



**Coordinación de estudios de Postgrados  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**LINEAMIENTOS DE UN MODELO DE GESTIÓN DE ALIANZAS ENTRE  
EMPRESAS PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS CIVILES, BASADO EN EL  
CASO DE ESTUDIO DEL CONSORCIO ENTRE LA CONSTRUCTORA 01  
DE MARZO, S.A. Y CORPORACIÓN MAQUINARIAS MARGARITA, C.A.**

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título especialista  
en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**Autor:** Belyce Martínez

**Tutor:** Cristóbal Rodríguez

**Caracas, Marzo de 2.011**

*A mis padres, Belkis y César, quienes con su amor y apoyo incondicional han guiado mis pasos hacia el logro de mis metas.*

## **Agradecimientos**

A Dios, por colocar en mi camino a todas estas maravillosas personas en el momento y lugar indicado.

A mis padres, a quienes debo todo lo que soy.

A mi tutor, el Prof. Cristóbal Rodríguez Montoya por su gran ayuda y confianza brindada durante el desarrollo de esta investigación y por enseñarme que no existen “recetas mágicas”.

A Cesar Armando, Griselia y María por animarme a participar en este reto y con quienes siempre encontré motivos para reír hasta en los momentos más difíciles.

A la tía Olga, Analí, Kharina y Grisel por su incomparable generosidad y por hacerme sentir parte de esa hermosa familia.

Al Lic. Hernán Gutiérrez por todos los permisos concedidos y por nutrirme con todos sus conocimientos.

A mis profesores y compañeros de clases, gracias por todo lo aprendido y por las experiencias compartidas a lo largo de la especialización.

A todos mis familiares y amigos con quienes por mucho tiempo no pude compartir, gracias por su apoyo y comprensión.

**Universidad Monteávila**  
**Coordinación de Estudios de Postgrados**  
**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**  
**Línea de Investigación: Control de Gestión**

**Lineamientos de un modelo de gestión de alianzas entre empresas para la ejecución de obras civiles, basado en el caso de estudio del consorcio entre la Constructora 01 de Marzo, S.A. y Corporación Maquinarias Margarita, C.A.**

**Autor: Belyce Martínez**  
**Tutor: Cristóbal Rodríguez**  
**Fecha: Marzo 2.011**

**RESUMEN**

La necesidad de las empresas por competir en los mercados modernos ha dado entrada a la conformación de pactos o convenios empresariales. Entre los más comunes se encuentra el consorcio, entendido como la unión de dos o más empresas que deciden realizar una obra en conjunto respondiendo con igual grado de responsabilidad, ante cualquier obligación derivada de la ejecución del proyecto. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer unos lineamientos para la gestión del consorcio entre las constructoras del caso de estudio (01 de Marzo, S.A. y Corporación Maquinarias Margarita, C.A.) para la ejecución conjunta de obras civiles, donde se desarrollarán como objetivos específicos, el diagnóstico de la situación actual del consorcio seguidamente de la propuesta de un modelo más adecuado para la gestión del mismo. Se consideró que este, por ser un proyecto factible, estuvo sustentado en una investigación de campo no experimental cualitativa donde se usaron técnicas de recolección de datos como la entrevista no estructurada y la observación directa, participante e individual, con los cuales se obtuvo toda la información necesaria para realizar el diagnóstico donde se determinó que las empresas del caso de estudio, no tomaron en cuenta factores clave al inicio de sus actividades de colaboración, por lo que se proponen algunos lineamientos generales para un manejo mas adecuado del consorcio.

Palabras clave: colaboración empresarial, alianzas estratégicas, conformación de alianzas, consorcio, acuerdo contractual.

## Índice General

	<u>Pág.</u>
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Índice general	v
Índice de figuras	viii
Introducción	1
Capítulo I	
1. Planteamiento del problema	3
1.1 Enunciado del Problema de Estudio	3
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivos de la Investigación	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
Capítulo II	
2. Marco Teórico Referencial	6
2.1 Definición de Alianzas Estratégicas	6
2.2 Objetivos de las Alianzas Estratégicas	9
2.3 Tipos de Alianzas Estratégicas	11
2.4 Conformación de Alianzas Estratégicas	12
2.5 Etapas del Proceso Inicial de Conformación de una Alianza Estratégica	13

	<u>Pág.</u>
2.6 Consorcios y Uniones Temporales	25
2.7 Bases Legales	30
Capítulo III	
3. Marco Organizacional o Situacional	34
Capítulo IV	
4. Marco Metodológico	41
4.1 Tipo de Investigación	42
4.2 Diseño de la Investigación	43
4.3 Instrumentos y Métodos de Investigación	44
4.4 Aplicación de Instrumentos	44
4.5 Análisis e Interpretación de Resultados	48
Capítulo V	
5. Presentación y Análisis de los Resultados	49
Capítulo IV	
6. Propuesta	55
6.1 Consideraciones generales para un modelo de gestión de consorcio entre empresas constructoras	55
6.2 Consideraciones generales para la elaboración de un contrato de consorcio	58

	<u>Pág.</u>
Capítulo VII	
7. Conclusiones y Recomendaciones	62
7.1 Conclusiones	62
7.2 Recomendaciones	63
Bibliografía	66
Anexos	71
Anexo 1. Obras ejecutadas CMM,C.A.	72
Anexo 2. Obras ejecutadas Constructora 01 de Maezo, S.A.	73
Anexo 3. Acuerdo de confidencialidad	74
Anexo 4. Clasificación de las Alianzas Estratégicas	77

## Índice de Figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1. La cultura y las alianzas estratégicas	18
Figura 2. Indicadores cualitativos y cuantitativos en alianzas	20
Figura 3. Eficiencia y Flexibilidad en acuerdos contractuales	23
Figura 4. Organigrama Constructora 01 de Marzo, S.A	36
Figura 5. Junta de accionistas de Constructora 01 de Marzo, S.A	37
Figura 6. Organigrama de Corporación Maquinarias Margarita, C.A	38
Figura 7. Junta de accionistas de Corporación Maquinarias Margarita, C.A	39



## **Introducción**

La necesidad de las empresas para asegurar su supervivencia y viabilidad económica a largo plazo pasa por competir mejor en los mercados actuales, dada por la intensificación de la competencia y la globalización económica que se ha venido desarrollando durante los últimos años. Estos fenómenos que conviven con nosotros en la actualidad, ha dado entrada a la conformación de nuevas formas de organización y asociación para competir aunando esfuerzos en diversos sectores del mundo empresarial.

Los crecientes avances tecnológicos, y la complejidad creciente de los negocios han impulsado el nacimiento de los más fuertes rivales para empresas que antes fueron consideradas líderes en su área. En vista de esto, las organizaciones se ven en la necesidad e incluso forzadas a formar pactos o convenios temporales para juntar lo mejor de ellas y mantenerse activas dentro de este nuevo universo económico.

Actualmente existen diferentes convenios de colaboración empresarial. Las alianzas estratégicas forman parte de estos pactos empresariales, en donde dos o más organizaciones unen sus fuerzas por un lapso de tiempo determinado con la finalidad de ejecutar un proyecto y obtener un beneficio común. Entre las formas más conocidas de las alianzas estratégicas, se encuentra el consorcio, que no es más que la unión de dos empresas que deciden realizar una obra en conjunto respondiendo solidariamente, con igual grado de responsabilidad, ante cualquier obligación derivada de la ejecución del proyecto.

El éxito en los consorcios no solo depende de la capacidad técnica y profesional de las empresas que lo conforman. Este más bien, inicia cuando se decide su creación y formalización a través de un contrato de consorcio. Idealmente, toda alianza entre empresas bajo la figura de consorcio debe contar con un contrato donde queden perfectamente establecidas las obligaciones de las partes, dejando muy claro el objeto, la duración, la distribución de riesgos, los mecanismos para la resolución de conflictos, los canales de comunicación oficiales y en general, todo lo relacionado con dicha alianza, incluyendo además detalles de la ejecución de la obra y eventual liquidación del consorcio.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Enunciado del Problema de Estudio**

Entre Constructora 01 de Marzo, S.A., empresa familiar dedicada a los servicios de construcción por mas de veinte años y Corporación Maquinarias Margarita con pocos años en el mercado pero con un gran inventario de maquinarias y equipos especializados para la construcción, se decide crear una alianza estratégica bajo la figura de consorcio, con la finalidad de ejecutar la obra: “Urbanismo de la parcela sur y oeste perteneciente a la ampliación en su planta de olefinas en José”, ubicada en el Complejo Criogénico José Antonio Anzoátegui, en las cercanías de la ciudad de Puerto La Cruz. Dado que ambas empresas iniciaron sus actividades de cooperación sin un estudio adecuado de las cláusulas del contrato de la unión conformada para la ejecución dicha obra, las empresas han venido teniendo dificultades y presentando desacuerdos en cuanto a la distribución de responsabilidades y manejo de los riesgos que implican la ejecución de sus actividades, trayendo como consecuencia conflictos y disconformidades de varios tipos, sobre todo a nivel administrativo. Para prevenir la recurrencia de estos problemas en futuras situaciones de ejecución conjunta de proyectos de obras civiles, se estima de utilidad el estudiar el caso arriba mencionado a objeto de diseñar una propuesta de modelo de gestión que pueda contribuir a un mejor manejo de estas situaciones en obras futuras.

## **1.2 Justificación**

Para la empresa Constructora 01 de Marzo, S.A., es de gran importancia mantener buenas relaciones y estar en los mejores términos con su socio (CMM, C.A.) en este y futuros proyectos, debido a que Constructora 01 de Marzo, S.A. no dispone de algunos de los importantes recursos que CMM, C.A. aporta para la ejecución de las obras calificadas como de gran envergadura, considerándose estas como las que generan una cantidad importante de puestos de trabajos, aportan el mayor porcentaje de ingresos para la compañía, exigen un tiempo de ejecución prolongado, presentan mayores riesgos, demandan el esfuerzo de profesionales y mano de obra calificada, maquinarias y equipos especializados para la construcción, los cuales suelen tener costos muy elevados, por mencionar algunas de sus características.

Estas empresas que en un principio decidieron trabajar armoniosamente en conjunto para el desarrollo de varios proyectos específicos, están presentando situaciones problemáticas y de desacuerdo en cuanto a las responsabilidades y riesgos que ambas asumen, pudiendo estas situaciones implicar la difícil búsqueda de un nuevo socio para la ejecución de obras venideras.

Por todas las razones expuestas, se considera necesario y útil proponer un modelo de gestión para las alianzas estratégicas entre empresas de este tipo, donde, entre otras cosas, se cubran bien aspectos tales como el objeto de consorcio, obligaciones de las partes, duración, responsabilidades, entre otros, lo que aportaría un mejor marco de referencia para futuras situaciones similares, permitiendo a las empresas involucradas,

regirse por lineamientos específicos evitando que se sigan presentando los inconvenientes que afectan directamente a la obra y a sus involucrados.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer los lineamientos para un modelo de gestión del consorcio entre las constructoras del caso de estudio (01 de Marzo, S.A. y CMM, C.A.) para la ejecución conjunta de obras civiles.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un diagnóstico de la situación actual del consorcio objeto del caso de estudio.
- Proponer un modelo más adecuado para la gestión de consorcios entre empresas constructoras para la ejecución de obras civiles.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.**

#### **2.1 Definición de alianzas estratégicas**

Para tener una mejor comprensión del significado de alianzas estratégicas, recurrimos inicialmente a la definición de alianza encontrada en el Diccionario de la Real Academia Española (RAE):

(De aliar)

1. Acción de aliarse dos o más naciones, gobiernos o personas.
2. Pacto o convención.
3. Conexión o parentesco contraído por casamiento.
4. Anillo matrimonial o de esponsales.
5. Unión de cosas que concurren a un mismo fin.

Enfocándonos en las definiciones 1, 2 y 5 entendemos el concepto de alianza como el pacto o convención de dos o más naciones, gobiernos, personas o cosas que concurren a un mismo fin. Ahora es preciso indagar en el término que la acompaña, conocido como: Estrategia.

La palabra estrategia proviene del griego: Strategos, usada en la antigua Grecia para referirse a los generales que dirigían los ejércitos en las conquistas y defensa de ciudades. Para ello, era necesario planear las acciones a ejercer para enfrentar al enemigo.

