit.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de investigación

El presente trabajo se desarrollará por medio del método descriptivo, en la medida en que se estudian los principales aspectos relacionados con la caracterización de la alianza entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty. Dentro de las maneras de considerar el estudio descriptivo se pueden “identificar las características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre asociaciones entre variables”³⁵. De igual forma en los estudios descriptivos hay diferentes maneras de organizarlos siendo la más simple de ellas el simple registro de las características y aspectos del objeto de investigación. En otros casos se efectúan mediciones, se establecen frecuencias y, cuando es posible, se usan algunas herramientas estadísticas para retratar mejor la situación³⁶.

1.5.2 Método de investigación

Se hará uso del método inductivo, pues el trabajo se basa en la observación de hechos particulares, a partir de ellos se elaborarán conclusiones y premisas sobre, en este caso, la alianza de la Fundación Mundo Mujer y Efecty.

1.5.3 Delimitación del estudio

1.5.3.1 Delimitación espacial

El marco espacial objeto de estudio corresponde a la sede de la Fundación Mundo Mujer con sede en la ciudad de Cartagena de Indias (departamento de Bolívar), localizada al norte de Colombia, en la región Caribe, a orillas del Mar del mismo nombre.

1.5.3.2 Delimitación temporal

El período bajo estudio se refiere a los meses de noviembre y diciembre del año 2011.

³⁵ MÉNDEZ, Carlos. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. McGraw-Hill. Bogotá, 1995. P 126.

³⁶ RADA, Gabriel. Estudios descriptivos: Tipología. [Citado el: 05 Ago. 2011]. Disponible en internet: <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/epiDesc4.htm>.

1.5.3.3 Población objetivo y cálculo de la muestra

La población objetivo son aquellos clientes de la Fundación Mundo Mujer que han utilizado los servicios de Efecty, bajo la alianza estratégica suscrita entre ambas empresas.

Según la información suministrada por la fundación, existen 3.034 clientes en Cartagena que han usado los servicios de Efecty para cancelar sus cuotas de los créditos.

Con fundamento en la fórmula (1), se determina el tamaño de la muestra, se tiene que Z es el valor bajo la curva normal asociado a un determinado nivel de confianza, que en este caso es del 95%, así $Z=1,96$. Los valores de p y q son las probabilidades de detectar un parámetro en la muestra, siendo ambos usualmente iguales al 50%. El término i es el error que se prevé cometer en ambos casos es de 10%. Finalmente N es la población y n el valor muestral.

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{Npq}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 pq} \quad (1)$$

Para la muestra el valor muestral n será de 93 individuos.

1.5.4 Fuentes información

La información para llevar a cabo la investigación provendrá de una serie de encuestas aplicadas a una muestra de clientes de la fundación que utilizan los servicios de Efecty para cancelar sus cuotas de microcréditos. También se considerarán las siguientes fuentes secundarias: libros, artículos en revistas especializadas, ponencias, entre otros tipos de documentos que se relacionen con la temática a estudiar y que guarden clara relevancia con la misma, y que encontrarán en bibliotecas tanto físicas como virtuales.

1.5.5 Método de procesamiento de la información

La información recogida mediante una encuesta aplicada a una muestra de la población objetivo se digitalará en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, en este programa se obtendrán tablas y gráficos que facilitarán la interpretación de los datos. Además se calcularán medias aritméticas, porcentajes, modas, desviaciones estándar, intervalos de confianza, entre otras medidas de tendencia central y de dispersión, con el fin de interpretar la información que se obtenga.

1.6 PRESUPUESTO

ÍTEM		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Personal				
	Honorarios de investigador	2	0	0
Equipos				
	Computador	2	1.500.000	3.000.000
	Internet	1	150.000	150.000
	Impresora	1	280.000	280.000
Viajes				
	Viáticos y alimentación	2	100.000	200.000
	Transporte	10	10.000	100.000
Materiales				
	Medios de almacenamiento USB	2	24.000	48.000
	Fotocopias	200	100	20.000
	Impresiones	100	300	30.000
TOTAL		-	-	3.828.000

1.7 RESULTADOS, PRODUCTOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS

<i>Resultado, producto esperado</i>	<i>Indicador</i>	<i>Beneficiario</i>
Informe final de la investigación	Documento final en el que se muestra el proceso de elaboración de la investigación, los resultados, conclusiones y recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • La Fundación Mundo Mujer • Efecty • La Fundación Universitaria Los Libertadores • La academia
Base de datos de con la información de cada uno de los usuarios a los que se les aplicó la encuesta	Archivo con la información registrada de los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • La Fundación Mundo Mujer • Efecty • La Fundación Universitaria Los Libertadores • La academia
Otros trabajos de grado relacionados con el tema del análisis de alianzas estratégicas en el sector privado	Diversos trabajos de grado producto de la temática que se estudia en el presente documento	<ul style="list-style-type: none"> • La Fundación Mundo Mujer • La academia • Futuros candidatos a administradores de empresas

1.8 CRONOGRAMA

Actividad	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Exploración de potenciales temáticas a trabajar	■	■																														
Selección de tema		■																														
Búsqueda de información para el diseño de la propuesta		■																														
Presentación de la propuesta			■																													
Aprobación de la propuesta			■	■	■	■																										
Búsqueda de material bibliográfico adicional para anteproyecto								■																								
Redacción del anteproyecto									■	■	■	■	■	■	■	■																
Presentación de anteproyecto													■	■	■	■																
Envío de correcciones de parte del asesor																	■	■	■	■	■	■	■	■								
Presentación de anteproyecto corregido																									■							
Aprobación de anteproyecto																									■	■	■	■	■	■	■	■
Aplicación de encuestas																					■	■	■	■	■	■	■	■				
Digitación de información recolectada																									■	■	■	■				
Elaboración de tablas, cuadros y gráficas																									■	■	■	■				
Análisis de la información																													■			
Redacción de los resultados																													■			
Desarrollo de los objetivos restantes																													■			
Redacción del documento final																													■			
Finalización de documento																																■
Presentación del documento																																■

2. CARACTERÍSTICAS DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER Y EFECTY

2.1 Caracterización de la Fundación Mundo Mujer

2.1.1 Definición

La Fundación Mundo Mujer, es una organización sin fines de lucro, afiliada al Plan Nacional de Desarrollo para la Microempresa, así como al Women´sWorldBanking, a la Asociación Colombiana de Entidades Afiliadas al Women´sWorldBanking y a Redesarrollo y red de Microfinanzas RMF Fomin.

La Institución es un agente de cambio que se propone mejorar las condiciones socioeconómicas de las comunidades con las que lleva a cabo su actividad, formando mediante el crédito la denominada cultura de pago, cultura de compromiso y cultura de progreso.

Desde el año 1985 otorga crédito a los microempresarios del sector informal de la economía, y a los trabajadores independientes de los estratos 1, 2 y 3, población urbana y rural, personas llenas de creatividad, ingenio y compromiso. El 70% de los clientes que posee son de género femenino, y estas a su vez, en un 33%, son cabezas de hogar.

En su proceso de desarrollo, la Fundación Mundo Mujer ha contado con el apoyo permanente del Women´sWorldBanking, el Banco Interamericano de Desarrollo BID, la GTZ, y el Banco Mundial.

Hoy en día la Fundación Mundo Mujer cuenta con 109 agencias a nivel nacional, de las cuales 46 son oficinas principales y 63 puntos de atención (PDA) que atienden principalmente el área rural de las localidades donde hace presencia, con la firme convicción de seguir apoyando e impulsando a los microempresarios del país, mujeres y hombres trabajadores.

2.1.2 Misión

En la Fundación Mundo Mujer se pretende mejorar la calidad de vida de la mujer trabajadora de escasos recursos y de su familia, mediante el acceso fácil y oportuno al crédito y otros servicios. Las actividades se desarrollan a nivel nacional, con metodología personalizada, buscando la generación de empleo y el

aumento de activos e ingresos para los clientes y para la Fundación el crecimiento y desarrollo de su talento humano y su solidez y permanencia en el tiempo³⁷.

2.1.3 Visión

La Fundación se propone ser una organización financiera líder en el campo de la micro y pequeña empresa, con enfoque social, ofreciendo productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes³⁸.

2.1.4 Productos

Los siguientes son el abanico de productos y servicios que se ofrecen en la Fundación, con el fin de mejorar las condiciones de vida a los individuos objeto de beneficios³⁹.

2.1.4.1 Microcréditos

Credinegocio. Es un crédito dirigido a mujeres y hombres con negocios formales e informales en actividades de producción, comercio o servicios. Para tener acceso se requiere que el negocio cuente con algunos meses de funcionamiento, la fotocopia de su cédula y tener buen historial en las centrales de riesgo (Datacrédito) en el caso que haya tenido crédito con otras entidades financieras. Este crédito se paga en cuotas fijas mensuales que se pactan de acuerdo al monto aprobado, que puede ir desde \$500.000 hasta \$13'390.000 (25 SMLV).

Creditransporte. Es un préstamo enfocado a las personas con vehículo de servicio público y que permite que éste se encuentre en excelentes condiciones de funcionamiento. El crédito se cancela en cuotas fijas mensuales que se pactan de acuerdo al monto aprobado y puede ir desde \$500.000 hasta \$64.272.000 (120 SMLV). Los elementos que cubre son los que se mencionan a continuación: mantenimiento en general, reparación del motor o de piezas del vehículo, latonería, cambio de transmisión, mano de obra, pintura, tapizado, repuestos, llantas, sonido, lujos, impuestos, seguros, cambio de carrocería, además le prestamos para adquirir otro vehículo de servicio público (adicional al que tiene) nuevo o usado.

