

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DERECHO MERCANTIL Y COMPETITIVIDAD**



MILDRED AIDA RUIZ ALVAREZ

Guatemala, septiembre de 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DERECHO MERCANTIL Y COMPETITIVIDAD**

**INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO COMO MEDIO IDÓNEO PARA
DETERMINAR EL RENDIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO DE UNA ALIANZA
ESTRATÉGICA**

TESIS

Presentada a la Coordinación de la Maestría en Derecho Mercantil y Competitividad

de la

Escuela de Estudios de Postgrados

de la

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

de la

Universidad de San Carlos de Guatemala

por

licenciada

MILDRED AIDA RUIZ ALVAREZ

Previo a conferírsele el grado académico de

MAESTRA EN DERECHO MERCANTIL Y COMPETITIVIDAD

(Magíster Scientiae)

Guatemala, septiembre de 2020

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

VOCAL I EN SUSTITUCIÓN DEL DECANO Astrid Jeannette Lemus Rodriguez
VOCAL II: MSc. Henry Manuel Arriaga Contreras
VOCAL III: MSc. Juan José Bolaños Mejía
VOCAL IV: Br. Denis Ernesto Velásquez González
VOCAL V: Br. Abidán Carías Palencia
SECRETARIO: MSc. Luis Renato Pineda

CONSEJO ACADÉMICO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

VOCAL I EN SUSTITUCIÓN DEL DECANO Astrid Jeannette Lemus Rodriguez
DIRECTOR: Dr. Luis Ernesto Cáceres Rodríguez
VOCAL: Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios
VOCAL: Dr. Nery Roberto Muñoz
VOCAL: Dr. William Enrique López Morataya

TRIBUNAL ANTE EL QUE SE DEFENDERÁ

LA TESIS

PRESIDENTE: Dr. Carlos Waldemar Melini Salguero
VOCAL: MSc. Lorena Isabel Flores Estrada
SECRETARIA: MSc. Claudia Beatriz Cuyan Motta

NOTA: “El autor es propietario de sus derechos de autor con respecto a la tesis sustentada” (artículo 5 del Normativo de tesis de Maestría y Doctorado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Escuela de Estudios de Postgrado).

DEDICATORIA

A DIOS, A LA VIRGEN MARÍA Y A SAN JUDAS TADEO: Por ser el pilar más importante en mi vida y por permitirme culminar esta meta tan importante.

A MIS PADRES: Licenciado Luis Alberto Ruiz Rodas e Irma Elizabeth Álvarez Padilla, a quienes pertenece este logro debido a su gran amor, sacrificio y paciencia.

A MIS HERMANAS: Doctora Telma Beatriz Ruiz Álvarez, Licenciada Mónica Elizabeth Ruiz Álvarez y la Magíster María Aurora Ruiz Álvarez.

A MIS SOBRINAS: Fátima Beatriz y María Elizabeth Hernández Ruiz, por llenar de alegría mi vida.

A MIS AMIGOS: Por ser el apoyo en los momentos difíciles y tener siempre palabras de aliento.

A: Licenciado Luis Gabriel Rodríguez Ceballos, por su amor incondicional.

A: La Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala, a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales y a la Escuela de Estudios de Postgrado, que con la ayuda de sus catedráticos quienes con su instrucción y colaboración me permitieron adquirir conocimientos para mi formación profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	I
-------------------	---