Actualmente el término estrategia significa más que decisiones y planes de acción militar. Para la administración, las estrategias son “una adaptación de los recursos y habilidades de la organización en el entorno cambiante aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.” (C. Moreno, 2003)

“La estrategia es la determinación de la misión o propósito y de los objetivos básicos a largo plazo que posee una empresa, seguido de la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr esos objetivos.” (H. Koontz y H. Weihrich, 2.009, p.107)

Entonces tenemos que “Una alianza estratégica es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad.” (Fred R. David, 2.003, p. 177)

Publicaciones vértice. En su libro Dirección Estratégica (2.008) expone:

Un acuerdo de alianza consiste en la agrupación temporal de empresas independientes para incrementar sus ventajas competitivas, buscando la mejora de su posición en el mercado o la resolución de problemas comunes de grupo, a través de la potencialidad de compartir parte de sus capacidades o recursos (p. 143)

La Escuela Española de Negocios (ESENEG), hace referencia a algunas de las características más relevantes de las alianzas estratégicas, como es la conservación de la identidad jurídica, cultura y capacidad para desarrollar independientemente las estrategias de cada aliado, así como también la pérdida de cierta autonomía debido a la adquisición de

compromisos sobre su comportamiento futuro y la autoridad compartida sobre algunas decisiones.

Oscar García en su publicación on line, Alianzas estratégicas simples, ágiles y eficaces (2.005) disponible en <http://www.mailxmail.com/cursos-alianzas-estrategicas-simples-agiles-eficaces/que-es-alianza-estrategica>, identifica a las alianzas estratégicas como uno de los instrumentos a utilizar por las empresas para enfrentarse a los grandes retos de la globalización, definiéndolas así:

La alianza estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un plan de acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.

Podríamos concluir entonces que una alianza estratégica es un convenio entre dos o más empresas que, manteniendo su independencia jurídica, cultural y estratégica, se comprometen a iniciar actividades de colaboración persiguiendo los intereses comunes de quienes la integran y al mismo tiempo buscan obtener un mayor grado de competitividad superando las limitaciones de la ejecución del proyecto de manera individual a través de planes de acción y ampliación de recursos una vez establecida la asociación.



## 2.2 Objetivos de las alianzas estratégicas

Los objetivos de las alianzas estratégicas pueden variar de acuerdo a la naturaleza de su conformación. Existen alianzas establecidas con un fin específico y existen otras con varios propósitos realizables simultáneamente.

La Escuela Española de Negocios (ESENEG), explica que los objetivos que impulsan a las empresas a iniciar sus actividades de cooperación son de diversa índole, pero estos pueden englobarse en dos objetivos generales:

- Objetivo de defensa o supervivencia: la empresa busca su permanencia impidiendo la disminución de eficacia.
- Objetivo Ofensivo: dirigido al aumento de competitividad generado por la unión de las empresas orientando al aumento de la eficacia

Si bien es cierto que las alianzas estratégicas buscan alcanzar objetivos específicos para cada caso, también existen los objetivos aplicables de manera exitosa a cualquier tipo de alianza en cualquier sector, Cristóbal Rodríguez en su publicación *Strategic Alliances Kit* (1.999) lista esos objetivos generales en la siguiente manera:

- Ampliar los mercados y aumentar el volumen de negocios de los aliados estratégicos.

- Lograr una mejor posición en el mercado y alcance geográfico basado en la fuerza combinada y la sinergia de los aliados estratégicos.
- Combinar recursos técnicos, financieros, humanos y de gestión para desarrollar proyectos más complejos y de mayor alcance.
- Aprovechar las oportunidades de negocio abiertas a la fuerza combinada de los aliados estratégicos.
- Obtener una comprensión más amplia de nuevas áreas de negocio y reducir costos.

Se puede decir entonces que las alianzas estratégicas poseen múltiples propósitos, algunos específicos aplicables en cada caso particular y otros enfocados de manera general, cabe destacar que lo importante es tener definido claramente qué es lo que se quiere lograr y cómo actuar para obtenerlo. Las ventajas de formar una alianza estratégica son muchas y parten primordialmente del hecho de unir fuerzas para la obtención de un fin que beneficie a todos los involucrados. Las empresas aliadas estratégicamente buscan compartir conocimientos y generar oportunidades de desarrollo, conocer nuevos mercados con sus regulaciones y clientes a través del acceso a ellos mediante la conformación de una alianza, aumentar la eficiencia y generar soluciones a necesidades comunes que necesitan ser atendidas.

## 2.3 Tipos de Alianzas

De las alianzas entre empresas, se pueden distinguir dos tipos: las alianzas complementarias y las alianzas de masa crítica.

La alianza complementaria es la “unión en la que cada socio aporta activos estratégicos complementarios diferentes. El peligro más temido en este tipo de alianzas es que el socio de hoy se convierta en el competidor de mañana” (A. Ariño, 2.001. p.25)

En las alianzas de masa crítica, los “socios se unen para alcanzar un tamaño suficiente para que la actividad común tenga sentido” (A. Ariño, 2.001 p.25)

Las alianzas también se pueden clasificar de acuerdo al área en el que desean desarrollarse y estas pueden ser: tecnológicas, de marketing, de recursos humanos, sociales, espaciales y de producción. La Escuela Española de Negocios (ESENEG), en su artículo “*Cómo generar alianzas estratégicas que beneficien al posicionamiento de mi institución*” las define de la manera siguiente:

- Alianzas tecnológicas: acuerdo a través del cual las empresas se comprometen a cooperar en la generación o suministro de tecnologías óptimas para todos los miembros.
- Alianzas de marketing: acuerdo en el que las empresas se comprometen a colaborar en sus actividades de publicidad, distribución, investigación de mercados, entre otros.

- Alianzas de RRHH: acuerdo a través del cual las empresas se comprometen a ofrecer pasantías laborales a sus alumnos relacionadas a sus áreas de competencia.
- Alianzas sociales: acuerdo donde las empresas se comprometen a realizar algún tipo de actividad comunitaria que destaque los valores que la institución intenta transmitir en su proyecto.
- Alianzas espaciales: acuerdo a partir del cual las empresas se comprometen a brindar su espacio físico para la concreción de actividades que amplían su oferta.
- Alianzas de producción: acuerdo a través del cual las empresas participantes se comprometen a cooperar en actividades estrechamente relacionadas con su actividad productiva.

## **2.4 Conformación de las Alianzas Estratégicas**

El Lic. Hénder Labrador, en su trabajo titulado *Aspectos a considerar para la conformación de alianzas estratégicas. Experiencia en Cuba*, señala la importancia de un conjunto de factores clave al momento de decidir la creación de una alianza estratégica, entre los que se pueden nombrar: el interés que promueve la relación, conocer previamente al socio potencial, compatibilidad, comunicación, flexibilidad, presente y futuro de la alianza,

división de tareas, capacidad de aprendizaje, manejo de relación y prevención de riesgos.

## **2.5 Etapas del proceso inicial de Conformación de una Alianza Estratégica.**

Según el Lic. Hénder Labrador, tomando en consideración los aspectos anteriormente nombrados, se puede dividir la conformación de una alianza estratégica en nueve etapas:

- Determinación de los objetivos.
- Selección del país de origen del socio.
- Elección del socio.
- Aspectos a buscar en el socio: flexibilidad, compatibilidad, confianza.
- Preparar la negociación: esta etapa está dividida en dos subetapas: descripción y diagnóstico.
  - a) Descripción de la organización: su cultura, antecedentes, la estructura organizativa y su funcionamiento, misión, visión, objetivos.
  - b) Diagnóstico empresarial: dividido en diagnóstico comercial y diagnóstico financiero.
    - b.1) Diagnóstico Comercial: para demostrar la existencia o no de una integración de la estrategia comercial entre los

segmentos y mercados hacia los cuales se dirigen las ofertas y si las políticas comerciales y de marketing están llevadas de manera coherente.

b.2) Diagnóstico económico financiero: Necesario para evaluar la situación económica de la empresa y comunicar a las partes interesadas la información correspondiente para la toma de decisiones acertadas. Para realizar el análisis económico financiero de una empresa existen diferentes herramientas, pero en cada caso se recurre a los estados financieros fundamentales con el fin de conocer no sólo la situación en que ésta se encuentra sino también para determinar cuál ha de ser la posición a adoptar por la gerencia con el propósito de corregir o mantener la situación en el futuro.

- Proceso de negociación marcado por acuerdos que especifiquen: el alcance, las participaciones y responsabilidades, la forma en que se repartirán los beneficios, los términos en que supuestamente la alianza generará beneficios y por tanto; un análisis de las condiciones de riesgo e incertidumbre imprescindible para la toma de decisiones. Las negociaciones pueden adquirir formas variadas según las características y cultura de las partes, donde son medidas las fortalezas, debilidades, necesidades y oportunidades. Las posiciones serán más flexibles cuanto mayor será la necesidad de acordar y más rígida en tanto haya más de una alternativa para alcanzar el objetivo con independencia. Las probabilidades de encontrar puntos que aseguren la unión disminuirán en la medida que las partes tengan plena conciencia de que si no se pacta será imposible el cumplimiento de las metas de sus organizaciones si se enfrentan solas a la

competencia. Uno de los requerimientos del proceso está en la selección del equipo negociador. La negociación es un arte que requiere del uso de herramientas técnicas. El equipo ideal debe estar dotado de racionalidad, equilibrio, intuición, psicología, gran flexibilidad y manejo diplomático por lo que debe conducir con habilidad las relaciones humanas y las situaciones de conflicto. Para las negociaciones por parte de profesionales es fundamental poseer un alto nivel de información sobre los aliados.

- El Preacuerdo del negocio: en el preacuerdo las empresas convienen los puntos mínimos y se obligan a desenvolver ciertas funciones. En esta etapa es necesario definir de conjunto: el proyecto, tamaño óptimo del proyecto y costo total de la inversión; predicción de sus resultados; las fuentes de financiamiento.
- Estudio conjunto de factibilidad: El proyecto deberá ser examinado intensamente por los socios con el fin de estar seguros sobre la viabilidad de la unión y la completa comprensión de la convivencia y rentabilidad de la propuesta. Como las inversiones requieren de recursos de efectivo a lo largo de varios períodos de tiempo es necesario considerar la misma en cuanto a tiempo y riesgo.
- La negociación final: luego de haber fijado los principales aspectos del posible proyecto, se reanuda la negociación y si la alternativa es factible se emprenderá la etapa de definición de :  
Los compromisos mutuos, riesgos y responsabilidades.  
Los aportes a la sociedad y la valorización de éstos.  
Los porcentajes de participación de cada uno en la asociación.

La distribución de utilidades.

Los requerimientos de financiamiento complementario.

La responsabilidad administrativa del proyecto.

Las modalidades de desvinculación.

Los compromisos mutuos, los riesgos y responsabilidades compartidos.

La voluntad de participar en un proyecto compartido surge del convencimiento de que éste es el mejor modo de alcanzar los objetivos individuales.

Como es lógico los resultados de las negociaciones deben estar avalados en el documento final que las partes deben firmar.

En tal documento se concertaran todos los aspectos que incidan en la configuración de la unidad de trabajo.

- Nombre de la asociación
- Tipo jurídico y firma organizativa
- Objetivos
- Tareas a las que se dedicara la asociación
- Localización de las actividades.
- Capital inicial.
- Participación de las partes.
- Obligaciones, responsabilidades, facultades, derechos de los socios y aportes que se comprometen a realizar.
- Sistema administrativo y de control de la sociedad.
- Los mercados que serán atendidos.



- Personal que se hará cargo del proyecto.
- Tecnología a utilizar.
- El aprovisionamiento de insumos.
- Régimen de solución de controversias con indicación del derecho por el que se regirán, de ser preciso.
- Mecanismo de desvinculación o liquidación.

Para el Lic. Carlos Alberto Mejía, en su publicación *“Las Alianzas Estratégicas”*, la conformación de alianzas es un proceso que consta de cinco fases:

- Definir el negocio de la alianza: es la etapa más delicada ya que constituye el punto de partida. En ella se busca concretar qué es lo que se quiere lograr y cuál será el beneficio para cada empresa integrante.
- Establecer metas a corto y largo plazo: deben definirse las actividades según su prioridad tomando en cuenta los criterios de éxito, factores críticos, elementos financieros, legales y técnicos. El contrato legal representa uno de los elementos más importantes de las alianzas, sobre lo cual no existe un modelo establecido, sino que deberá perfeccionarse de acuerdo a los términos propios del acuerdo representando adecuadamente los intereses de los involucrados.
- La implementación de la alianza estratégica: representa la puesta en marcha de la alianza negociada anteriormente. En esta etapa se busca establecer los elementos de comunicación

y motivación para el correcto desempeño de las actividades por parte de los empleados mediante la aplicación de sus conocimientos y habilidades.