Creddiagropecuario. En esta modalidad se acuerda el valor de las cuotas según las fechas en que la persona recibe los ingresos derivados de actividades agrícolas o

³⁷FUNDACIÓN MUNDO MUJER. Misión-Visión. [Consultado el 16 septiembre 2012] Disponible en internet:http://www.fmm.org.co/Tuga/MisionVision_54.web.

³⁸Ibíd.

³⁹FUNDACIÓN MUNDO MUJER. Productos. [Consultado el 16 septiembre 2012] Disponible en internet:http://www.fmm.org.co/Tuga/Microcredito_57.web.

pecuarias que desarrolla. De este modo, durante los meses que tiene pocos ingresos se pactan cuotas muy bajas y en los meses en que si recibe ingresos, se programan los abonos a la deuda. Este producto se puede solicitar desde \$500.000 hasta \$9.105.200 (17 SMLV), y financia lo siguiente: cultivos, invernaderos, cría de especies menores, explotación de ganado ovino, caprino y porcino, piscicultura (cría de peces), apicultura (cría de abejas), lombricultura, entre otras actividades agropecuarias

Cupocrédito. Este producto se dirige a clientes que durante las últimas 15 cuotas o los últimos 3 créditos, se ha destacado por el cumplimiento en los pagos. De los beneficios que incluye esta modalidad se destacan: disponer de un cupo de crédito aprobado, que permite realizar varios retiros de dinero cuando la persona lo desee, siempre y cuando el valor a utilizar no sobrepase el monto aprobado. Además el desembolso del dinero es inmediato, y el solicitante es quien administra el dinero, pudiendo hacer hasta 3 retiros de su cupo disponible en el mes, incluso, no requiere terminar de pagar la totalidad de su crédito, para hacer un nuevo retiro de dinero.

2.1.4.2 Créditos a pequeñas empresas

Es un producto que permite financiar el capital de trabajo y activos fijos en actividades de producción, comercios o servicios. Los montos de crédito van hasta \$133.900.000, con el fin de que los propietarios de pequeñas empresas, encuentren soluciones a sus necesidades de liquidez y un apoyo para continuar creciendo. Este crédito se paga en cuotas fijas mensuales que se pactan en plazos acorde al destino del crédito.

2.1.4.3 Créditos de consumo o de libre inversión

Estos se adecúan a las necesidades de personas que dependen de un salario, ya sea empleado o pensionado. Y aplica solo para algunas ciudades (Pasto, Popayán, Santander, Neiva e Ibagué).

2.1.4.4 Microseguro

Este beneficio es un seguro muy económico que brinda tranquilidad a su solicitante y su familia. Este seguro ampara, en caso de requerirse, por el saldo vigente del crédito, así como por muerte o accidente, entregando un valor adicional a la familia o a quienes designe la persona como beneficiarios.

2.1.5 Reconocimientos

La Fundación Mundo Mujer, debido a su dedicación, compromiso del personal y resultados obtenidos, ha obtenido la siguiente serie de premios y reconocimientos a nivel internacional, de los cuales se mencionan solo los más importantes⁴⁰.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por tercera oportunidad ha entregado a la Fundación Mundo Mujer (Popayán) el reconocimiento como la Mejor Entidad Microfinanciera Rural, por el apoyo ofrecido a los microempresario del área rural y agricultores del país, facilitándoles el acceso a créditos de manera rápida y oportuna con una atención personalizada, créditos con los cuales han fortalecido sus negocios o unidades productivas y han logrado mejorar sus condiciones y calidad de vida propias y de sus familias⁴¹.

Ha obtenido el Primer Premio, Fundación Grupo Vidanta, "*Contribuciones a la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad en America Latina y el Caribe*". El Premio a la *Excelencia en Microfinanzas 2008*, otorgado por el BID, por segunda vez. El *BlueOchard Loans for Development 2007-1*. Otorgado por BlueOchard y Morgan Stanley año 2008. El *Certificado de Transparencia de 5 Diamantes del MIX MARKET. 2008*. El *Puesto 29 en el Mix Global 100 Composite Ranking Released* de instituciones microfinancieras más exitosas a nivel mundial entre 671 instituciones evaluadas, ocupando el primer lugar en Colombia.

Ha estado en el noveno lugar en el *ranking de las mejores entidades microfinancieras a nivel internacional* según la Revista FORBES. Ha obtenido reconocimiento por el mayor número de garantías otorgadas para microcrédito otorgado por el Fondo Regional de Garantías. Posee una *mención de honor al mérito a la transparencia financiera* año 2006 por el CGAP., además el *reconocimiento al compromiso para lograr un sector financiero más incluyente en Colombia*, otorgando por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo año 2006⁴².

2.2 Caracterización de Efecty

2.2.1 Definición

Efecty es una empresa especialistas en recaudos, pagos y giros a nivel nacional, que cuenta con 13 años de experiencia en el mercado, posee una red de 2.000 puntos de servicio en aproximadamente 800 municipios del país.

⁴⁰FUNDACIÓN MUNDO MUJER. Reconocimientos. [Consultado el 16 septiembre 2012] Disponible en internet: http://www.fmm.org.co/Tuga/Reconocimientos_56.web.

⁴¹Ibíd.

⁴²Ibíd.

2.2.2 Historia

El 4 de diciembre de 1996 surge la empresa Efectivo S.A., como respuesta a la necesidad de falta de servicio de traslado de dinero. Esta empresa nace con sede central en Bogotá, y con una pequeña red de puntos de atención que prestaba la red Servientrega.

En los próximos 3 años la red de centros de atención se incrementaría a 200; en 1999 se diversificó el portafolio de la empresa en función de los requerimientos del mercado. Dos años después la firma se hace con la certificación de calidad ISO 9002 que le permitió prestar el servicio de traslado de dinero a cabeceras municipales⁴³.

La internacionalización se inicia en 2002, cuando comienzan operaciones en el vecino Ecuador. Un año después se da inicio a la actualización del programa informático con el que se venía operando; durante este año se empezó a diferenciar el mercado objetivo, de esta forma se lleva a cabo el registro de marcas, surgiendo la marca Efecty y Dimonex. La primera con énfasis en el mercado empresarial que soporta el proceso logístico personalizado, y la segunda enfocada al mercado natural que soporta el traslado de dinero.

Las anteriores marcas son las que en la actualidad están vigentes, permitiendo generar una propuesta de valor enfocada al cliente. Es en el año 2008 cuando Efecty y Dimonex se fusionan para prestar el servicio de giros nacionales por medio del sistema Efecty. En tiempos recientes Efectivo Ltda. se reconoce por estar especializada en el recaudo, el pago y el giro de dinero en todo el país, y se constituye en la red que posee el cubrimiento más amplio, pues cuenta con 2.100 puntos de atención en cerca de 800 municipios⁴⁴.

2.2.3 Misión

La misión de la empresa es contribuir a construir un mundo de fácil acceso a los servicios especializados de traslado de dinero, en una red de puntos de servicio; aportando así al desarrollo del país, generando empleo, riqueza, transformación social y sobrepasando las expectativas de orgullo y valor de los colaboradores y accionistas⁴⁵.

⁴³EFACTY. Sobre nosotros. [Consultado el 16 septiembre 2012] Disponible en internet:<http://www.efecty.com.co/nosotros.shtml>.

⁴⁴Ibíd.

⁴⁵Ibíd.

2.2.4 Políticas de calidad

La política de calidad de la empresa gira en torno a 3 aspectos fundamentales, que corresponden a los siguientes: a) personal especialista en nuestro negocio y orientado al servicio; b) procesos estandarizados alineados a la estrategia, y c) recursos vanguardistas alineados a los procesos⁴⁶.

2.3 La alianza Fundación Mundo Mujer – Efecty

2.3.1 Conceptualización

Esta alianza estratégica corresponde a un acuerdo formalizado en el que ambas empresas se procurarán colaboración; las dos firmas se caracterizan por estar relacionadas en la actividad que desempeñan, por disponer de perspectivas a la apertura de mercados, y además porque la autoridad está compartida.

Las dos empresas se han comprometido a proveer recursos para lograr una serie de objetivos comunes, que resultan más fácil de cumplir que si cada una los desarrollara de manera independiente. Estos objetivos en términos generales (más adelante se profundizarán) son los que se mencionan a continuación:

- Minimizar las restricciones en lo referente al acceso a recursos
- Reducir los costos de transacción
- Optimizar la posición competitiva
- Dotar a los participantes de nuevas destrezas y tecnología
- Hacer uso de las características de ambas partes
- Aumentar la cobertura de las prestación de servicios
- Cultivar la confianza del cliente
- Estabilizar e incrementar estándares de calidad

Es claro que para que este tipo de acuerdos de lleve a cabo se deben movilizar recursos de tipo tecnológico, humano y financiero, que más allá de constituir una perspectiva financiera a corto plazo, se debe convertir en un proceso generador de confianza, que de acuerdo a Aguirre “la generación de confianza es un proceso interactivo y recíproco, que se va construyendo a través del tiempo, lo que implica que desde un inicio y de manera transparente, cada aliado debe presentar los objetivos, de corto, mediano y largo plazo”⁴⁷.

⁴⁶Ibíd.

⁴⁷ AGUIRRE, Eduardo y YÁNEZ, José. Diálogos 1. Discusiones en la Psicología Contemporánea. Bogotá, D.C: Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia, 2000.

Para el acercamiento entre las dos empresas, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios.