CAPÍTULO I

1. El contrato como negocio jurídico mercantil	1
1.1 Definición de contrato mercantil	2
1.2 Características de los contratos mercantiles.....	3
1.3 Elementos esenciales del contrato	4
1.3.1 El consentimiento	4
1.3.2. Solemnidad.....	5
1.3.3 Autonomía de la voluntad.....	6
1.4. Clasificación de los contratos mercantiles	7
1.4.1. Contratos por negociación y contratos por adhesión	7
1.4.2 Contratos unilaterales y bilaterales	7
1.4.3. Contratos onerosos y gratuitos	7
1.4.4. Contratos conmutativos y aleatorios	8
1.4.5. Contratos reales y consensuales.....	8
1.4.6. Contratos principales y accesorios.....	8
1.4.7. Contratos instantáneos y de tracto sucesivo	9
1.4.8. Contratos nominativos e innominados.....	9
1.4.9. Contratos formales y no formales.....	9
1.4.10. Contrato <i>intuitu personae</i> y contrato impersonal	9
1.4.11. Contratos típicos y atípicos	9
1.5 Contratos atípicos	11
1.5.1 Alianzas estratégicas.....	12
1.5.1.1 Antecedentes históricos.....	12
1.5.1.2 Definición de las alianzas estratégicas	16
1.5.1.3 Ventajas y desventajas de las alianzas estratégicas.....	18
1.5.1.3.1 Ventajas de las alianzas estratégicas	18
1.5.1.3.2 Desventajas de las alianzas estratégicas.....	20
1.5.1.3.3. Finalidad de las alianzas estratégicas	22

1.6 Alianzas estratégicas y la globalización	25
1.6.1 Integración global emergente.....	25
1.6.2 Globalización de la demanda.....	25
1.6.3 Globalización de los suministros	26
1.6.4. Globalización de la competencia.....	26
1.6.5 Globalización de las estrategias	26
1.7 El rol de las alianzas estratégicas.....	27
1.8 Ruta para forjar una alianza estratégica	28
1.9 Diseñar una estrategia de alianzas.....	29
1.9.1 Descomponer la cadena de valor.....	29
1.9.2 Reconfigurar la cadena de valor.....	29
1.9.3 Potenciar los recursos propios y los recursos de los socios.....	30
1.9.4 Crear opciones de retirada	30
1.9.5 Mantener opciones estratégicas.....	30
1.10 Evaluar una alianza estratégica	31
1.11 Administración de alianzas estratégicas.....	32
1.12 Rol de los gerentes designados para administrar una alianza estratégica	33
1.13 Metodología para la creación de alianzas estratégicas.....	39

CAPÍTULO II

2. Indicadores claves de desempeño.....	40
2.1. Antecedentes históricos.....	42
2.2 Características de los indicadores claves de desempeño	42
2.3 Tipos de indicadores claves de desempeño	43
2.4 Clasificación de los indicadores claves de desempeño.....	43
2.4.1 Indicadores económicos- financieros.....	43
2.4.2 Indicadores de control y gestión de calidad.....	46
2.5 Factores críticos de éxito (FCE)	47
2.5.1 Características de los factores críticos de éxito.....	50
2.5.2 Determinación de los factores críticos de éxito (CFS).....	51
2.5.3 Determinación de componentes de los factores críticos de éxito	52
2.5.4 Seleccionar los Factores críticos de éxito.....	54
2.5.5 Finalizar análisis de factores críticos de éxito	57

2.5.6 Definir la medida cuantitativa o cualitativa de los resultados.....	57
---	----

CAPÍTULO III

3. Implementación y seguimiento de indicadores claves de desempeño	60
3.1 Metodología de implementación de los indicadores claves de desempeño	61
3.2. Indicadores claves de desempeño derivados	65
3.2.1 Porcentaje de órdenes entregadas completas.....	65
3.2.2 Desempeño en la entrega de acuerdo a la fecha compromiso con el cliente.....	65
3.2.3 Costo de los productos vendidos	65
3.2.4 Costos de transportación.....	65
3.3 Marco conceptual de los indicadores de gestión, estándares e índices.....	66
3.4 Marco de las variables de eficiencia, eficacia, calidad y efectividad para aplicación	68
3.4.1 Eficiencia:	68
3.4.2 Eficacia	69
3.4.3 Calidad.....	70
3.4.4. Efectividad.....	71
3.5 Cuadro de mando integral	73
3.5.1 Las cuatro perspectivas	74
3.5.2 Perspectiva financiera	75
3.5.3 Perspectiva del cliente	75
3.5.4 Perspectiva del proceso interno	75
3.5.5 Perspectiva de formación y crecimiento.....	76
3.6 Objetivos, metas, inductores e indicadores.....	78
3.6.1 Objetivos.....	78
3.6.2 Metas.....	78
3.6.3 Indicadores.....	78
3.7 Importancia del cuadro de mando integral en la administración.....	79