- Proceso de ajuste del cambio: cada empresa tiene una cultura organizacional diferente la cual se ve impactada por los cambios producidos como consecuencia de las alianzas. El choque entre culturas ha ocasionado el fracaso de muchas de ellas. Una representación del período de adaptación de culturas entre las empresas socias se puede representar en el grafico siguiente:

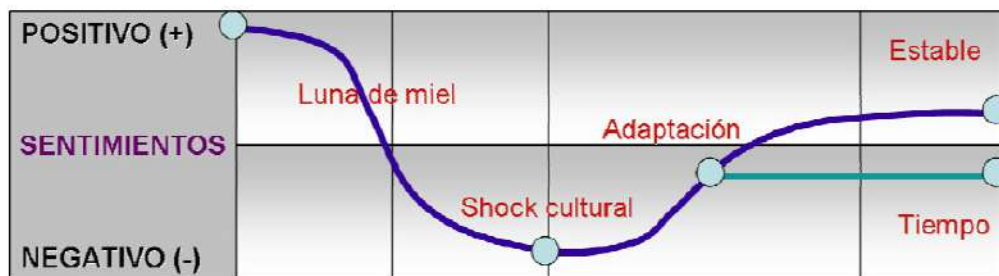


Figura 1. La cultura y las alianzas estratégicas.

Fuente: Las Alianzas Estratégicas. Autor: Carlos Mejía.

- Evaluación de los efectos de la alianza: es necesario el seguimiento, control y evaluación de las actividades del proyecto a través de procesos de revisión y renegociación hasta lograr armonizar los intereses de las partes involucradas.

Entre los beneficios del proceso de evaluación y control de los efectos de la alianza se encuentra el conocimiento y aprendizaje de aquellas tareas que han sido exitosas, cabe destacar también que estos procesos requieren de desembolso de dinero, el cual será más elevado en la medida que el control sea más detallado. Por esta razón es conveniente la búsqueda de un balance entre el grado de detalle de la evaluación y los costos que supone la misma.

En la evaluación, seguimiento y control de las actividades de las alianzas, pueden considerarse algunos indicadores como los que se presentan a continuación:

<b>INDICADORES</b>		
	<b>CUANTITATIVOS</b>	<b>CUALITATIVOS</b>
<b>ALIANZA EN TECNOLOGÍA</b>	<p><b>Presupuesto dedicado por cada socio a I+D.</b></p> <p>Número de licencias objeto de intercambio.</p> <p>Tiempo necesario para llevar a cabo la investigación y desarrollo de un producto.</p>	<p><b>Titulación formal y experiencia de los investigadores.</b></p> <p>Grado de estandarización de los productos alcanzado en el seno de la alianza.</p>
<b>ALIANZA EN PRODUCCIÓN</b>	<p><b>Porcentaje de reducción de costes de producción, respecto a los iniciales.</b></p>	<p><b>Grado de dependencia de los socios respecto de la alianza, (existencia de posibles sustitutos de los actuales socios).</b></p> <p>Calidad de los productos suministrados por los socios.(en alianzas verticales)</p>
<b>ALIANZA EN MARKETING</b>	<p><b>Porcentaje de ahorro de costes publicitarios.</b></p> <p>Porcentaje de ahorro de costes de distribución.</p> <p>Número de puntos de distribución de un producto.</p>	<p><b>Calidad del servicio ofertado al cliente, (surtido, servicio posventa, etc.).</b></p> <p>Notoriedad de la marca en el mercado.</p>

Figura 2. Indicadores cualitativos y cuantitativos en alianzas.

Fuente: Alianzas Estratégicas.

Según la Escuela Española de Negocios (ESENEG), en el proceso de creación de una alianza estratégica se pueden distinguir cinco fases:

### **Fase 1: Reconsideración estratégica**

Al iniciar esta fase se debe conocer si la alianza es la estrategia indicada para la empresa, de ser así es preciso indicar cual sería el rol de dicha alianza dentro del plan global y tener claro la posible presencia de conflictos o inconvenientes como resultado ante cambios bruscos en la estructura organizacional de la misma, es por esto que se recomienda la introducción gradual de las estrategias conjuntamente con una adaptación de los demás aspectos para lograr un proceso de ajuste a través de una gestión eficiente.

### **Fase 2: Elección del socio**

Luego de decidir si se va a llevar a cabo la alianza, es preciso una selección consciente del socio más adecuado tomando en cuenta no solo las solicitudes de otras empresas interesadas en conformar la alianza, sino también de otros aspectos importantes como la experiencia en este tipo de negocios y si los posibles socios cuentan con el complemento necesario para formar la alianza. Aunado a esto se deberá analizar el poder de negociación con los posibles socios para evitar la presencia de comportamientos oportunistas guiados a la satisfacción de los intereses particulares sin tomar en cuenta a los demás integrantes de la alianza.

### **Fase 3:** Construcción de la alianza.

Antes de formalizar la alianza, la empresa debe hacer un análisis de las actividades que realiza para detectar cuales son las tareas ejecutadas eficientemente y cuales son aquellas que necesitarían ser realizadas o mejoradas por determinados aliados sin ningún tipo de problema o riesgo, con la finalidad de una distribución mas acertada de las actividades a realizar por cada una de las empresas asociadas según los criterios de eficiencia o la consecución de algún tipo de sinergia.

En esta fase es recomendable contar con alianzas que puedan ser intercambiables por actividad, donde los aliados puedan ser sustituidos por otros que cumplan con la misma función en caso de presentarse comportamientos oportunistas o ineficientes.

Es conveniente contar con diferentes estrategias para enfrentar futuros acontecimientos conservando una visión amplia, no sólo dirigida hacia la alianza.

### **Fase 4:** Determinación de la estructura de la alianza

La importancia de la estructura de la alianza es notable por las siguientes razones:

- Constituye el marco en el que se desarrollan las relaciones entre los socios.

- Los objetivos, tanto estratégicos como operativos, sólo pueden alcanzarse sobre la base de una adecuada estructura.
- La estructura permite el acceso a la información y su control.

La flexibilidad es una característica esencial en la estructura de la alianza ya que permite el ajuste y acoplamiento en cambios tecnológicos y estratégicos producidos en el entorno. Las necesidades de estrategias y el poder de negociación de los socios son los factores de los que dependerá la elección de la estructura organizacional.

La estructura de las alianzas estratégicas se ve representada en el siguiente grafico, como un continuo en cuyos extremos se encuentran estructuras eficientes y rígidas, en un lado, y estructuras muy flexibles pero menos eficientes en el otro.

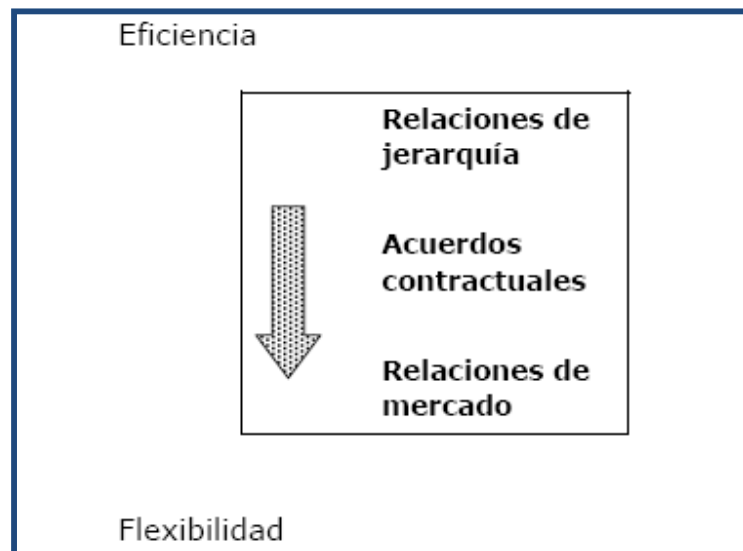


Figura 3. Eficiencia y flexibilidad en acuerdos contractuales.

Fuente: ESENEG.

Las alianzas que se rigen por relaciones de jerarquía definen claramente las actividades y responsabilidades de cada socio. Su estructura de mando está caracterizada por la posición jerárquica de un socio sobre los demás. Estas características hacen que se trate de alianzas con tendencia a la eficiencia con poca flexibilidad. La redefinición de tareas y responsabilidades es necesaria en caso de presentarse cambios en el entorno.

En cambio, la vinculación de los socios en las alianzas basadas en las relaciones de mercado es menos intensa. En este tipo de alianza a diferencia de las que se rigen por relaciones de jerarquía, la eficiencia no es el punto fuerte pero la flexibilidad es muy importante, caracterizándose por La definición poco precisa de tareas y la fácil la ruptura del acuerdo.

La flexibilidad de las alianzas queda determinada dentro de los contratos dependiendo de cuan estricta o difusa sea la definición de los acuerdos en el mismo.

#### **Fase 5: Formalización del acuerdo**

En esta fase se lleva a cabo la formalización mediante un contrato una vez establecido el acuerdo general sobre la estrategia. El contrato de alianza deberá contener:

- Los mecanismos para la distribución de beneficios.
- Los procedimientos de toma conjunta de decisiones.



- Los sistemas de incentivos y de control que se van a implantar.

Los contratos de colaboración empresarial deberán ser aprobados por los directivos de ambas empresas, quienes a través de reuniones van promoviendo un ambiente armonioso y apropiado para el surgimiento de ideas o proyectos relacionados con sus actividades, teniendo a sus manos al mismo tiempo, la decisión para concluir la alianza en el momento que consideren indicado.

## **2.6 Consorcios y Uniones Temporales**

Entre las formas más comunes de alianzas estratégicas se encuentran los consorcios y las uniones temporales, ambas muy parecidas y consideradas como modalidades de contratos de colaboración empresarial. María Fernanda Campo Saavedra, presidenta ejecutiva de la Cámara de Comercio de Bogotá (noviembre, 2.009) en la publicación on line disponible en [http://www.contratos.gov.co/Archivos/Modelo de Clausulas para Contratos de Union Temporal o Consorcio 3-11-09.pdf](http://www.contratos.gov.co/Archivos/Modelo_de_Clausulas_para_Contratos_de_Union_Temporal_o_Consorcio_3-11-09.pdf) consultado el 11 de enero de 2.010, los define así:

Los Consorcios y las Uniones Temporales, como contratos de colaboración económica o empresarial, tienen como finalidad unir esfuerzos para la efectiva realización de grandes proyectos -principalmente en infraestructura-, que permiten recaudar, concentrar, administrar e invertir importantes recursos de capital, técnico, financiero e intelectual.

Las uniones temporales son definidas como “un pacto o convenio de colaboración entre empresarios por tiempo determinado, para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro. El pacto o acuerdo no produce la creación de una persona jurídica.” (Adolfo Ruiz Velasco y del Valle, 2.007, p. 542)

El Estatuto General de Contratación de la Administración Pública de Colombia. Diario Oficial N° 41.094 (Octubre, 1.993), Artículo 70, en su versión on line, consultada el 10 de Enero de 2.011 disponible en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley\\_0080\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0080_1993.html) define de manera clara a las Uniones Temporales refiriéndose a esta modalidad de alianza al proceso donde:

Dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y del objeto contratado, pero las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato se impondrán de acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros de la unión temporal.

El Centro de estudios económicos Tomillo C.E.E.T. En su publicación on line disponible en [http://www.ceet.es/cooperacion/modulo4/Mod4\\_sc1\\_ap11.htm](http://www.ceet.es/cooperacion/modulo4/Mod4_sc1_ap11.htm) consultada el día 28 de junio de 2.010 expone que:

El consorcio es una forma de cooperación en la que una serie de empresas buscan desarrollar una actividad conjunta de comercialización, mediante la creación de una nueva sociedad

encargada de estudiar nuevos mercados, así como promocionar, financiar y comercializar al conjunto de empresas donde cada socio mantiene su independencia jurídica. Esta modalidad suele darse entre empresas del mismo sector que elaboran productos o servicios complementarios.

Los consorcios también son referidos por El Estatuto General de Contratación de la Administración Pública de Colombia. Diario Oficial N° 41.094 (Octubre, 1.993), Artículo 70, en su versión on line, consultada el 10 de Enero de 2.011 disponible en [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley\\_0080\\_1993.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0080_1993.html) como el acuerdo en el que:

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.