- Fue fundamental consolidar y comprender una imagen negociadora, de lo cual se encararon los departamentos de recursos humanos.
- La repartición de las ganancias se definió en función de la dedicación, esfuerzo y riesgos compartidos entre las firmas.
- El aprovechamiento de ventajas fue fundamental; las fortalezas de ambas partes se aprovechan mutuamente, cosa que no se puede hacer en caso de actuar de manera independiente.
- La alianza se facilitó dado que las empresas funcionan en marcos geográficos y segmentos diferenciados, así se permite amplio nivel de complementariedad.

2.3.2 Aspectos fundamentales de la alianza

La alianza definida entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty posee una duración, por lo pronto, indefinida. Sin embargo se estableció que se anularía en caso de que existiera incumplimiento de los acuerdos, si existía interés en finalizarla, o si los costos de operar eran relativamente altos en comparación con lo establecido y proyectado.

Antes de entrar en operación, se llevaron a cabo consultas y entrevistas con los usuarios de la Fundación Mundo Mujer, se estudió la variabilidad de las cantidades de clientes, teniendo en cuenta su disposición a hacer uso de los servicios de Efecty. Se determinó que al haber significativamente más puntos de recaudos de esta última empresa, se esperaba que los pagos fueran: a) superiores en volúmenes, b) más frecuentes, y c) con menos índice de mora.

Una vez analizado lo anterior, los objetivos centrales de la alianza se definieron como:

- Proporcionar comodidad y seguridad a los usuarios de la Fundación Mundo Mujer, brindándoles un mayor número de centros de atención para los recaudos.
- Darles a los clientes de la Fundación Mundo Mujer la posibilidad de cancelar sus cuotas crediticias mediante diversas modalidades de servicios que ofrece Efecty (ahorros, transferencias y pagos).
- Incrementar significativamente el monto de las captaciones por concepto de pagos de créditos.

2.4 Impacto de la alianza sobre los proceso de recaudo de los pagos

Con el fin de conocer el impacto de la alianza estratégica suscrita entre las empresas objeto de estudio, y con fundamento en la información suministrada por Efecty, se construyó la Tabla 4. En esta tabla se muestra un listado de 41 puntos de recaudo, el número de clientes, el recaudo total y el promedio de recaudos, para dos periodos.

La alianza estratégica fue convenida el mes de marzo del año 2010, se decide comparar entonces el primer mes de entrada en vigencia, con el mismo mes un año después; se escoge el mes de marzo como mes de referencia debido a que antes de éste, no existe información sobre recaudos para la Fundación Mundo Mujer en los puntos Efecty.

De acuerdo a la tabla mencionada, el número de clientes en el mes de marzo de 2011 se incrementaron en 58,4% respecto a marzo de 2010, lo que supuso un paso de 1.886 a 2.990 individuos. Así mismo el nivel de recaudos se incrementó de manera significativa, pasando de \$197.672.011 a \$358.096.963 entre los meses analizados, lo que indica un incremento del 81,1%.

En el mismo sentido el recaudo promedio por cliente fue de \$104.784 en marzo de 2010 y de \$119.765al siguiente año, lo que se traduce en un incremento del 14,3%.

Con estos hallazgos es posible afirmar que la alianza estratégica entre las dos instituciones ha tenido un impacto positivo en la recaudación de los pagos efectuados por los clientes.

Tabla 4. Impacto de la alianza estratégica Fundación Mundo Mujer y Efecty. Número de clientes, recaudo total y recaudo promedio. Marzo de 2010–Marzo de 2011

	Marzo 2010 (primer mes de la alianza estratégica)			Marzo 2011 (Sexto mes de la alianza estratégica)		
	Clientes	Recaudo total	Recaudo medio	Clientes	Recaudo total	Recaudo medio
Punto 1	226	12.620.294	55.896	318	41.601.170	130.821
Punto 2	16	2.876.345	175.601	26	3.151.556	121.214
Punto 3	27	1.355.664	51.119	52	1.952.931	37.556
Punto 4	11	2.345.654	208.503	15	3.351.455	223.430
Punto 5	15	454.332	30.595	27	583.230	21.601
Punto 6	3	5.987.345	1.963.064	5	16.650.545	3.330.109
Punto 7	59	9.872.134	168.323	115	12.060.911	104.877
Punto 8	65	5.000.231	77.045	118	12.574.540	106.564
Punto 9	102	4.563.231	44.949	141	12.291.365	87.173
Punto 10	85	4.000.300	47.062	125	5.492.208	43.938
Punto 11	52	3.987.000	77.282	67	4.530.542	67.620
Punto 12	19	12.987.000	671.163	45	16.576.636	368.370
Punto 13	80	19.342.000	240.572	120	25.958.160	216.318
Punto 14	113	3.113.098	27.589	217	7.800.372	35.946
Punto 15	32	304.043	9.531	58	518.896	8.946
Punto 16	3	2.778.232	941.773	5	6.173.848	1.234.770
Punto 17	30	4.718.624	159.198	57	10.485.832	183.962
Punto 18	42	9.930.267	233.763	72	22.067.261	306.490
Punto 19	149	770.442	5.155	245	1.712.094	6.988
Punto 20	4	2.770.559	732.952	9	4.328.998	481.000
Punto 21	22	4.173.067	189.599	31	9.273.482	299.145
Punto 22	45	1.359.457	30.311	65	3.998.403	61.514
Punto 23	18	648.534	36.703	31	1.441.186	46.490
Punto 24	7	5.091.647	717.133	10	11.314.771	1.131.477
Punto 25	36	1.822.451	51.135	81	4.049.891	49.999
Punto 26	22	33.918.110	1.534.062	33	38.986.333	1.181.404
Punto 27	227	1.312.488	5.795	302	2.916.640	9.658
Punto 28	18	1.714.635	92.783	24	3.810.301	158.763
Punto 29	17	882.334	51.902	25	1.838.195	73.528
Punto 30	7	8.262.806	1.115.088	13	18.361.790	1.412.445
Punto 31	96	1.254.804	13.044	130	1.742.783	13.406
Punto 32	4	883.418	203.553	7	1.963.152	280.450
Punto 33	12	1.723.092	139.861	16	2.650.911	165.682
Punto 34	16	4.344.446	271.528	20	5.870.873	293.544
Punto 35	26	510.264	19.328	48	1.133.919	23.623
Punto 36	2	7.947.227	3.311.345	5	17.660.505	3.532.101
Punto 37	92	710.671	7.751	173	1.579.268	9.129
Punto 38	6	4.416.004	681.482	12	5.810.531	484.211
Punto 39	25	2.772.360	112.515	44	6.160.800	140.018
Punto 40	35	2.651.962	76.868	50	4.347.479	86.950
Punto 41	20	1.495.440	73.091	33	3.323.200	100.703
Total	1.886	197.672.011	104.784	2.990	358.096.963	119.765

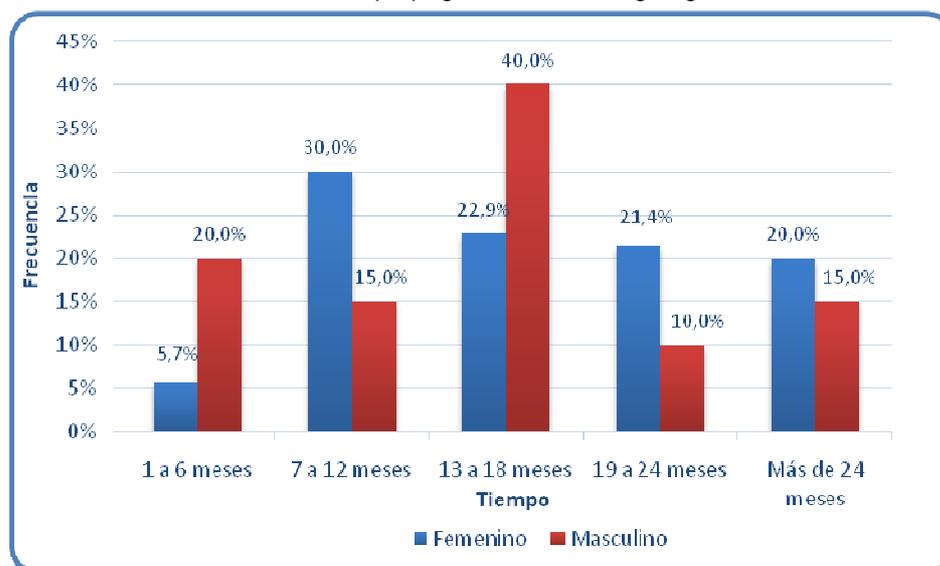
Fuente: Cálculos de las autoras con base en información de Efecty

3. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER CON RELACIÓN A LA ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE LA FUNDACIÓN Y EFECTY

En el presente capítulo se caracteriza la satisfacción que manifestaron los clientes entrevistados en el trabajo de campo que se efectuó entre las personas que utilizan los servicios de la alianza entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty.

De acuerdo a la información recolectada, se encontró que en la mayoría de los entrevistados del género femenino reportaron que llevan entre 13 y 18 meses pagando su crédito (40%), mientras que la mayoría de los hombres (30%) se encuentran en el rango de los 7 a 12 meses. Los que llevan menor tiempo, los del rango de 1 a 6 meses, son 20% mujeres, y 5,7% hombres. Lo anterior se observa en la Gráfica 1.