CAPÍTULO IV

4. Análisis de indicadores clave de desempeño en alianzas estratégicas.....	81
4.1 Análisis de alianzas estratégicas	90
4.2 Implementación de plan de acción para toma de decisiones empresariales	92

4.3 Las herramientas administrativas.....	96
4.4 La dirección estratégica	96
4.5 Un sistema de control de gestión.....	97
4.6 Características de los sistemas de control gestión modernos.....	97
4.7 La planificación estratégica	98
4.7.1 Declaración de visión, misión y valores.....	100
4.7.2 Análisis externo	100
4.7.3 Análisis interno	101
4.7.4 Establecimiento de objetivos a largo plazo.....	102
4.7.5 Formulación, evaluación y selección de estrategias	103
4.7.6 Diseño de planes estratégicos.....	104
4.7.7 Implementación de estrategias.....	105
4.7.8 Control y evaluación de estrategias	107
CONCLUSIONES	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109

INTRODUCCIÓN

La presente investigación en materia del derecho mercantil se enfoca en el área empresarial, ya que en la actualidad en el sector empresarial no se implementan los indicadores claves de desempeño para medir los resultados de los diferentes procesos internos, que se realizan en cada una de las empresas.

En la hipótesis planteada se logró comprobar que es necesario implementar los indicadores claves de desempeño en las alianzas estratégicas, no importando el giro de las empresas, ya que es parte fundamental para determinar si la alianza estratégica alcanza los objetivos estratégicos planteados. Caso contrario, sin la implementación de los indicadores o bien llamados *Key Performance Indicator* "KPI", será más difícil para los gerentes o directivos de las empresas que tomen alguna decisión, la puedan tomar en los tiempos adecuados o bien innovar sus procesos internos, métodos, marketing, temas financieros, entre otros.

Dentro de los objetivos alcanzados, se estableció que, por medio de los indicadores claves de desempeño, se pueden determinar de manera más ágil los resultados obtenidos y así implementar un plan de acción para abordar problemas y solucionar de forma más eficiente y eficaz y cumplir con los objetivos y metas trazados. Es decir, por medio de los indicadores claves de desempeño, se determina el rendimiento de las alianzas estratégicas y para el efecto se presentan los fundamentos y objetivos de la misma.

Los métodos de investigación utilizados en la presente investigación fueron el método analítico, ya que se analizó el funcionamiento y estructura de las alianzas estratégicas; el método deductivo, para establecer la importancia de la implementación de los indicadores claves de desempeño, para determinar el rendimiento y funcionamiento de las alianzas y el método sintético para elaborar el marco teórico sobre el cual se debe fundar el funcionamiento de una alianza estratégica en el área empresarial. La técnica de investigación bibliográfica se utilizó en la búsqueda de información y documentación relativa a las alianzas estratégicas y a los indicadores claves de desempeño.

La presente tesis consta de cuatro capítulos. El primer capítulo desarrolla el contrato como negocio jurídico mercantil, definición, características del contrato mercantil y contrato civil, elementos esenciales, clasificación de los contratos típicos y atípicos mercantiles; en el segundo capítulo se explica lo relativo a los indicadores claves de desempeño, antecedentes históricos, clasificación, características entre otros; en el tercer capítulo se desarrolla la implementación y seguimiento de los indicadores claves de desempeño. Finalmente, en el cuarto capítulo, se presenta el análisis crítico de la implementación de los indicadores claves de desempeño en los contratos atípicos denominados alianzas estratégicas.