La figura de consorcio de empresas se encuentra definida según Baker, McKenzie y Veneconomía (2.003, Julio) disponible en [http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp1249\\_961.pdf](http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp1249_961.pdf) como:

Los consorcios son uniones o agrupaciones de empresas, que se realizan entre quienes ejecutan un proceso productivo atendiendo a un fin económico común. Dos o más empresas deciden unirse para la realización de un proyecto de manera conjunta y obtener beneficios por igual.

Es notable la similitud que muestran las definiciones de los diferentes autores en cuanto a las características que identifican a los consorcios y a las uniones temporales con una sutil diferencia que radica en el grado de responsabilidad que asumen sus integrantes. En los consorcios, los socios responden por igual ante cualquier incumplimiento o sanción generada durante la ejecución del contrato, mientras que la unión temporal cada socio se hace responsable de acuerdo a su porcentaje de participación.

Por ejemplo, en el caso de España, los consorcios formalizan su constitución a través de un contrato, según Mi Empresa Propia (2.010, julio) disponible en <http://www.miempresapropia.com/2007/ley-general-de-sociedades-libro-quinto/> el contrato de consorcio es:

El contrato por el cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico, manteniendo cada una su propia autonomía. Corresponde a cada miembro del consorcio realizar las actividades propias del consorcio que se le encargan y aquellas a que se ha comprometido. Al hacerlo, debe coordinar con los otros miembros del consorcio, conforme a los procedimientos y mecanismos previstos en el contrato. En el contrato de consorcio se establecen las actividades que cada empresa ejecutará, estableciendo también la responsabilidad y la participación en el consorcio.

Existen algunos factores importantes para garantizar el éxito en las uniones temporales y consorcios, entre los cuales considero resaltar algunos que se relacionan directamente con el tema de estudio, enunciados por J. David Hunger y Thomas Wheelen (2.007)

Identificar posibles riesgos de la asociación y enfrentarlos al formar la alianza. Asignar tareas y responsabilidades de tal manera que cada socio se especialice en lo que sabe hacer mejor. Minimizar los conflictos entre socios mediante la definición precisa de los objetivos y evitando la competencia directa en el mercado. Acordar una estrategia de salida para el momento que se logren los objetivos de los socios o la alianza sea considerada un fracaso (p. 158)

Analizando las características de las alianzas estratégicas, uniones temporales y consorcios, todas coinciden en la unión de empresas para la realización de un proyecto específico y la subsiguiente obtención de un beneficio en común. Dichas características son de gran importancia para poder identificar cuales son las obligaciones y responsabilidades que posee cada empresa al momento de formalizar estas uniones, así como también dejar por escrito, a través de un contrato o documento legal, todos los aspectos referentes al objetivo de esa unión, estrategias para la solución de los posibles conflictos que puedan presentarse, distribución de responsabilidades, repartición de utilidades y duración de la alianza o consorcio.

Como se ha venido señalando, los consorcios son establecidos con la finalidad de ejecutar una obra o proyecto, siendo estos en muchas ocasiones proyectos de infraestructura, como es el caso del consorcio conformado por Constructora 01 de Marzo, S.A. y Corporación Maquinarias Margarita, C.A.

para la ejecución de la obra “Urbanismo de La Parcela Sur y Oeste perteneciente al Proyecto Ampliación en su Planta Olefinas en Jose”.

## **2.7 Bases Legales.**

En el reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas. Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N° 39.181, Decreto N° 6.708 del 19 de mayo de 2009, Título I, Artículo 2 referente a definiciones, conceptualiza a las alianzas estratégicas de la manera siguiente:

Consiste en el establecimiento de mecanismos de cooperación entre el órgano o ente contratante y personas naturales o jurídicas, en la combinación de esfuerzos, fortalezas y habilidades, con objeto de abordar los problemas complejos del proceso productivo, en beneficio de ambas partes

En nuestro país, la figura de consorcio aún cuando es mencionado en la Ley General de Sociedades Mercantiles, Ley de Impuesto Sobre La Renta, en el reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación y en el reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas, no posee una ley específica que lo discipline o algún reglamento que pueda aportar claridad o certeza jurídica en relación a los efectos legales o que se anticipen a los principales problemas que se presentan desde la celebración del contrato de consorcio hasta su liquidación. Acedo en su obra, La Sociedad Anónima (1.985) señala que en Venezuela el consorcio no tiene calificaciones legales y es un nombre que se le da a cualquier unión de empresas, confirmando así, la carencia en el ordenamiento jurídico venezolano de la mencionada alianza lo cual representa una desventaja para

atender los inconvenientes que pudieran afectar a los socios o al consorcio como unidad empresarial.

En el reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación referido a los Aportes de la Inversión, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.544, decreto 4.891 (Octubre, 2.006) en su Artículo 2, dispone la definición del consorcio como:

Entidad económica, con o sin personalidad jurídica, conformada por dos o más empresas y creada mediante un contrato, con el fin de ejecutar uno o más proyectos relacionados con actividades u operaciones que forman parte del ramo de actividad de sus integrantes, independientemente de la forma que dicha entidad económica revista. (p. 4)

La ley de Impuesto Sobre La Renta de Venezuela, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.628 (Febrero, 2007), define a los consorcios y establece sus deberes con la Administración Tributaria, en su artículo 10 como:

Agrupaciones empresariales, constituidas por personas jurídicas que tengan por objeto realizar una actividad económica específica en forma mancomunada. Las personas jurídicas integrantes del **consorcio** y los comuneros integrantes de las comunidades a las que se refiere el literal c) del artículo 7 de esta Ley deberán designar un representante para efectos fiscales, el cual se encargará de determinar los enriquecimientos o pérdidas del **consorcio** o comunidad de informar a la administración tributaria la manera como se repartieron las utilidades o las pérdidas, de identificar a cada una de las partes contratantes con su respectivo número de registro de Información Fiscal (R.I.F.) de indicar el domicilio fiscal de cada uno de los integrantes del consorcio o comunidad y de dar cumplimiento a los deberes formales que determine el

Reglamento o la Administración Tributaria. Dicha designación debe ser notificada por escrito a la oficina de la Administración Tributaria donde se realice la actividad del consorcio de la comunidad y de dar cumplimiento a los deberes formales que determine el reglamento o la Administración Tributaria. Dicha designación debe ser notificada por escrito a la oficina de la administración Tributaria donde se realice la actividad del consorcio o de la comunidad y a la del domicilio fiscal del representante designado. (p. 10)

En el Título I De la creación del Impuesto en la Ley del IVA, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.632 (Febrero, 2.007) en su artículo 1 expresa que:

Se crea un impuesto al valor agregado, que grava la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes, según se especifica en esta Ley, aplicable en todo el territorio nacional, que deberán pagar las personas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades irregulares o de hecho, los **consorcios** y demás entes jurídicos o económicos, públicos o privados, que en su condición de importadores de bienes, habituales o no, de fabricantes, productores, ensambladores, comerciantes y prestadores de servicios independientes, realicen las actividades definidas como hechos imponible en esta Ley (p. 5)

El Anteproyecto de Ley General de Sociedades Mercantiles, menciona la figura del consorcio pero carece de una definición propia en cuanto a su Naturaleza Jurídica”, así lo expresa el Dr. Heli Saúl Rincón en su publicación on line N° 1 de 2.008. Disponible en la página web <http://www.urbe.edu/publicaciones/comercium/pdf/vol-1/1-la-personalidad-juridica-del-consorcio-en-venezuela.pdf> consultada el día 23 de noviembre de 2.009 “En nuestro país no existe una ley que defina el concepto, determine la



delimitación y obligaciones de los consorcios, lo que trae como consecuencia desinformación en cuanto su constitución, funcionamiento, responsabilidades, administración etc.”

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO ORGANIZACIONAL O SITUACIONAL**

Constructora 01 de Marzo, S.A. es una empresa familiar que ha estado dedicada a la prestación de importantes servicios dentro de la industria de la construcción, por más de 20 años. Cuenta con varias instalaciones, entre las más importantes se encuentran la oficina administrativa en donde se realizan todas las tareas referentes a preparación de licitaciones, cálculos de nómina, administración de proyectos, presupuestos de obras, entre otras y un taller en donde se encargan del mantenimiento, acopio y reparación de las maquinarias y equipos. Ambos establecimientos están ubicados en la ciudad de Barcelona, estado Anzoátegui.

Como misión, esta empresa se ubica en el área de prestación de servicios de construcción de obras civiles a nivel regional, nacional y con potencial de expansión internacional.

Su visión esta orientada a la consecución de la excelencia en los distintos campos en los cuales se desempeña. Por lo tanto, siempre se plantea estar a la vanguardia y dentro de los requerimientos exigidos por los cambios que ocurran en los distintos ámbitos de la sociedad actual, específicamente en lo económico, tecnológico, social, etc.

Esta empresa constructora, fue constituida en marzo de 1.990, en Barcelona, según consta el registro N° 37, tomo A-20 de fecha 09 de Mayo. Ha realizado aportes significativos en el desarrollo del estado y el país a

través de la ejecución de importantes obras (Ver Anexo 1), demostrando altos niveles de calidad en la ejecución de las mismas, así como respaldo técnico-financiero y el recurso de un amplio parque de maquinaria y equipos propios, contando además con un excelente grupo de profesionales actualizados en el campo de la ingeniería y otras especialidades. Sus principales actividades comprenden: movimientos de tierras, construcción de vialidad, asfaltados, canalizaciones, obras civiles, estructuras metálicas, montaje de techos flotantes, entre otras. El control de calidad de las obras ejecutadas se lleva a través de nuestro laboratorio, con muestreo "in situ" y análisis de resultados, hasta llegar a los estándares requeridos, satisfaciendo los lineamientos de las normas COVENIN venezolanas.

Entre las obras ejecutadas por esta importante empresa podemos mencionar:

- Movimiento de tierra, deforestación, corte, relleno y compactación de la urbanización El Mirador de los Campitos I y II. Caracas, Dto. Federal.
- Construcción de la autopista Cumaná – Pto. La Cruz, tramo San Esteban – Santa Fe, entre progresivas 0+000 y 3+000. Edo. Sucre.
- Proyecto Habitacional Orumila Garden. Barcelona, Edo. Anzoátegui.
- Acondicionamiento de pavimentos en el área del mejorador (MRN-113). Edo. Anzoátegui.

- Construcción de la autopista Antonio José de Sucre, tramo plan de la mesa – Bella Vista, rampa 1, 4 y 5 y puente distribuidor Bella Vista. Edo. Sucre.

La estructura organizacional de la empresa Constructora 01 de Marzo, S.A. esta representada de la siguiente forma:

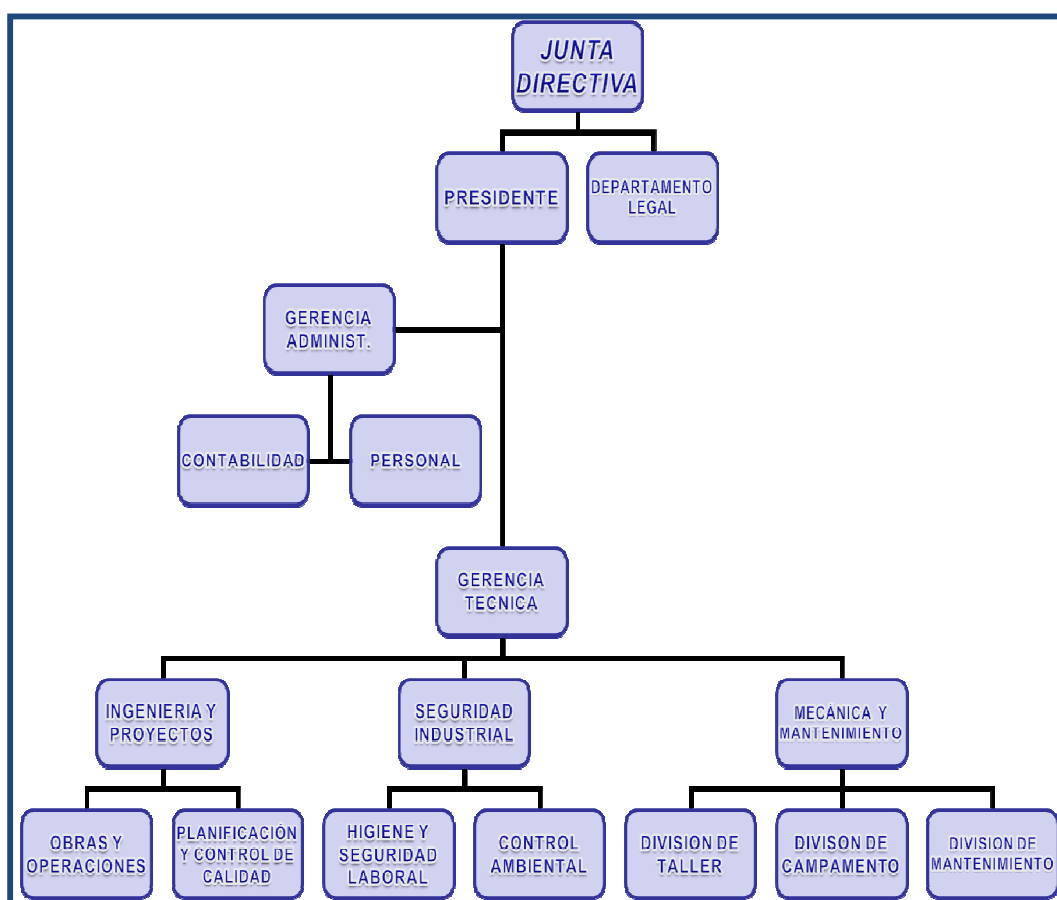


Figura 4. Organigrama Constructora 01 de Marzo, S.A.