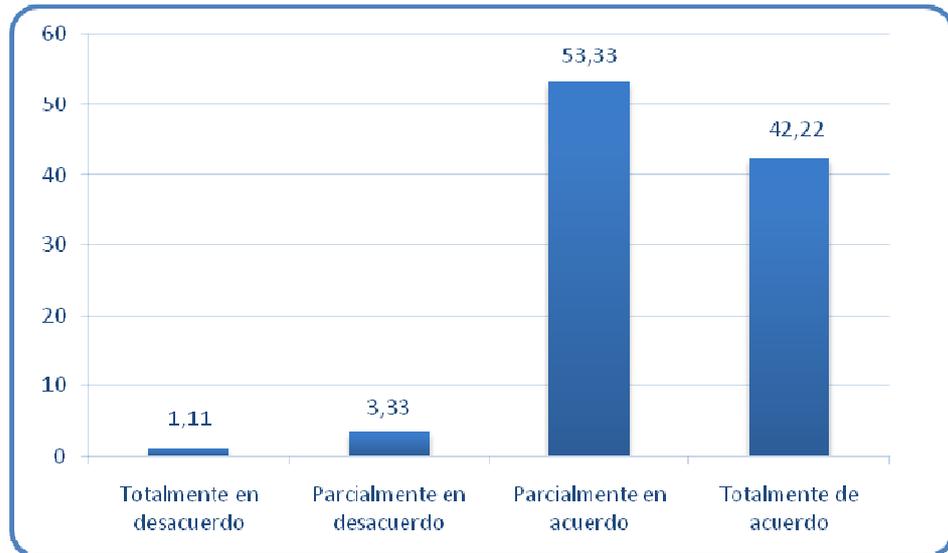
Gráfica 1. Tiempo pagando crédito según género



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Respecto al tiempo de atención que percibe el individuo (Gráfica 2), la mayoría (53,3%) indicó estar parcialmente de acuerdo con la afirmación “espera poco tiempo para que lo atiendan”, seguido de los que indicaron estar totalmente de acuerdo (42,2%). Nótese que es inferior a 5% el porcentaje de personas entrevistadas que respondieron estar totalmente o parcialmente en desacuerdo; estos hallazgos son evidencia de la relativamente buena calidad con relación al tiempo de atención.

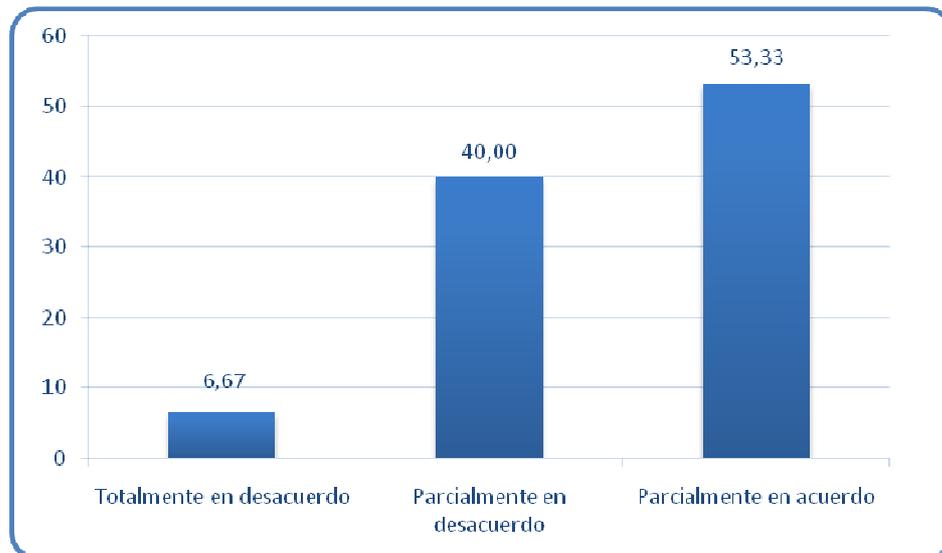
Gráfica 2. Espera poco tiempo para que lo atiendan



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Continuando con elementos relacionados con el tiempo de atención se puede determinar de acuerdo a la evidencia (Gráfica 3), que un poco más de la mitad de los encuestados (53,3%) indicaron que están parcialmente de acuerdo con la afirmación “lo atienden inmediatamente apenas llega”; en segundo lugar se encuentran aquellos que respondiente estar parcialmente de acuerdo (40%); en último lugar los que manifestaron estar totalmente de acuerdo (6,67%).

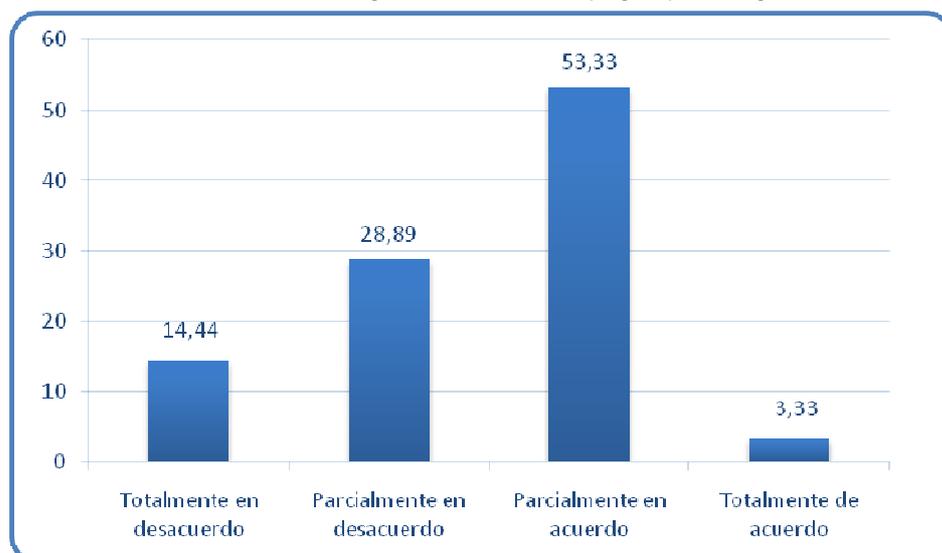
Gráfica 3. Lo atienden inmediatamente apenas llega



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Respecto a la percepción de seguridad en las instalaciones, con la información recolectada se puede afirmar que la mayoría de los encuestados (53,3%) indicaron estar parcialmente de acuerdo con la frase “se siente inseguro haciendo sus pagos por riesgo de robo”. En segundo término están aquellos que indicaron estar parcialmente en desacuerdo (28,89%), en tercer lugar los que dijeron estar totalmente en desacuerdo (14,4%), y en última posición los que están totalmente de acuerdo (3,3%). La distribución aparece en la Gráfica 4.

Gráfica 4. Se siente inseguro haciendo sus pagos por riesgo de robo



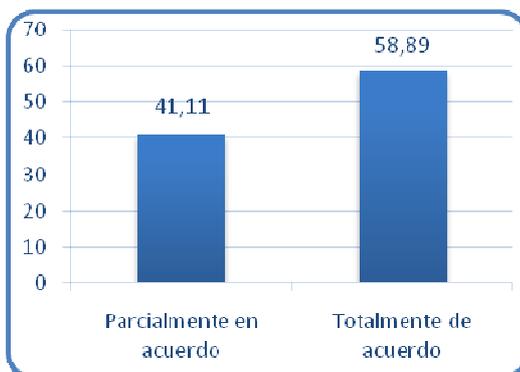
Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

En la Gráfica 5 se muestra otro de los aspectos relacionados con la calidad, específicamente se pregunta sobre si “la atención al cliente es ordenada por orden de llegada”, ante esta afirmación el 58,8% de los entrevistados manifestaron estar totalmente de acuerdo, mientras que el 41,1% indicó estar parcialmente de acuerdo. Esto puede proporcionar una idea de que se presenta una situación de orden en las oficinas, lo cual es positivo.

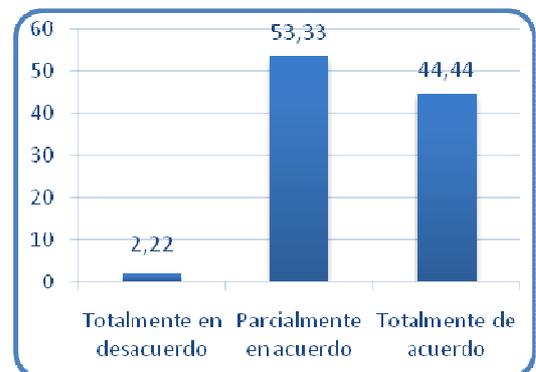
Sobre si la oficina en la que hace los pagos es confortable (Gráfica 6), los entrevistados en su mayoría consideran estar parcialmente de acuerdo con dicha afirmación, y una cantidad importante manifiesta estar totalmente de acuerdo (44,4%). De igual forma, la percepción sobre la extensión de las filas (Gráfica 7) muestra ser positiva, tal como lo evidencia la proporción de individuos que está parcialmente en desacuerdo con la afirmación “las filas generalmente son muy largas” que corresponde al 53,3%, lo siguen los que indican estar parcialmente en desacuerdo (31,1%) y los que están totalmente en desacuerdo (15,5%).

Por su parte fueron muy pocos los que indicaron estar totalmente en desacuerdo (2,2%). En la Gráfica 8 se presentan los datos relacionados con las respuestas a la afirmación “no existe espacio suficiente para que todos los clientes quepan en la oficina”, al respecto la mayoría de los encuestados indicó que está parcialmente en desacuerdo (52,2%) y parcialmente de acuerdo (45,5%).