CAPÍTULO I

1. El contrato como negocio jurídico mercantil

Una característica particular del derecho mercantil es la masificación de sus relaciones, en virtud de que dentro del tráfico comercial se trata con una gran cantidad de sujetos a la vez. Los enlazamientos comerciales no se establecen de manera particular con un solo individuo, sino con un grupo determinado a la vez. Por ello, el Código de Comercio, Decreto número 2-70 de la República de Guatemala, en el artículo 669 establece que:

Las obligaciones mercantiles se deben interpretar, ejecutar y cumplir de conformidad con los principios de verdad sabida y buena fe guardada, a manera de conservar y proteger las rectas y honorables intenciones y deseos de los contratantes, sin limitar con interpretación arbitraria sus efectos naturales.

Ello, partiendo del hecho de que debido al poco formalismo que se dan las obligaciones en esta rama, los principios mencionados funcionan como parte de su propia sustancia; de modo que quienes suscriben contratos se obligan, de buena fe en sus intenciones y deseos de negociar. Asimismo, para no destruir la seguridad del tráfico comercial, no se debe dar una interpretación distinta lo que refiere a los contratos, porque únicamente de esa manera puede conseguirse armonía en la intermediación para la circulación de los bienes y la prestación de servicios.

Cabe mencionar que la *voz contractus* no tiene un preciso significado técnico jurídico. Etimológicamente este vocablo es el participio pasivo del verbo *contrahere*, por lo cual designa genéricamente lo contraído. Como lo indica Betti, citado por Aguilar Guerra "...lo contraído es un negocio o, más exactamente, una obligación (*negotium contractum, obligatio contracta*)" (2002, p. 233).

Una primera aproximación al concepto de contrato se puede hacer partiendo de lo establecido en el Código Civil, Decreto Ley 106, específicamente en el artículo 1517 el cual establece lo siguiente: "Hay contrato cuando dos o más personas convienen en crear, modificar o extinguir una obligación". De esta manera, sería el acuerdo de voluntades generador de obligaciones entre las partes.

1.1 Definición de contrato mercantil

Para el tratadista Vicente, el contrato mercantil es “aquel contrato en que la finalidad única perseguida por las partes es crear, modificar, o extinguir una obligación. Por el contrato puede una deuda nacer, transformarse, transmitirse o desaparecer” (Vicente, 2008, p. 29). Además, se establece que los contratos mercantiles en todo lo relativo a sus requisitos, modificaciones, excepciones, interpretación y extinción se regirán en todo lo que no se halle expresamente establecido en dicho código o en leyes especiales por las reglas del derecho común.

Según las fuentes del derecho mercantil, se considera al contrato como una fuente del mismo, siendo esta ley única y exclusivamente para quienes lo celebran y nunca llega a ser una ordenanza que obligue a terceros. Esta institución jurídica, como acto jurídico, constituye por excelencia el medio para que surja el tráfico comercial y aun cuando las obligaciones mercantiles no necesariamente devienen de él, sigue siendo el instrumento del cual surgen obligaciones de tipo contractual.

La teoría general no presenta mayores diferencias ni contradicciones entre lo establecido para el campo civil y el mercantil. De tal manera que los conceptos fundamentales son aplicables en ambos temas, motivo por el cual los escritores del derecho no se han preocupado por tratar sobre una teoría general del contrato mercantil; pues se han limitado a señalar ciertas características especiales de los contratos mercantiles para adaptar la forma a un conjunto de relaciones objetivas producidas en masa, con celeridad, poco formalista, caso contrario en las contrataciones en materia civil.

Ante ello, el Código de Comercio de Guatemala, Decreto número 2-70, al estipular lo relativo a la contratación en el artículo 694, establece que solo a falta de disposiciones en este libro, se aplicarán a los negocios, obligaciones y contratos mercantiles las disposiciones del Código Civil. Por lo que se deberá aplicar la supletoriamente lo regulado en el Código Civil por ausencia de la norma específica.

1.2 Características de los contratos mercantiles

El contrato, como acto jurídico, constituye el medio para el tráfico comercial; y aun cuando las obligaciones mercantiles no necesariamente de él sigue siendo una categoría para el sufrimiento de obligaciones de origen contractual.