Fuente: Constructora 01 de Marzo, S.A.

La junta de accionistas de Constructora 01 de Marzo, S.A. está conformada como se muestra en la figura a continuación:

<b>Apellidos y nombres</b>	<b>C.I. No.</b>	<b>Cargo</b>	<b>% Acciones</b>
Pena Díaz, Manuel	8.234.644	Presidente (Rep. Legal)/ Accionista	60
Pena Díaz, José Ramón	8.270.342	Vicepresidente / Accionista	25
Paraqueima, Ciro	4.002.855	Accionista	10
Gutiérrez, Hernán	4.007.653	Accionista	5

Figura 5. Junta de Accionistas de Constructora 01 de Marzo, S.A.

Fuente: Constructora 01 de Marzo, S.A.

Por su parte, Corporación Maquinarias Margarita, C.A. (CMM, C.A.), es una empresa nacional, dedicada al ramo de la construcción desde el año 2.007, establecida en la ciudad de Porlamar, estado Nueva Esparta, con oficinas en Barcelona, estado Anzoátegui y cuenta con un destacado inventario de maquinarias y equipos de transporte usados en la construcción de obras civiles de envergadura.

CMM, C.A. está dedicada a la prestación de servicios definidos dentro de la industria de la construcción a nivel regional y nacional, teniendo como misión el contribuir al fortalecimiento del país, logrando una proyección de carácter social asumiendo así un rol protagónico como empresa generadora

de empleo, colaborando de esta forma a cumplir con las necesidades de la nación.

Su visión esta orientada a cumplir con los más altos intereses de la república en la construcción de la nueva Venezuela, esto enmarcado por los cambios que ocurran en los distintos ámbitos de nuestra sociedad, específicamente en lo social, tecnológico y económico.

Corporación Maquinarias Margarita, C.A. posee la estructura organizacional que se muestra en la figura a continuación:

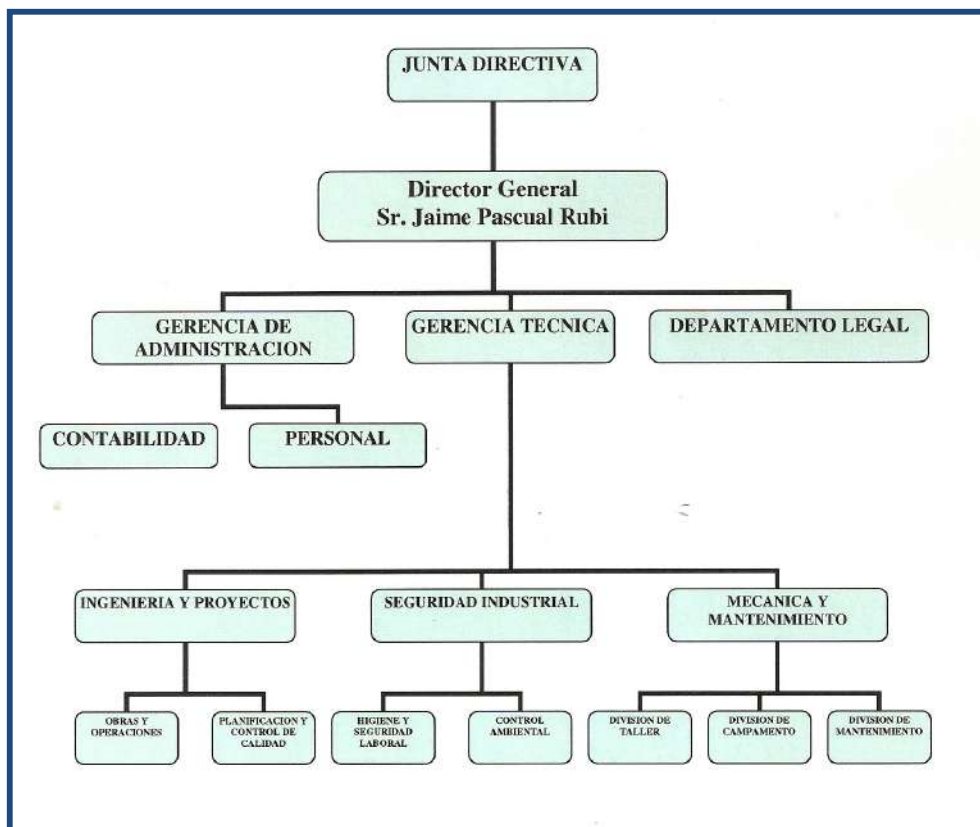


Figura 6. Organigrama de Corporación Maquinarias Margarita, C.A.

Fuente: Corporación Maquinarias Margarita, C.A.

La junta de accionistas de Corporación Maquinarias Margarita, C.A. está conformada de la manera siguiente:

<b>Apellidos y nombres</b>	<b>C.I. No. / Pasaporte</b>	<b>Cargo</b>	<b>% Acciones</b>
Pascual Rubí, Jaime	5.277.487	Presidente (Rep. Legal)/ Accionista	45
Acosta, Rafael	712431192	Accionista	45
Nieves, Coromoto	14.003.631	Accionista	10

Figura 7. Junta de Accionistas Corporación Maquinarias Margarita, C.A.

Fuente: Corporación Maquinarias Margarita, C.A.

En el año 2.008, la empresa Constructora 01 de Marzo, S.A. decide participar en un proceso de licitación para la ejecución de una tarea económicamente importante cuyo ente contratante era Petroquímica de Venezuela, S.A. Pequiven, donde resultó victoriosa con la obtención del contrato.

Una vez ganada la licitación por parte de la empresa Constructora 01 de Marzo, de manera individual, se decide asumir en conjunto y por mutuo acuerdo entre los presidentes de ambas empresas, la ejecución de la obra, “Urbanismo de La Parcela Sur y Oeste perteneciente al Proyecto Ampliación en su Planta Olefinas en José”.

Actualmente, el proyecto tiene aproximadamente dos años y seis meses de haberse iniciado. El consorcio conformado por las empresas antes mencionadas ha estado a cargo de la ejecución y desarrollo de la obra desde la primera fase, presentando durante todo ese tiempo una serie de situaciones poco favorables donde las relaciones entre los directivos de ambas empresas no son las más apropiadas para este tipo de negocios colocando en riesgo la estabilidad y persistencia de la alianza y por consiguiente la exitosa culminación de la obra en ejecución.



## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el marco metodológico de todo proceso de investigación, es necesario indagar acerca de las diferentes técnicas e instrumentos que deberán aplicarse, de manera que se pueda recolectar toda la información requerida para cumplir con los objetivos planteados.

Según Mirian Balestrini Acuña, en su libro, Como se elabora el proyecto de investigación (2.002) el marco metodológico es:

La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos. (p. 126)

La presente investigación referente al caso de estudio del consorcio entre Constructora 01 de Marzo, S.A. y Corporación Maquinarias Margarita, C.A. relativa a los lineamientos de un modelo de gestión más adecuado para el desarrollo de sus actividades, posee un marco metodológico en el que se delimitaron los procedimientos y técnicas para la recolección y análisis de la información según los objetivos propuestos, como fue la aplicación de entrevistas no estructuradas, observación directa, participante e individual y el análisis de fuentes documentales

#### 4.1 Tipo de Investigación

Según a las características que presenta esta investigación y los objetivos que persigue, se consideró a la misma como un Proyecto Factible, el cual consiste en la recolección de los datos necesarios para así poder estar consciente de cual es el problema en cuestión y de cómo esta investigación puede ayudar a solucionarlo o en su defecto mitigar su gravedad.

Por parte de la UPEL (2.006), la investigación de tipo factible está definida como aquella que:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (p.13)

Se identifican dos fases en el presente trabajo, como proyecto factible:

- **Diagnóstico y evaluación de necesidades:** en esta fase se realizó un análisis en el cual se examinaron modelos de contratos de consorcios o uniones temporales donde se identificaron los aspectos faltantes que debieron estar contenidos en el modelo del caso de estudio.

- **Desarrollo de la propuesta:** en esta fase se realizó la elaboración de la propuesta para el modelo de gestión más adecuado de consorcio entre empresas, basado en los hallazgos producto del análisis y diagnóstico de la fase anterior, con la finalidad de servir de referencia para casos futuros para obras similares a las del caso objeto de estudio.

## 4.2 Diseño de la Investigación

La investigación de campo consiste en la obtención directa de la información necesaria para saber cuál es la situación actual del problema y crear las propuestas que puedan ayudar a solucionarlo. Como lo define la UPEL (2.006), la investigación de campo es:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. La fuente principal de datos es el sitio donde se presenta el problema, los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originarios o primarios. (p.18)

Se consideró que este, por ser un proyecto factible, estuvo sustentado en una investigación de campo no experimental cualitativa debido a que describió las características de un fenómeno y a que la información se obtuvo directamente en el sitio donde se estudió el proceso, permitiendo así su revisión o modificación para profundizar en la comprensión de ellos en caso

de que se hubiesen suscitado dudas en los datos obtenidos, cabe destacar que estos fueron recolectados en el sitio donde ocurrieron los hechos, es decir Constructora 01 de Marzo, S.A.

### **4.3 Instrumentos y Métodos de Investigación**

Los instrumentos o métodos que se utilizaron para desarrollar la fase de diagnóstico de esta investigación fueron la entrevista no estructurada, observación directa no estructurada, participante e individual y el análisis de fuentes documentales.

### **4.4 Aplicación de instrumentos**

- **Entrevista No Estructurada:** Se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. La entrevista no estructurada puede plantear cuestiones previas que serán indagadas en la entrevista, o puede desarrollarse sin preparación, pretendiendo que el entrevistado exprese su situación.

Para la recolección de datos se tomo como instrumento un guión de entrevista no estructurada, que si bien como se mencionó anteriormente, no está limitada a un número determinado de preguntas, sí se tienen establecidos los temas a tratar sobre los

cuales se irán formulando las preguntas de interés para la investigación.

El guión de entrevista no estructurada utilizado para la compilación de información fue aplicado a los involucrados directos que conforman la unión empresarial debido a que es a nivel directivo donde se presentan los principales inconvenientes, que traen como consecuencia una serie de situaciones desfavorables, y es donde se lleva a cabo la toma de decisiones. Entre los entrevistados tenemos a:

- **Ing. Manuel Pena Díaz** (Presidente de la empresa Constructora 01 de Marzo, S.A.)
- **Lic. Hernán Gutiérrez** (Administrador de la empresa Constructora 01 de Marzo, S.A.)
- **Sr. Jaime Pascual Rubí** (Presidente de Corporación Maquinarias Margarita, C.A.)
- **Lic. José Hernández** (Auditor Interno de Corporación Maquinarias Margarita, C.A.)

A continuación se presenta el guión de entrevista aplicado a los involucrados, el cual está conformado por cinco (5) temas principales de los que se derivaron las preguntas consideradas como oportunas para un completo análisis de la situación actual.

## **Guión de entrevista para los Involucrados**

### **Tema I: Conformación del consorcio**

Se busca conocer los criterios bajo los cuales se conformó el consorcio. Se plantean preguntas tales como: ¿por qué, cuándo y cómo se decide crear una alianza bajo la imagen de consorcio para la ejecución de la obra en la que operan actualmente? ¿Se tiene experiencia previa en cuanto a alianzas se refiere?