Gráfica 5. La atención al cliente es ordenada por orden de llegada



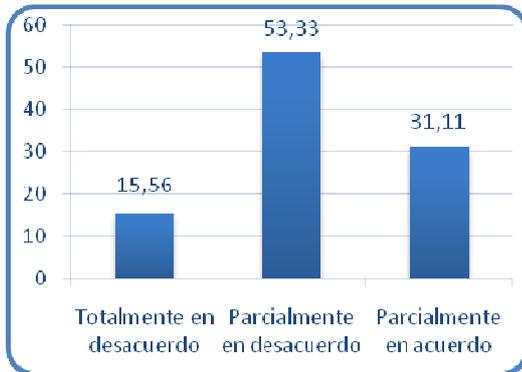
Fuente: Cálculos y diseño de las autoras



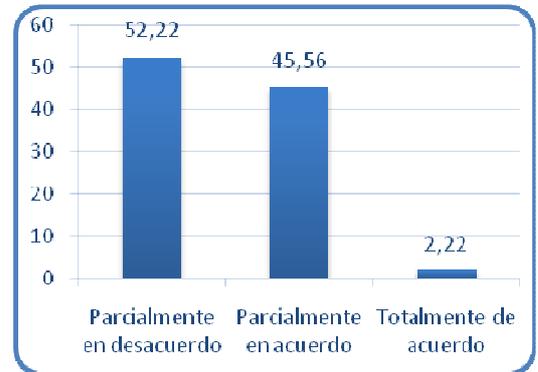
Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 6. La oficina es suficientemente confortable

Gráfica 7. Las filas generalmente son muy largas



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

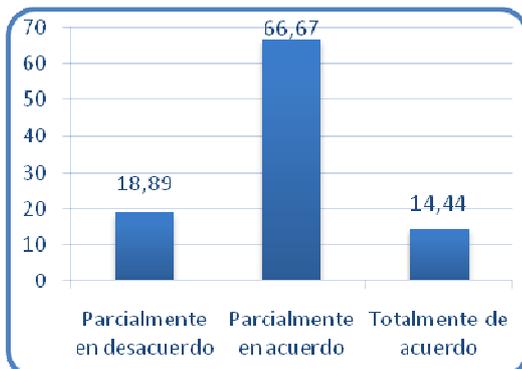


Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 8. No existe espacio suficiente para que todos los clientes quepan en la oficina

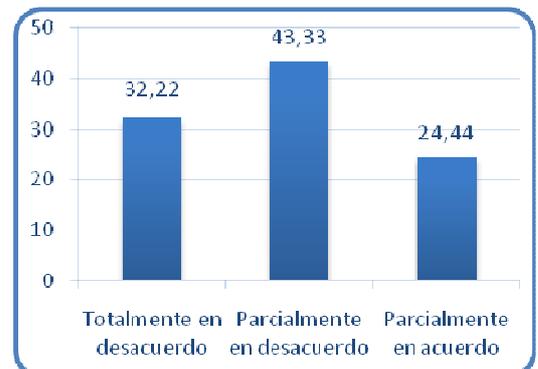
En el aspecto de la atención de parte del cajero (Gráfica 9), la mayoría de los encuestados indicaron estar parcialmente de acuerdo con la afirmación “el cajero atiende sus transacciones en poco tiempo” (66,6%); de lejos se encuentran aquellos que están parcialmente en desacuerdo (18,8%) y los que están totalmente de acuerdo (14,4%). Por otro lado, a la afirmación “espera en la ventanilla mucho tiempo antes de que el cajero lo atienda” (Gráfica 10), el mayor número de casos fueron los que están parcialmente en desacuerdo (43,3%), en segundo lugar se encuentran los que están totalmente en desacuerdo (32,2%) y los que están parcialmente de acuerdo (24,4%).

Gráfica 9. El cajero atiende sus transacciones en poco tiempo



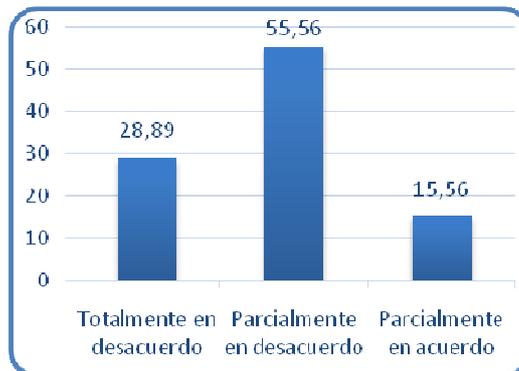
Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 10. Espera en la ventanilla mucho tiempo antes de que el cajero lo atienda



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 11. El cajero atiende sus transacciones, pero también charla con otros compañeros de temas diversos

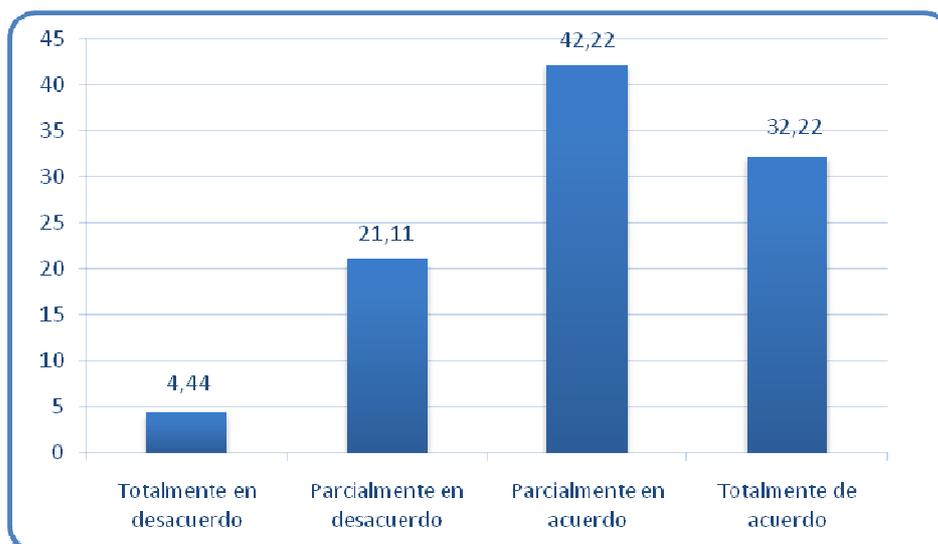


Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

A la afirmación de que “el cajero atiende sus transacciones, pero también charla con otros compañeros de temas diversos” (Gráfica 11), la mayoría de los encuestados indicó que está parcialmente en desacuerdo (55,56%), seguido de los que están totalmente en desacuerdo (28,9%), en tercer lugar se encuentran los que están parcialmente en acuerdo (15,5%).

Las opiniones respecto a si el sujeto encuestado “obtiene ayuda del personal de Efecty cuando la necesita” se presentan en la Gráfica 12. Se observa que la mayoría, representada por el 42,2% indica estar parcialmente de acuerdo, en segundo lugar aparece el 32,2% que está totalmente de acuerdo con la afirmación, en tercer y cuarto lugar están aquellos que están parcialmente en desacuerdo (21,1%) y los que están totalmente en desacuerdo (4,4%), respectivamente.

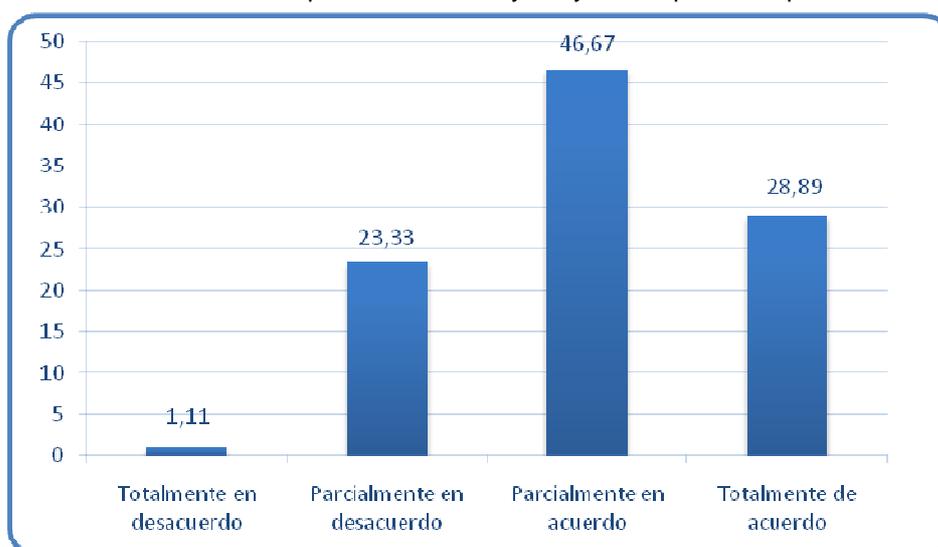
Gráfica 12. Obtiene ayuda del personal de Efecty cuando lo necesita



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Se interrogó también sobre la percepción del encuestado, respecto a lo que tarda el personal de Efecty cuando lo ayuda. El 46,6% indica que se encuentra parcialmente de acuerdo con la frase “el personal de Efecty lo ayuda en poco tiempo”. Siguen aquellos que están totalmente de acuerdo (28,8%) y los que dicen estar parcialmente en desacuerdo (23,3%).