### **Tema II: Funcionamiento del consorcio**

Se espera obtener la apreciación, por parte de los involucrados del funcionamiento actual. ¿Cómo calificaría Ud. el funcionamiento del consorcio?

### **Tema III: Principales áreas afectadas**

Según el tema anterior, ¿Cómo afecta, o que áreas están siendo afectadas por situaciones desfavorables?

### **Tema IV: Necesidades por atender**

Una vez conocida la apreciación interna de la alianza y las principales áreas afectadas, se procede a detectar cuales son las necesidades que

presentan las empresas para solucionar la problemática existente. ¿Por qué se busca solucionar este problema? ¿Cuáles serían las consecuencias de no solucionarlo?

### **Tema V: Manejo de la situación actual**

¿Qué soluciones se han implementado para el manejo de la situación actual?

- **Observación Directa No Estructurada, Participante e Individual:** se recolectaron y documentaron los hechos sucedidos durante las operaciones del consorcio sin poseer previa guía de lo que fue observado, con la participación directa de un único observador.

Se obtuvieron los datos referentes a los problemas específicos de este consorcio para su posterior análisis y diagnóstico mediante la toma de nota de las situaciones más relevantes ocurridas durante el proceso de observación.

- **Análisis de Fuentes Documentales:** El objetivo del análisis de información fue obtener ideas relevantes, de las distintas fuentes de información, lo cual permitió expresar el contenido sin ambigüedades, con el propósito de almacenar y recuperar la información contenida.

#### **4.5 Análisis e interpretación de resultados**

- Revisar y organizar la información recolectada a través de los métodos de Investigación.
- Adaptar conceptos teóricos en la realidad objeto de estudio.



## **CAPÍTULO V**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo serán presentados los resultados de la metodología aplicada para el desarrollo del diagnóstico de la situación del consorcio objeto del caso de estudio.

Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al personal directivo del consorcio, representan el principal soporte para diagnosticar la situación actual. Estos se lograron a través de la aplicación del guión de entrevista previamente esbozado, donde se indagaron temas que abarcaban desde la conformación del consorcio hasta el manejo actual de la organización. Todo esto con el propósito de conocer mejor qué aspectos no fueron tomados en cuenta desde el principio y las consecuencias originadas de ese hecho.

Como adelantáramos, otra de las técnicas usadas fue la observación directa no estructurada participante e individual con la que se recolectó y documentó información de algunas situaciones presenciadas durante la investigación, que sirvieron para soportar la información obtenida en las entrevistas.

Con la información suministrada en las entrevistas y lo documentado a través de la observación, se hizo un enfoque general que comprendía todos los puntos de vista expresados por cada uno de los entrevistados de manera resumida conjuntamente con lo observado. Los resultados serán presentados en el mismo orden que fueron obtenidos por medio del guión de entrevista.

### De la conformación del consorcio

Se decidió la conformación del consorcio entre las dos empresas objeto del caso de estudio, que habían trabajado juntas en proyectos anteriores pero nunca bajo la modalidad de consorcio. Los presidentes de ambas organizaciones pusieron por encima de todo la amistad que había entre ellos, sin profundizar en un aspecto primordial relacionado a la conformación de una alianza estratégica, como lo es por ejemplo, un adecuado proceso de selección del aliado. No se tomaron en cuenta para esta decisión, la opinión de involucrados importantes como pudieran haber sido los administradores de ambas empresas, quienes también forman parte de la junta directiva, o de expertos en materia legal. Simplemente Constructora 01 de Marzo, S.A. vio un socio potencial en Corporación Maquinarias Margarita, C.A. porque contaba con equipos y maquinarias necesarios para la ejecución de este proyecto y Corporación Maquinarias Margarita, C.A., por su parte, vio una excelente oportunidad de negocios que no solo le generaría una cantidad importante de ingresos sino que lo posicionaría positivamente en el mercado. A simple vista cada uno tenía lo que el otro necesitaba y eso fue considerado una razón suficiente para asociarse.

### Funcionamiento del consorcio

Los entrevistados coinciden en que el consorcio a nivel operativo sigue activo. Los miembros de Constructora 01 de Marzo, S.A. son quienes llevan el control de entradas y salidas de dinero que luego son presentadas a Corporación Maquinarias Margarita, C.A para su posterior revisión. Los miembros de Constructora 01 de Marzo, S.A. consideran que desde que se

implementó esta medida, siempre han presentado los informes al día, con los respectivos soportes de la información suministrada. Por otra parte Corporación Maquinarias Margarita no está de acuerdo con lo expresado por su empresa socia, y señala que en muchas ocasiones, los informes son presentados con mucho retraso e incluyen gastos que no corresponden a la obra y/o que no fueron acordados al inicio de sus actividades.

#### Principales áreas afectadas

Según lo expresado por los entrevistados, para este caso en particular, las principales áreas afectadas son: distribución de costos de mantenimiento, distribución de gastos del personal y distribución de contribuciones e impuestos municipales.

Los costos de mantenimiento se refieren a los generados por el uso y mantenimiento para la perdurabilidad de la maquinaria empleada en la ejecución de la obra, tales como: repuestos, materiales, lubricantes, aceites y suministros varios. Tanto Constructora 01 de Marzo, S.A. como CMM, C.A. requieren de estos servicios, debido al alto desgaste que presentan sus maquinas y equipos en los trabajos a los que son sometidos diariamente.

Las empresas que integran el consorcio, una vez iniciadas las actividades, quedaron conformes al emplear un sistema de distribución de costos de insumos entregados por la gerencia del taller de Constructora 01 de Marzo, S.A. a CMM, C.A. donde se llevaba un control mensual de todo lo que las maquinarias, pertenecientes a cada empresa, habían consumido. Esta conformidad comenzó a presentar desviaciones por parte del socio CMM, C.A, quien alegaba que aun cuando los costos estaban divididos en

partes iguales para cada empresa, ellos no podían asumir tales costos por razones obvias como era el buen estado y fecha de fabricación de sus maquinas y equipos que a diferencia de los de Constructora 01 de Marzo, S.A. tenían pocos años operando y no requerían tal cantidad de insumos. Por su parte, Constructora 01 de Marzo, S.A. hizo hincapié en que si las ganancias serian distribuidas en partes iguales, lo mismo debería hacerse con los costos, ya que ellos no solo aportaban el servicio de sus maquinas, sino también la capacidad técnica y el equipo profesional trabajando en todos los aspectos de la obra y esto era algo con lo que CMM, C.A. no contaba para el proyecto

Para la distribución de gastos del personal que labora en la obra, la empresa Constructora 01 de Marzo, S.A. consideró necesario distribuir entre ambas empresas el gasto correspondiente por los sueldos y salarios de la nomina mensual que incluía ingenieros y personal administrativo entre otros. Esto en vista de que su socio en este proyecto solo aportaba una parte importante (maquinarias y equipos de transporte) y no se estaba tomando en cuenta que el desembolso por concepto de sueldos y salarios, por parte de CMM, C.A. era mucho menor que el de su socio debido que todo el personal pertenecía a Constructora 01 de Marzo, S.A. Esta situación fue analizada y se aceptó la distribución de costos de personal pero con ciertas objeciones por parte de Corporación Maquinarias Margarita, C.A. quien nunca estuvo totalmente de acuerdo con la decisión tomada después de muchas reuniones.

### Necesidades por atender

Según Constructora 01 de Marzo, S.A., la necesidad primordial por atender, además de las áreas afectadas mencionadas anteriormente, es la comunicación. Los socios difícilmente logran estar de acuerdo. Constructora 01 de Marzo, S.A. atribuye este hecho a la falta de experiencia en este tipo de negocios por parte de Corporación Maquinarias Margarita, C.A., mientras que ésta última señala que existe inconsistencia en la elaboración de los informes y que la información tiende a estar manipulada a favor de quienes los realizan.

“Se cuenta con las herramientas para continuar trabajando pero la situación se ha tornado un poco personal” expresa el Lcdo. Hernán Gutiérrez administrador de la empresa Constructora 01 de Marzo, S.A., atribuyendo estas dificultades de comunicación a las diferencias de personalidad de cada uno de los socios y a su poca habilidad para llegar a un acuerdo que beneficie las partes.

Para Corporación Maquinarias Margarita, C.A. implementar un mejor sistema de manejo de recursos, sería la solución a los problemas que sufre el consorcio actualmente. Existe mucha desconfianza entre los socios lo cual obstruye cualquier proceso que se quiera implementar para atender las necesidades que tienen que ver con el control de gastos.

### Manejo de la situación actual

Se han tomado una serie de medidas como la presentación de informes de ingresos y costos mensuales en reuniones formales acordadas

con anticipación, a fin de aclarar posibles dudas y evitar que se siga presentando la misma inconformidad por parte de los asociados, lo cual ha llevado al manejo del consorcio a un nivel de desconfianza nada agradable entre los involucrados. Corporación Maquinarias Margarita, C.A. solicitó los servicios de un auditor externo, quien se encarga de realizar una revisión detallada de todos los costos generados en la obra. Cualquier dato que se considere como no aplicable, es discutido en las reuniones de los asociados.

A continuación se presentan algunos aspectos significativos extraídos de lo expresado por los entrevistados, considerados como puntos débiles en la conformación del consorcio.

- No se consideró un proceso de selección de aliado estratégico donde se estudiaran no solo los intereses individuales de cada empresa, sino un análisis exhaustivo para conocer si los socios compartían las mismas metas y contaban con lo necesario para mantenerse unidos y lograr convertir el proyecto en una realidad en el tiempo estimado.
- La inexperiencia no fue considerada para la búsqueda de información y asesoramiento en cuanto a las uniones de empresas bajo la figura de consorcios debidamente establecidos.
- La falta de un acuerdo inicial que contuviera todos los mecanismos de acción ante cualquier desavenencia, llevó al uso de formas prácticamente improvisadas como medios de comunicación, dejando siempre un lugar a dudas en uno de los socios.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Consideraciones generales para los lineamientos de un modelo de gestión de consorcio entre empresas constructoras.**

Considerando los resultados obtenidos durante el proceso de recolección y análisis de información a través de la entrevista y la observación no estructurada, así como lo referido en el enunciado del problema y los objetivos planteados, se logra apreciar que el consorcio, objeto de estudio de esta investigación, requiere de un modelo de gestión de alianzas estratégicas para la ejecución de obras civiles que contenga elementos que se consideran clave a la hora de formar una alianza entre empresas, como los que señalan a continuación:

- Antes de cualquier otro paso, lo primero que se debe tener claro es cual es el proyecto u obra a realizar y de esta manera conocer bajo qué condiciones puede ejecutarse el proyecto, refiriéndose a las formas de colaboración empresarial, es decir, saber si el proyecto puede ser realizado por empresas aliadas estratégicamente para ese fin en caso de tratarse de licitaciones.
- Una vez determinado el proyecto, lo siguiente es identificar cuales son las herramientas necesarias para la ejecución de la obra con las que, como empresa independiente, no se cuenta, para que en base a esto se logre una mas acertada selección de

posibles aliados que si posean esas herramientas, con los cuales se puedan optimizar los recursos y así aprovechar las cualidades y calidades técnicas, administrativas, financieras o de infraestructura de cada empresa.

- Luego de seleccionar el aliado, se establecen los primeros contactos entre los directivos de las empresas involucradas, esto con el fin de ir conociendo las expectativas de cada uno para la ejecución del proyecto y tener una primera apreciación de la compatibilidad laboral existente entre los socios.
- Una vez conocido el aliado seleccionado con el cual ya se realizaron las primeras reuniones, se procede al intercambio de información relacionada con cada una de las empresas. El objetivo de estas reuniones es el de conocer la situación tanto técnica como financiera de las empresas involucradas y establecer un grado de confianza entre ellas que permita consolidar más el nivel de responsabilidad y compromiso entre las partes. Es recomendable que a este punto, debido a la naturaleza de la información manejada en estas reuniones, se firme un acuerdo de confidencialidad. (Ver Anexo 3)
- Conocida entre ellas la información confidencial de cada una, ambas empresas comienzan a concebir los primeros



procedimientos a realizar como empresas aliadas. El primero de ellos debe ser la redacción de un documento de consorcio, el cual debe contener la descripción completa del objetivo de la alianza, especificando los límites de responsabilidad y cooperación de cada empresa. Es importante que este documento esté realizado por expertos en materia legal y que esté enmarcado dentro del ordenamiento jurídico correspondiente.