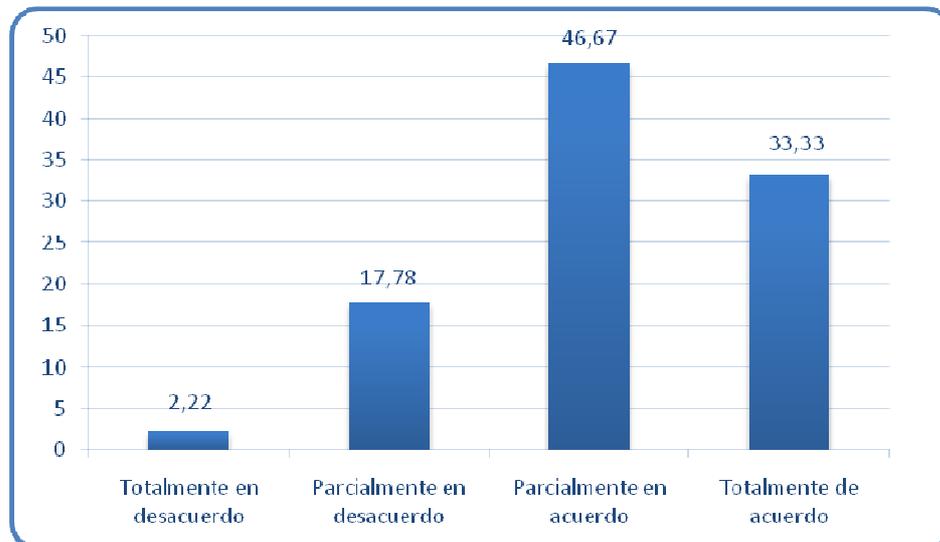
Gráfica 13. El personal de Efecty lo ayuda en poco tiempo



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

En la Gráfica 14 se muestra la distribución de las respuestas relacionadas con el hecho de que si el cliente “puede comunicarse con el personal de Efecty siempre que lo necesita”. La mayoría una vez más corresponde a los que indican estar parcialmente de acuerdo (46,6%), y los que están totalmente de acuerdo (33,3%), por otro lado se encuentran los que respondieron parcialmente en desacuerdo (17,7%) y totalmente en desacuerdo (2,2%).

Gráfica 14. Pude comunicarse con el personal de Efecty siempre que lo necesita

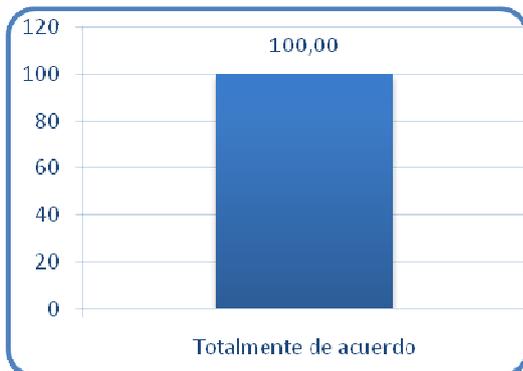


Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

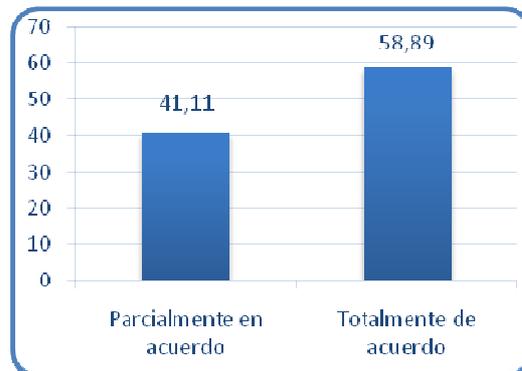
Por otro lado, se encontró que la totalidad de los entrevistados manifestó que el personal de Efecty está dispuesto a ayudar siempre que lo necesita (Gráfica 15). Además afirman, en el 56,6% de los casos, estar totalmente de acuerdo con que el cajero lo atiende amablemente, y en el 43,33% está parcialmente de acuerdo (Gráfica 16).

Sobre si “el cajero le habla y aclara todas sus dudas”, la mayor parte de los casos (56,6%) dijo que estaba parcialmente de acuerdo, y el 43,3%, totalmente de acuerdo (Gráfica 17). Así mismo, el 58,8% de los casos indicó estar totalmente de acuerdo con que el cajero luce frecuentemente una sonrisa amigable, mientras que el 41,1% indica estar parcialmente de acuerdo (Gráfica 18). Sobre la buena presentación (Gráfica 19) y el uso de un lenguaje entendible (Gráfica 20), el 92,2% y 58,89% de los casos estaba totalmente de acuerdo con esas afirmaciones.

Gráfica 15. El personal de Efecty está dispuesto a ayudar siempre que lo necesita

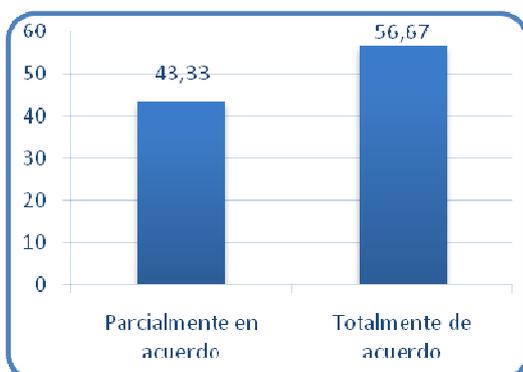


Fuente: Cálculos y diseño de las autoras



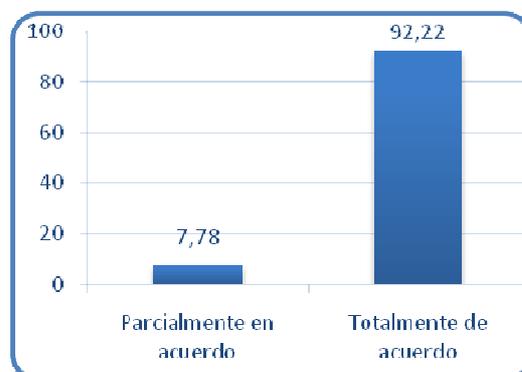
Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 16. El cajero lo atiende amablemente



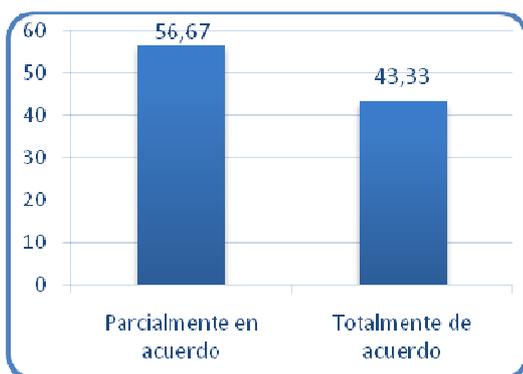
Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 19. El cajero luce bien presentado



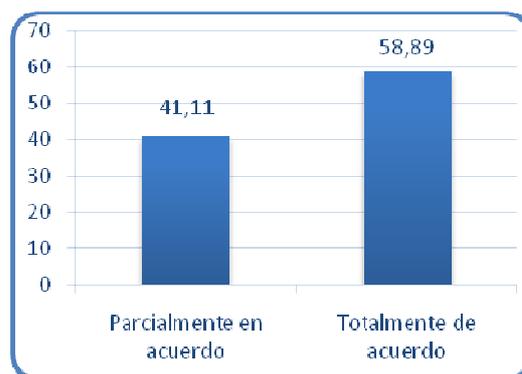
Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 17. El cajero le habla aclara todas sus dudas



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 20. El cajero usa un lenguaje entendible



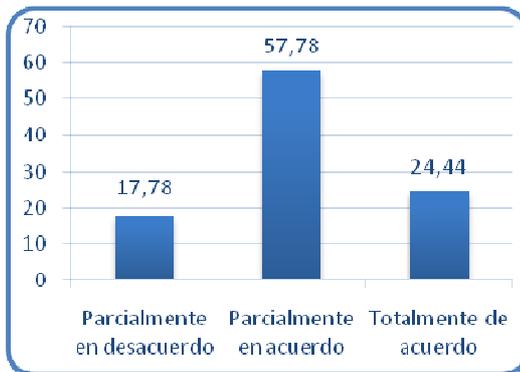
Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 18. El cajero luce frecuentemente una sonrisa amigable

Se continuó interrogando sobre las percepciones relacionadas con el orden y la imagen en el puesto de atención. A la afirmación “el puesto de trabajo del cajero suele estar ordenado y limpio” (Gráfica 21), el 24,4% de los casos contestó que estaba totalmente de acuerdo, la mayoría (57,7%) indicó parcialmente de acuerdo.

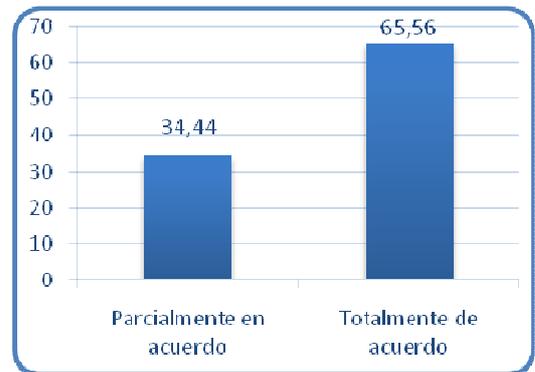
Por otro lado, el uso de un lenguaje formal y adecuado de parte del cajero es reconocido por el 58,5% de los clientes, tal como se observa en la Gráfica 22. En general los entrevistados manifiestan (65,5%) que la atención del personal del punto de servicio es buena (Gráfica 23). Y sobre “la manera en que el personal de Efecty lo trata satisface sus necesidades”, en una proporción del 52,22% se indicó que en un nivel de parcialmente de acuerdo (Gráfica 24).

Gráfica 21. El puesto de trabajo del cajero suele estar ordenado y limpio



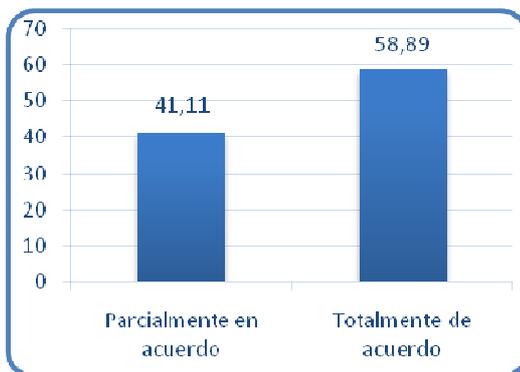
Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 23. La atención del personal es buena



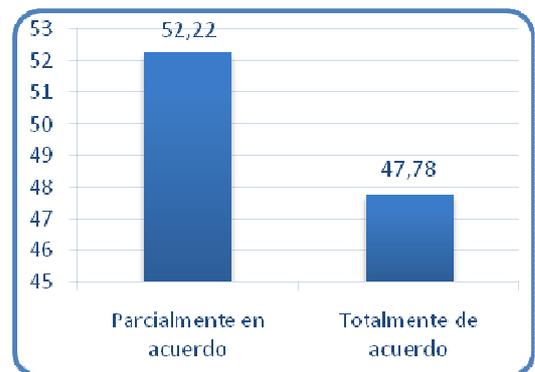
Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 22. El cajero usa un lenguaje formal y adecuado



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 24. La manera en que el personal de Efecty lo trata satisface sus necesidades

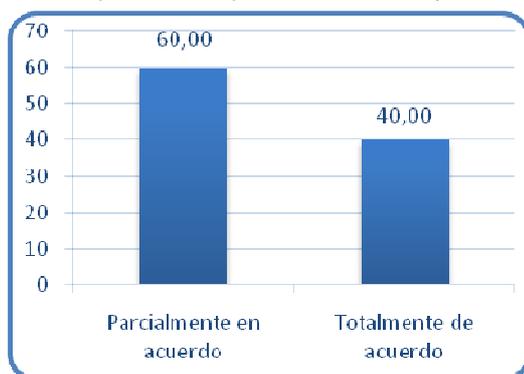


Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

En la Gráfica 25 aparece la distribución de las respuestas relacionadas con si “usted está contento con el trato que le da el personal de Efecty”, la mayoría de casos indican que están parcialmente de acuerdo. En la Gráfica 26 se muestran las respuestas sobre si la “calidad del trabajo que hacen en Efecty es alta”, al respecto el 66,6% de los individuos respondió que estaba parcialmente de acuerdo.

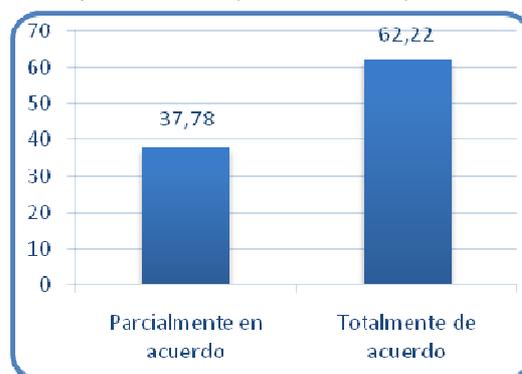
Sobre si “la manera en que el personal de Efecty lo trata cumple con sus expectativas”, el 62,2% señala que está totalmente de acuerdo (Gráfica 27), y finalmente la Gráfica 28 indica que el 100% de la muestra, señaló que la razón por la que cancela en Efecty y no en la Fundación Mundo Mujer, es la cercanía al sitio de residencia.

Gráfica 25. Usted está contento con el trato que le da el personal de Efecty



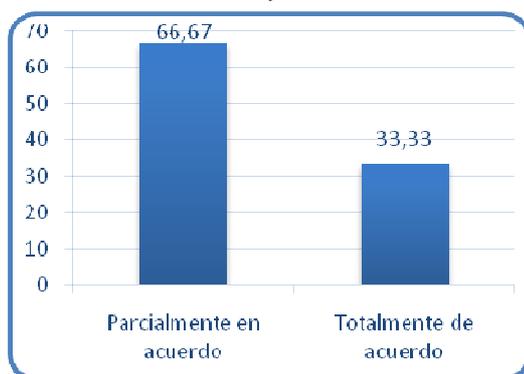
Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 27. La manera en que el personal de Efecty lo trata cumple con sus expectativas



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 26. La calidad del trabajo que hacen en Efecty es alta



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Gráfica 28. Razón por la que cancela en Efecty y no en la Fundación



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

4. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES EN EL MARCO DE LA ALIANZA ENTRE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER Y EFECTY

Las actividades relacionadas con la microfinanciación deben ser siempre eficientes, especialmente cuando se tiene en cuenta que el público al que le prestan sus servicios está en situación de pobreza o en general son personas vulnerables en la sociedad. En este sentido, debe predominar una planificación detallada, existir un control preciso con base en los resultados y procurar siempre mantener la calidad de los servicios al máximo.

Para todo lo anterior debe tenerse conocimiento documentado de las necesidades de los clientes para poder elaborar los servicios financieros y la mejor forma para llegar a ellos; estos productos deben tener tender a ser inclusivos, oportunos y eficientes.

Siempre se hace necesario la implementación de planes de carácter innovador, comprometidos y persistentes, que permitan acabar con los marcos tradicionales, especialmente si se considera que el microcrédito es algo innovador respecto a los típicos canales de financiación; es sabido que en la actualidad se movilizan recursos importantes, enfocados a la población más vulnerable que necesita de unas fuentes de financiación acordes con su perfil económico y social.

Dentro de las estrategias que se implanten, siempre debe dársele la suficiente importancia al recurso humano, pues este es el que establece contacto con el cliente, y en gran medida, a partir de esta relación es que aparece la satisfacción con los servicios ofertados, tal como lo demostraron los resultados obtenidos en el capítulo anterior. De esta forma se construye una relación de confianza cliente-empresa, especialmente cuando se proveen servicios con calidad y con respeto.

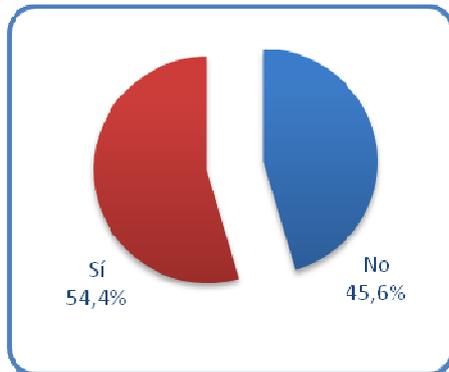
En este orden de ideas y de acuerdo a los hallazgos producto de las entrevistas llevadas a cabo con los clientes, es posible efectuar una serie de consideraciones que permiten a mediano o a largo plazo, mejorar el servicio en el marco de la alianza estratégica entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty.

El mencionado acercamiento entre la empresa y los clientes puede llevarse a cabo, entre otras formas, recordándole al cliente las fechas de pago de su crédito, recordándole constantemente los beneficios, promociones, etc. que pueden haber en la institución, entre otros aspectos, por medio de mensajes de texto o llamadas a su teléfono celular o fijo, incluso por correo electrónico.

Se encontró (Gráfica 29) que la mayoría de los encuestados (54,4%) poseen un teléfono fijo, mientras que el resto no (45,6%); la disponibilidad de teléfono celular

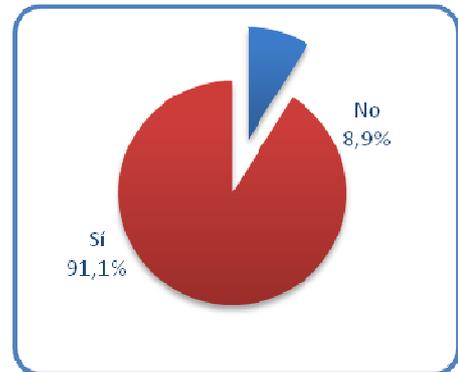
presenta unas perspectivas diferentes, en tanto que casi todos los entrevistados (91,1%) dispone de uno de estos aparatos (Gráfica 30).

Gráfica 29. Disponibilidad de teléfono fijo



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

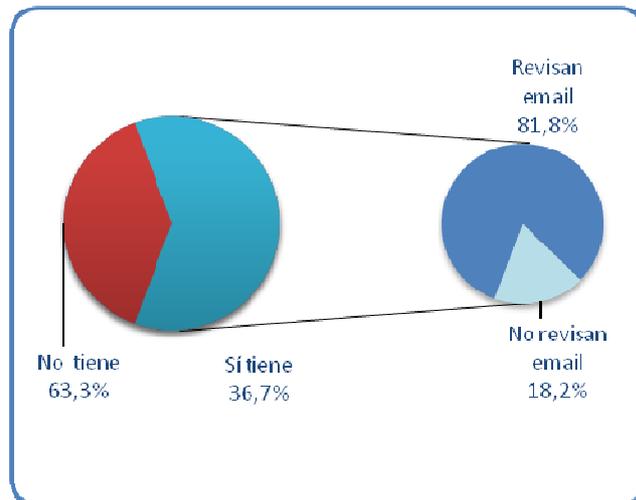
Gráfica 30. Disponibilidad de teléfono celular



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

La distribución de la tenencia de correo electrónico dentro de los encuestados se presenta en la Gráfica 31, aquí se observa que cerca de dos terceras partes de estas personas, no posee correo electrónico (63,3%), mientras que el restante 36,7% sí dispone de uno; de este último grupo, el 81,8% lo revisa frecuentemente, mientras que el restante 18,2% no lo hace.

Gráfica 31. Tenencia de correo electrónico y proporción que lo revisa



Fuente: Cálculos y diseño de las autoras

Las cifras anteriores permiten considerar el uso de los medios considerados, como canales efectivos en el acercamiento entre la Fundación Mundo Mujer y los clientes, en el marco de la alianza estratégica con Efecty.