- Redactado el documento de consorcio, es tarea de cada empresa por separado, estudiar cada una de las cláusulas bajo asesoría legal y administrativa antes de firmar el documento, esto con el propósito de evitar que surjan dudas o malentendidos en las especificaciones del contrato que puedan repercutir en las actividades de cooperación luego de la celebración del mismo.
- Estudiadas las especificaciones del contrato, se procede a la decisión por parte de las empresas, de firmar el documento de consorcio o alianza en caso de que estén conformes con la información evaluada, de lo contrario se realizarían las modificaciones necesarias a fin de que las empresas queden satisfechas con los lineamientos expuestos en el contrato.

- Conformado legalmente el consorcio, las empresas pueden iniciar sus actividades de cooperación según las condiciones establecidas previamente. En el caso de tratarse de contratos con el sector público, el concurso para obtención de éste debe realizarse después de haberse conformado legalmente el consorcio.

## **6.2 Consideraciones generales para la elaboración de un contrato de consorcio.**

La importancia de un contrato de consorcio se ha mencionado en varias oportunidades durante el desarrollo de esta investigación. A continuación se presentan los aspectos que deben estar contenidos en el acuerdo consorcial:

- La identificación plena de sus integrantes, por su nombre o razón social, número de registro de información fiscal, domicilio y representante legal debidamente identificado.
- Los antecedentes o las circunstancias que originaron la creación del consorcio las cuales están relacionadas con la oferta que se espera presentar ante el ente contratante.
- El nombramiento del representante legal del consorcio.

- El objeto o interés que origina la creación del acuerdo para realizar un proyecto.
- Nombre con el que se identifica al consorcio y domicilio donde se encuentra su administración.
- Obligaciones o actividades que deben ser realizadas por cada uno de los integrantes.
- La responsabilidad ante el ente contratante y terceros, donde quedara especificado la forma en como los asociados responderán solidariamente por las obligaciones generadas durante el desarrollo del proyecto.
- La participación, aportes administrativos y técnicos y actividades de cada miembro.
- Órganos de decisión y administración interna tales como: la asamblea, consejo directivo, comités, representantes con sus respectivas funciones y facultades.
- Identificación de un auditor como órgano de control.

- Identificación del contador del consorcio.
- Exclusividad: Se deberá puntualizar si la dedicación al proyecto será exclusiva, impidiendo a los miembros del consorcio la participación en otros proyectos o si por el contrario se les permitirá la cooperación con otras empresas siempre y cuando no representen una competencia directa o indirecta para el proyecto actual.
- Información confidencial: Ninguna de las partes podrá sin consentimiento de la otra, revelar a un tercero o usar para fines distintos la información técnica o comercial cualquier información que sea declarada confidencial o que de cualquier otra forma tenga una naturaleza claramente confidencial.
- Cesión de participación a los otros miembros del consorcio o a terceros.
- Subcontratación de servicios.
- Duración del consorcio.

- Resolución de conflictos a través de negociaciones entre los representantes autorizados de las partes: Cualquier controversia que pueda surgir entre partes deberá resolverse definitivamente, una vez concluido el procedimiento de soluciones amigables, a través de un arbitraje de derecho ejecutado de acuerdo a las leyes que correspondan. Las partes no tendrán derecho a suspender ninguna de sus obligaciones que no sean afectadas por tal disputa.
- Reglas, valores y principios éticos a los que están obligadas las partes.
- Integridad del contrato.
- Mecanismos de modificación contractual.
- Notificaciones y comunicación.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 Conclusiones**

El resultado de esta investigación realizada en el seno de la alianza estratégica objeto de estudio, basada en la revisión de fuentes documentales y en la participación directa en la misma, evidencia la necesidad en ambas empresas de implementar un modelo de gestión mas adecuado que el que poseen actualmente, no solo para este, sino para todos los posibles proyectos que requieran de la unión de empresas como estrategias de mercado.

En el diagnóstico llevado a cabo mediante el análisis y la aplicación de los instrumentos y técnicas de recolección de datos explicados en el marco metodológico, se pudo demostrar que las empresas que conforman el consorcio presentan deficiencias en el conocimiento de las diferentes fases o etapas requeridas para la creación y control de alianzas estratégicas por razones como: falta de experiencia previa, canales de comunicación poco efectivos, deterioro de la relación personal entre los socios, falta de asesoramiento legal, falta de mecanismos para la solución de controversias, inadecuada distribución de responsabilidades, entre otras, trayendo como consecuencia la urgencia de realizar cambios en la manera como se han venido realizando las actividades de colaboración entre las empresas que integran la alianza estratégica.

## 7.2 Recomendaciones

En vista de la situación detectada, es conveniente considerar las siguientes recomendaciones:

- **Mantenerse informado:** Toda la información que se pueda tener acerca del manejo de alianzas estratégicas nunca está de sobra. Mientras más se conozcan los detalles de cómo conformar una alianza, de su evaluación, seguimiento y control más serán las probabilidades de una culminación de un proyecto con resultados exitosos.
- **Asesoramiento:** contar con un equipo especializado que pueda asesorar, aportar ideas y sirva de apoyo ante cualquier duda que se pudiese presentar en cualquier aspecto, como por ejemplo en el ámbito legal o administrativo, más aún si no se cuenta con experiencia previa en cuanto a alianzas estratégicas se refiere.
- **Elección del socio y definición de objetivos comunes:** una correcta elección del socio es fundamental. Es importante para los directivos de las empresas no dejarse llevar por relaciones de amistad o peor aún, enfocarse solo en los beneficios particulares. Si se desea conformar una alianza, es necesario tener una percepción de los objetivos, metas y beneficios de manera que favorezcan a todos los integrantes como unidad

empresarial. Los posibles aliados deben ser evaluados profundamente a razón de saber si realmente poseen lo que la otra empresa necesita y si existe compatibilidad laboral entre ellos.

- **Del contrato:** Una esmerada elaboración del contrato de colaboración empresarial y un detallado estudio de sus cláusulas antes de ser firmado. En este caso se recomienda en primer lugar un pre-acuerdo de alianza antes de pasar al acuerdo final.
- **De la comunicación:** en relaciones de negocios entre empresas independientes, es preciso disponer de excelentes canales de comunicación. Muchas veces hemos escuchado expresiones como “*cuentas claras conservan amistades*”, algo parecido pasa en las relaciones de alianzas. Cada miembro realiza un aporte significativo para la ejecución del proyecto y por lo tanto deseará conocer toda información relativa al mismo.
- **Importancia:** La creación de una alianza es un asunto serio, debe otorgársele la importancia que requiere de tiempo y dedicación necesaria para su conformación y puesta en marcha, a fin de evitar que lo que no fue considerado en un



principio se convierta en un problema que ponga en riesgo la vida de la alianza y el posicionamiento de las empresas.

Dicho lo anterior, las implicaciones legales de la figura de consorcio no están muy bien definidas por la legislación vigente en Venezuela, por lo que ni siquiera están claras las implicaciones fiscales o las obligaciones frente al contratante de las obras, por lo que aún mejor, sería la consideración de la creación de una nueva empresa cuyo objeto social esté limitado a la ejecución de la obra y su duración como empresa a la finalización de la obra y obligaciones subsiguientes. La participación accionaria se negociaría entre las partes y los estatutos regularían todos los aspectos que ya hemos mencionado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acedo, M y Acedo, L. (1.985). *La Sociedad Anónima*. Caracas: Ediciones Schnell.
- Ariño, A. (2.001). *Alianzas Estratégicas ¿estamos preparados?* Revista de Antiguos Alumnos IESE 24,26.
- Baker, Mckenzie y Veneconomía (2.003). Informe Legal. *Los consorcios y su legitimación para actuar en juicio*. Recuperado el 12 de enero de 2010, de: [http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp1249\\_961.pdf](http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp1249_961.pdf)
- Balestrini A., Mirian (2.002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Barrios Yaselli, M. (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (3º Edición, Reimpresión 2006 ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL
- Centro de estudios económicos Tomillo C.E.E.T. *Consortio de Empresas*.

Recuperado el 28 de junio de 2010, de:  
[http://www.ceet.es/cooperacion/modulo4/Mod4\\_sc1\\_ap11.htm](http://www.ceet.es/cooperacion/modulo4/Mod4_sc1_ap11.htm)

- Diccionario de la Real Academia Española (RAE). Recuperado el 19 de noviembre de 2010, de:  
[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=alianza](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=alianza)
- Estatuto General de Contratación de la Administración Pública de Colombia. (Diario Oficial N° 41.094) (1.993, Octubre). Recuperado de:  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley\\_008\\_0\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_008_0_1993.html)
- Fred R., David (2.003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- García, Oscar (2.005) *Alianzas estratégicas simples, ágiles y eficaces*. Recuperado el 15 de enero de 2010, de:  
[http://www.mailxmail.com/curso-alianzas-estrategicas-simples-agiles-eficaces/que-es-alianza-estrategica,](http://www.mailxmail.com/curso-alianzas-estrategicas-simples-agiles-eficaces/que-es-alianza-estrategica)

- Hunger, D y Wheelen, T. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Educación.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2009). *Essentials of Management: An International perspective*. New Delhi: Editorial Mc Graw Hill
- La Escuela Española de Negocios (ESENEG) "*Como generar alianzas estratégicas que beneficien al posicionamiento de mi institución*"  
Recuperado el 26 de septiembre de 2010, de:  
[www.eseneg.com/Bienal%20Educación/.../Ponencia%20Congreso1.ppt](http://www.eseneg.com/Bienal%20Educación/.../Ponencia%20Congreso1.ppt)
- Labrador, H., *Aspectos a considerar para la conformación de alianzas estratégicas. Experiencia en Cuba*.  
Recuperado el 13 de noviembre de 2010, de:  
[www.galeon.com/henderlabrador/hender\\_archivos/alian\\_est.pdf](http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/alian_est.pdf)
- Ley de Impuesto sobre la Renta de Venezuela, (2007, febrero 16)  
Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.628

- Ley del IVA (Decreto 2.133) (2.007, febrero 26) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.632.
- Mejía, C. (2.004). *Las Alianzas Estratégicas*. Recuperado el 17 de enero de 2011, de: <http://www.planing.com.co/bd/archivos/Agosto2004.pdf>
- Mi Empresa Propia. *Contrato de Consorcio*. Recuperado el 17 de junio de 2.010 de: <http://www.miempresapropia.com/2007/ley-general-de-sociedades-libro-quinto/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. *Modelo de Cláusulas para contratos de Unión Temporal o Consorcio*. Recuperado el 05 de agosto de 2.010, de: <http://www.contratos.gov.co/Archivos/Modelo de Clausulas para Contratos de Union Temporal o Consorcio 3-11-09.pdf>
- Moreno, C. (2003). *Estrategia*. Recuperado el 15 de enero de 2.010: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>

- Publicaciones Vértice (2008). *Dirección Estratégica*. España: Editorial Vértice.
- Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas. (Decreto N° 6.708) (2.009, mayo 19) Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N° 39.181.
- Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. (Decreto 4.891) (2.006, octubre) Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N° 38.544.
- Rincón, H. (2.008). *La personalidad jurídica del consorcio en Venezuela*.  
Recuperado el 23 de noviembre de 2.009, de:  
<http://www.urbe.edu/publicaciones/comercium/pdf/vol-1/1-la-personalidad-juridica-del-consorcio-en-venezuela.pdf>
- Rodríguez Montoya, C. (1.999) *Strategic Alliances Kit*. Caracas.
- Ruiz Velasco, A. (2.007). *Manual de derecho mercantil*. España: Gráficas Ormag.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. OBRAS EJECUTADAS CMM, C.A.