Por otro lado, con base en la evidencia encontrada, se recomienda que la Fundación trabaje en los siguientes aspectos:

Debe existir una continua capacitación a los funcionarios en atención al cliente, mediante cursos, charlas y conferencias, dándoles a conocer la importancia de éste como parte del funcionamiento integral de la compañía, como elemento de su razón de ser.

Tal como se mencionó previamente, deben establecerse estrategias que se enfoquen a la difusión de información al usuario (por teléfono, celular, correo electrónico), si no es el caso, se deberá insistir a los funcionarios para que sean capaces de brindar información oportuna, confiable y adecuada a los clientes. También se debe informar masivamente a los actuales usuarios sobre las posibilidades, ventajas, beneficios, e incluso limitaciones y desventajas de llevar a cabo sus pagos en determinados momentos.

Se recomienda también que deben darse a conocer los medios y facilidades existentes para colocar alguna queja, reclamo o requerimiento. A su vez, debe tenerse siempre dispuesto un equipo exclusivamente para analizar y resolver las inquietudes y descontentos razonables que manifiesten los clientes.

Las instalaciones de atención al usuario deben tratar de mantenerse en orden, que sean confortables y seguras pues constituye un aspecto fundamental, por tanto deberían adecuarse las instalaciones de acuerdo a estudios que proyecten adecuadamente la demanda de espacio por parte de los usuarios, esto con el fin de minimizar las incomodidades.

5. CONCLUSIONES

En estado del mundo actual la búsqueda de la competitividad hace que algunas empresas tiendan a cooperar, esto ha motivado, entre otras cosas, la aparición del concepto de las alianzas estratégicas a nivel global. Seguramente el motivo por el que las firmas abandonan una dinámica individual, es la consideración del valor agregado que esperan obtener. Teniendo en cuenta lo anterior es claro que el proceso de innovación tecnológica ha sido probablemente el mayor impulsor de la concentración de esfuerzos de los empresarios.

En la presente investigación se analizó el caso particular de la alianza estratégica entre la Fundación Mundo Mujer y Efecty, en la ciudad de Cartagena de Indias. Puntualmente se conocieron algunas características de la alianza, así como el impacto que ha tenido, en lo referente al volumen de recaudos de los pagos que de manera periódica efectúan los clientes beneficiarios de microcréditos.

Para lo anterior se caracterizó a las dos empresas y a la alianza, también se valoró la satisfacción de una muestra de clientes de la fundación, finalmente se consideraron algunas recomendaciones a modo de estrategias, con el fin de mejorar el servicio a los clientes. El marco espacial correspondió a la ciudad de Cartagena, y el temporal a los meses de noviembre y diciembre de 2011.

Se puede concluir que la alianza ha tenido un impacto positivo en el proceso de recaudo en la medida en que, luego de un año de haberse implementado, el monto de los recaudos se incrementó en aproximadamente el doble, de igual forma el número de clientes que utilizan Efecty para cancelar las cuotas de la Fundación Mundo Mujer, se han incrementado.

En lo que respecta al nivel de satisfacción del cliente, se encontró que en términos generales es relativamente alto en lo que se refiere a la percepción sobre el tiempo de atención, la seguridad en las oficinas, el confort de los puntos de pago, la disposición, la actitud y la presentación del personal de Efecty.

Finalmente en el marco de las estrategias planteadas se recomiendan estrategias de contacto con el usuario vía celular, teléfono fijo y correo electrónico; capacitar continuamente al personal de los puntos de atención, en servicio al cliente; y mantener orden, confort y seguridad en los puntos de atención.

6. BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, Eduardo y YÁNEZ, José. Diálogos 1. Discusiones en la Psicología Contemporánea. Bogotá, D.C: Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia, 2000.

ARIÑO, África. Las imprescindibles alianzas estratégicas. Revista IESE. Abril-junio, 2008. P 22-28.

ARRUBLA, Jaime. Contratos mercantiles. Tomo I. Diké: Medellín, 2002.

BALDENEGRO, Arturo, CARVAJAL, Cunthia, DENOGEAN, Francisco y ARIZA, Salvador. Alianzas estratégicas como alternativa para el desarrollo agropecuario en la región de Caborca, Sonora. Revista Mexicana de Agro Negocios. Julio-diciembre, Vol. XI, No.21, P 386-395. [Consultado el 20 noviembre 2011] Disponible en internet: redalyc.uaemex.mx/pdf/141/14102105.pdf.

COLOMBINA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 80 DE 1993: Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (Octubre 28). Diario Oficial No. 41.094 de 28 de octubre de 1993. [Consultado el 22 noviembre 2011] Disponible en internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0080_1993.html

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Pearson Education: México D.F., 2003.

GARAY, Luis. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Banco de la República de Colombia: Bogotá, 1999.

GARCÍA-CANAL, Esteban. El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas. Universia Business Review, III trimestre, 2004. P 70-83.

GERENCIE.COM. Concepto de empresa en Colombia. [Consultado el 20 septiembre 2012] Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/concepto-de-empresa-en-colombia.html>.

GERENCIE.COM. Consorcios y uniones temporales. [Consultado el 20 septiembre 2012] Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/consorcios-y-uniones-temporales.html>.

GERENCIE.COM. Joint Venture. [Consultado el 20 septiembre 2012] Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/joint-venture.html>.

GORBANEFF, Yuri, VALDIVIESO, Sergio y CABALLERO, Nelson. Las redes de servicio de salud: las alianzas estratégicas de Colmédica, Colombia. Cuadernos de Administración, No.21, Vol 37, julio-diciembre, 2008, P 109-132. [Consultado el 20 noviembre 2011] Disponible en internet: http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/cnos_admon_vol21_n37_05.pdf.

GUTIÉRREZ, Emilio, LOCKÚAN, Héctor y URA, Luis. Las alianzas estratégicas como ventaja competitiva. Tesis de Maestría. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Escuela de Empresa. Maestría en Administración de Negocios. Lima, 2003. [Consultado el 20 noviembre 2011] Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/7792012/Alianza-Estrategica-Mypes>.

ISAZA, Rafael. Concepto: 083957. Septiembre 13 de 2001 [Consultado el 22 noviembre 2011] Disponible en internet: <http://www.cijuf.org.co/codican01/Septiembre/c83957.htm>.

LOUFFAT, Enrique. Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones. ESAN Cuadernos de Difusión, Año 9, No.16, junio, 2004. [Consultado el 20 noviembre 2011] Disponible en internet: <http://www.esan.edu.pe/paginas/pdf/Louffat.pdf>.

MEJÍA, Carlos. Las alianzas estratégicas. Documentos Planning. La Estrategia del Conocimiento. Septiembre, 1998. [Consultado el 20 noviembre 2011] Disponible en internet: <http://planning.co/bd/archivos/Septiembre1998.pdf>.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. McGraw-Hill. Bogotá, 1995. P 126.

MONTES, Antonio y SABATER, Ramón. Alianzas estratégicas: modelo para la gestión del proceso de negociación. Revista de empresa, No. 2, octubre-diciembre, 2002.

OCHOA, Héctor y RENGIFO, Wilson. Las alianzas estratégicas como alternativa para el funcionamiento de los servicios de salud en las empresas sociales del estado. Estudios Gerenciales, julio-septiembre, No.88, P 13-32. [Consultado el 22 noviembre 2011] Disponible en internet: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21208801.pdf>.

RADA, Gabriel. Estudios descriptivos: Tipología. [Citado el: 05 Ago. 2011]. Disponible en internet: <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/epiDesc4.htm>.

RAE. Estrategia. [Consultado el 20 septiembre 2012] Disponible en internet: <http://lema.rae.es/drae/?val=estrategia>.

26. El personal de Efecty está dispuesto a ayudar siempre que lo necesita				
27. El cajero lo atiende amablemente				
28. El cajero le habla aclara todas sus dudas				
29. El cajero luce frecuentemente una sonrisa amigable				
30. El cajero luce bien presentado				
31. El cajero usa un lenguaje entendible				
32. El puesto de trabajo del cajero suele estar ordenado y limpio				
33. El cajero usa un lenguaje formal y adecuado				
34. La atención del personal es buena				
35. La manera en que el personal de Efecty lo trata satisface sus necesidades				
36. Usted está contento con el trato que le da el personal de Efecty				
37. La calidad del trabajo que hacen en Efecty es alta				
38. La manera en que el personal de Efecty lo trata cumple con sus expectativas				

39. ¿Por qué utiliza usted Efecty para cancelar su crédito y no lo hace directamente en la Fundación Mundo Mujer? _____

40. ¿Está de acuerdo con pagar \$1.600 de comisión a Efecty por hacer el pago de su crédito? Sí ___ No ___

41. ¿Qué opina del pago de \$1.600 de comisión a Efecty?
Totalmente justo ___ Poco justo ___ Totalmente Injusto ___

42. Cuánto tiempo acostumbra a demorarse haciendo una fila en la oficina de Efecty que más frecuenta?
De 1 a 5 minutos ___ De 6 a 10 minutos ___ De 11 a 15 minutos ___ De 16 a 20 minutos ___
De 21 a 25 minutos ___ De 26 a 30 minutos ___ Más de 30 minutos ___

43. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante para que el servicio en Efecty sea excelente?
Agilidad del cajero ___ Mayor orden a la hora de hacer la fila ___ Más cajeros atendiendo ___
Horarios adicionales de atención ___ Mayor seguridad en la oficina ___ Cajeros amables ___
Otra ¿Cuál? _____

44. ¿Estaría dispuesto recomendar Efecty para que otras personas clientes de la Fundación Mundo Mujer puedan pagar sus créditos? Sí ___ No ___

Gracias por su tiempo