Corporación Maquinarias Margarita  
M.M.C.A., C.A.  
RIF: J-29407839-7



### OBRAS EJECUTADAS POR LOS SOCIOS

EMPRESA	UBICACIÓN	DESCRIPCION	AREA EN M2	CONTRATO DE FECHA
Estación de Servicio la Esmeralda, C.A.	Troncal 13, Maturín. Estado Monagas	Movimiento de Tierra	140.000	2003
Estación de Servicio la Esmeralda, C.A.	Troncal 13, Maturín. Estado Monagas	Construcción de Estación de Servicio (06 Islas)	30.000	2005-2006
Estación de Servicio la Esmeralda, C.A.	Troncal 13, Maturín. Estado Monagas	Construcción de edificación	1.600	2006
Constructora Ramplum, C.A.	Maturín. Estado Monagas	Construcción viviendas para empleados	40.000	2001-2002
Constructora Maturín, C.A.	Palo Alto	Vialidad Interna	15 Km.	1998
Constructora Maturín, C.A.	Palo Alto	Trabajos de Carga con Roquero	20.000	1996
Banco Confederado	Porlamar. Estado Nueva Esparta	Remodelación agencia Ppal.		2006
Margarita Building Corp II, C.A.	Porlamar. Estado Nueva Esparta	Movimiento de tierra.	150.000	2007



## ANEXO 2. OBRAS EJECUTADAS CONSTRUCTORA 01 DE MARZO S.A.

**Constructora**  
**01 de Marzo,** S.  
 a.  
 Capital Pagado Bs.F. 6.500.000,00  
 RIF: J-88029189-8

VIALIDAD  
 CANALIZACIONES  
 MOVIMIENTOS DE TIERRA  
 ASFALTADOS

### OBRAS EJECUTADAS EN LOS ULTIMOS 10 AÑOS

ENTE CONTRATANTE	DIRECCIÓN ENTE CONTRATANTE	OBRA	FECHA DE INICIO	FECHA DE CULMINACIÓN
PEQUIVEN	Valencia, Edo. Carabobo	Urbanismo Parcela Oeste Pertenciente al Proyecto Fertilizantes II en Jose	Feb-08	EN EJECUCIÓN
PEQUIVEN	Valencia, Edo. Carabobo	Urbanismo de la Parcela Sur Pertenciente al Proyecto Ampliación en su Planta Olefinas en Jose		EN EJECUCIÓN
INDER	Caracas, Dtto. Capital.	Asfaltado y Consolidación de Vías de Acceso a los Fondos Zamoranos Pedro Zaraza, Maria Freitas, Pollo y Mar y Pedro Salías y Acceso al Pueblo comunal. Edo. Anzoátegui	14/07/2008	07/05/2009
PDVSA Petróleos, S.A.	CIJAA, Edo. Anzoátegui	Construcción de Vialidad Perimetral Sur, Fase I, Condominio Industrial Jose	28/01/2008	28/11/2008
FUNDACIÓN PROPATRIA – GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE	Cumana, Edo. Sucre	Construcción Autopista Antonio José de Sucre, Tramo Plan de la Mesa-Bella Vista, Rampa 1, Rampa 4, Rampa 5 y Puente Distribuidor Bella Vista desde prog. 0+000 prog. 3+650.	28/09/2006	25/05/2007
GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE	Cumana, Edo. Sucre	Construcción Autopista Antonio José de Sucre, Tramo Cumaná-Santa Fe, Construcción Sub-tramo Plan de La Mesa- Portal Túnel y Distribuidor	04/02/2005	13/06/2006
GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE	Cumana, Edo. Sucre	Autopista Antonio José de Sucre, Tramo Cumaná-Santa Fé, Construcción Sub-tramo Yaguaracual – Márquez - Santa Fé	10/02/2005	10/12/2005
GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE	Cumana, Edo. Sucre	Construcción de la Autopista Antonio José de Sucre, Tramo Plan de La Mesa-Bella Vista	01/05/2004	29/05/2006
GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE	Cumana, Edo. Sucre	Construcción de la Autopista Antonio José de Sucre, Tramo Márquez-Santa Fé	02/05/2004	15/06/2006
SINCRUDOS DE ORIENTE, C.A. (SINCOR)	CIJAA, Edo. Anzoátegui	Acondicionamiento de Pavimentos en el área del Mejorador (MRN-113)	17/05/2004	17/11/2004
GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE	Cumana, Edo. Sucre	Construcción de la Autopista Cumaná - Pto. La Cruz, Tramo Márquez-San Esteban – Nurucual.	08/10/2003	31/08/2004
MINFRA - GOBERNACIÓN EDO. ANZOÁTEGUI	Barcelona, Edo. Anzoátegui	Obras de emergencia en el territorio nacional, taludes cerro Tumba de Bello, Barcelona.	20/07/2004	30/06/2005

## ANEXO 3. ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

### MUTUAL CONFIDENTIALITY AGREEMENT

**1.DISCLOSURE.** The undersigned may enter into discussions regarding a potential business relationship between them. In order to facilitate these discussions, the parties may, but shall not be obligated to, disclose to each other certain confidential information. The information may be disclosed orally, in writing, on film, on magnetic media, or in some other form (the "Information"). Information may include some or all of the following: technical specifications, computer programming techniques, software, documentation, business plans, customer lists and information, and financial, marketing, or sales data.

**2.CONFIDENTIALITY.** The undersigned agree that all Information which they receive is the confidential information of the disclosing party. The recipient of Information shall not copy, abstract, reverse engineer or disclose any Information it receives or anything it learns as a result of the Information to any other person, firm, corporation, or other entity. Dissemination of the Information by the recipient shall be limited to the recipient's employees who have a need to know and who shall be bound to honour the provisions of this Agreement.

**3.EXCEPTIONS.** The obligations of confidentiality shall not apply to any Information which:(a) is contained in a generally available non-confidential publication bearing a date prior to the date of this Agreement; (b) is or becomes generally available to the public other than as a result of the improper action of the recipient; (c) is rightfully known from a source independent of any restrictions imposed by the disclosing party or becomes rightfully known to the recipient from such a source; (d) shall be or has been independently developed by the recipient; (e) is generally furnished to others by the disclosing party without restrictions on the receiving party's right to disclose.

**4.DISCUSSIONS.** The fact that discussions are taking place regarding a potential business relationship, the content of the discussions, and the participation of the parties in the discussions shall also be regarded as Information. This category of Information shall not be disclosed without the written consent of the parties, unless such disclosure is reasonably required by applicable law or legal process and reasonable advance notice is given by the disclosing party to the other parties so that they may contest the requirement of such disclosure.



**5.PURPOSE.** All Information shall be used by the recipient solely for the purpose of exploring a business relationship with the disclosing party and for no other purposes. The furnishing of the Information does not constitute the grant of or waiver by either party of any of their respective proprietary interests, including without limitation, patents, trade secrets, copyrights, or trademarks.

**6.RETURN.** Each recipient shall return any Information received to the disclosing party upon the earliest of: (a) ninety (90) days from the Effective Date of this Agreement, or (b) upon the disclosing party's request. This time period may be extended only by a written agreement signed by the parties. Each recipient shall have the alternative of destroying Information rather than returning it if the recipient provides the disclosing party with a written certification certifying to such destruction, and such certification is delivered at the time the return of the Information would otherwise be due. All confidentiality obligations shall survive the termination of this Agreement and the return or destruction of Information.

**7.EXPLORATORY DISCUSSION NOT BINDING.** The parties agree that this Agreement, continuing discussions, future exchange of Information and nonconfidential information, past or future correspondence (including without limitation, correspondence indicating interest or intent), and other communications between the parties shall not commit either party to continue discussions or negotiate, or be legally binding as an informal agreement or agreement to agree to a potential business relationship. The only way the parties shall be bound to a business relationship, if at all, shall be by a mutually satisfactory definitive written agreement signed by the parties. Any research and development, prototyping, or other action or expense which either party takes or incurs in anticipation that a business relationship will be consummated shall be entirely at the acting party's risk and expense and shall not impose any liability on any other party. Nothing in this Agreement shall prohibit a party from independently developing, acquiring, marketing, selling, or otherwise dealing in or with products which are similar to or competitive with products which are similar to or competitive with the products of another party provided that the proprietary rights of any party are not infringed upon.



**8. GENERAL.** HEADINGS ARE FOR CONVENIENCE ONLY AND HAVE NO LEGAL SIGNIFICANCE. THIS AGREEMENT CONSTITUTES THE ENTIRE AGREEMENT BETWEEN THE PARTIES REGARDING ITS SUBJECT MATTER. IT MAY BE ALTERED, AMENDED, MODIFIED, OR WAIVED ONLY BY A WRITTEN AGREEMENT SIGNED BY THE PARTIES. IT MAY BE TERMINATED BY ANY PARTY BY WRITTEN NOTICE GIVEN TO THE OTHER PARTIES.

This Agreement shall be null and void if all parties do not sign this Agreement and return it by fax to each other within ten days of the date of signature.

**THE PARTIES ACKNOWLEDGE THAT THEY HAVE READ AND UNDERSTOOD THIS AGREEMENT AND AGREE TO BE BOUND BY ITS TERMS.**

Effective Date: 03/06/1998

**Company XXX**

---

**Signature**

**Company ZZZ**

---

**Signature**

## ANEXO 4. CLASIFICACIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

TIPO DE ALIANZA EN FUNCIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LOS SOCIOS	Características		PRIORIDAD PARA LA DIRECCIÓN	FINALIDAD PARA LA DIRECCIÓN	EJEMPLOS	TIPOS DE ALIANZA SEGÚN EL ÁREA DE DECISIÓN IMPLICADA					
	Grado de rivalidad entre los miembros	Grado de interacción entre los miembros				Alianza en tecnología		Alianza en producción		Alianza en marketing	
						Agentes que pueden intervenir	Aplicaciones	Agentes que pueden intervenir	Aplicaciones	Agentes que pueden intervenir	Aplicaciones
Horizontal competitiva			Protección de las competencias estratégicas esenciales Aprendizaje y obtención de información	Consecución de economías de escala. Reducción del exceso de capacidad. Transferencia de conocimientos Compartir riesgos.	General Motors y Toyota han constituido una alianza para la fabricación de un modelo de automóvil. Siemens y Philips son empresas aliadas para el desarrollo de determinados elementos informáticos.	Grandes empresas Pymes Gobierno (labor de presión)	Puesta en marcha de laboratorios conjuntos Acuerdo para el logro de estándares	Central de compras Planta para la fabricación de elementos comunes Realización conjunta de una fase del proceso productivo	Pymes Grandes empresas	Cofinanciación de investigaciones de mercado Utilización de una marca común (ahorro de costes publicitarios) Realización conjunta de actividades publicitarias (expansión del mercado) Prestación conjunta de servicios posventa	
		Rivalidad directa Elevado									
Horizontal complementaria	empresas del mismo sector	No existe rivalidad	Aprendizaje Aumento del valor de las actividades de la empresa	Consecución de economías de escala y de alcance. Satisfacer la demanda de los clientes (productos complementarios)	General Motors e Isuzu fabrican conjuntamente un automóvil que será comercializado por ambos.	Grandes empresas Pymes	Intercambio de licencias Acuerdos para el logro de estándares	Realización conjunta de proyectos de elevadas dimensiones y altos costes	Grandes empresas Pymes Gobiernos	Distribución conjunta de productos complementarios Establecimiento de contingentes entre gobierno y productores (cuota y precios preestablecidos)	
	empresas de distinto sector	No existe rivalidad	Mantener la flexibilidad estratégica Proteger las competencias esenciales	Realización de actividades perfectamente definidas, como el desarrollo de nueva tecnología.	Sony y DuPont son aliados en el desarrollo de productos de almacenamiento óptico de datos.						

TIPO DE ALIANZA EN FUNCIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LOS SOCIOS	Características		PRIORIDAD PARA LA DIRECCIÓN	FINALIDAD PARA LA DIRECCIÓN	EJEMPLOS	TIPOS DE ALIANZA SEGÚN EL ÁREA DE DECISIÓN IMPLICADA					
	Grado de rivalidad entre los miembros	Grado de interacción entre los miembros				Alianza en tecnología		Alianza en producción		Alianza en marketing	
						Agentes que pueden intervenir	Aplicaciones	Agentes que pueden intervenir	Aplicaciones	Agentes que pueden intervenir	Aplicaciones
<b>Vertical</b>	No existe rivalidad	Reducido	Incrementar el valor de las actividades de la empresa. Mantener la flexibilidad estratégica..	Desarrollo o mejora de productos y procesos. Permitir a la empresa concentrarse en la realización de las actividades que realmente dominan, contratando en el exterior al resto.	General Motors e Hitachi colaboran en I+D, en el campo de la electrónica	Grandes empresas Pymes Universidades Centros públicos de investigación	Investigación por una Pyme y desarrollo por parte de una gran empresa Cooperación entre universidades y empresas	Empresa contratista Empresa subcontratista	Suministro industrial	Empresas productoras Empresas distribuidoras	Acuerdos de distribución exclusiva Acuerdos de distribución selectiva Acuerdos canguro