La teoría general del contrato no difiere entre el campo civil y mercantil; de manera que los conceptos fundamentales son aplicables a este tema; por ese medio es que los autores no desarrollan una teoría general del contrato mercantil; lo que se hace es señalar aquellas características especiales de los contratos mercantiles que existen para adaptar la forma a un conjunto de relaciones objetivas que, como se ha señalado, se producen en masas, con celeridad, con pocos formalismos, lo que casi no se observa en la contratación civil (Lara, 2006, p. 32).

Al tratar de establecer las especialidades que el derecho guatemalteco le asigna a los contratos mercantiles o a las formas de contratar, se resaltan esas características propias, deducidas del mismo contexto de la ley. Es necesario tomar en consideración el artículo 1517 del Código Civil que establece: “Hay contrato cuando dos o más personas convienen en crear, modificar o extinguir una obligación”.

Sin importar la materia o fin específico que posea un contrato; naturaleza civil o mercantil, este posee una serie de elementos y características propias. Sin embargo, se indicarán aquellas que son comunes a todos los contratos, entre ellas se pueden mencionar tomando en consideración las características en común de los dos tipos de contratos desde el ámbito mercantil y civil:

- a. Es un medio o instrumento jurídico de la circulación mercantil.
- b. Es regulado en el Código Civil y Código de Comercio.
- c. Tienen libertad de forma, aunque en casos especiales el Estado a través de la normativa jurídica, obliga a que se realicen con arreglo a formas rígidamente preestablecidas, pues se pretende proteger el interés del público en general.
- d. Reducción del principio de la autonomía de la voluntad en materia de contratación, pues se suponen elaborados en igualdad de condiciones por las partes contratantes. Sin embargo, en la realidad, existen compañías privilegiadas que imponen su política a los clientes a través de formularios preredactados.

Es el caso de los de naturaleza bancaria, seguros, transportes, suministros de gas, agua, electricidad, etc., son los denominados contratos-tipo en los que realmente es inusual que se realicen modificaciones por exigencias de particulares.

Cabe mencionar que los contratos de carácter mercantil no están sujetos para su validez a formalidades especiales, cualesquiera que sean la forma y el idioma en que se celebren, las partes quedarán obligadas de la manera y en los términos que quisieron obligarse.

1.3 Elementos esenciales del contrato

Los elementos esenciales son aquellos que debe tener todo acto jurídico para ser contrato, de manera que la ausencia de cualquiera de estos impide que exista el mismo.

1.3.1 El consentimiento

Es la manifestación de voluntad, que debe ser libre, sin vicios, es decir, error, violencia, dolo o mala fe, por la que una persona da su aprobación para celebrarlo, puede ser expreso o tácito. Es expreso cuando se manifiesta verbalmente, por escrito o por signo inequívocos. El tácito resulta de hechos o de actos que lo presupongan o que autoricen a presumirlo.

Es la voluntad del deudor para obligarse, la voluntad es la intención, el ánimo o resolución de hacer una cosa y esta voluntad es la intención que se tiene para realizar un acontecimiento con efectos jurídicos.

El maestro Zamora y Valencia (2012) señala que “el consentimiento es la unión o conjunción acorde de voluntades de los sujetos contratantes, en los términos de la norma, para crear o transmitir derechos y obligaciones” (p. 13). Esta voluntad debe ser:

- a. Real
- b. Seria y precisa
- c. Que se exteriorice, sea de manera expresa o tácita.

El consentimiento también es llamado como un acuerdo de voluntades de dos o más personas que resulta necesario por lo menos para que exista como consecuencia el contrato, pero que necesita para su realización, que deba haber una proposición que realiza una persona a otra; si esta se materializa, entonces hay consentimiento, pues esta oferta puede hacerse de forma expresa o tácita como sucede con las mercancías expuestas en un establecimiento mercantil, con un precio marcado.

La aceptación es la declaración de voluntad por la que el destinatario de la oferta manifiesta su conformidad con la misma, esta produce la perfección del contrato. Asimismo, se dice que se perfecciona cuando dos o más personas natural o legalmente capaces consienten en modo válido y serio en crear entre sí un vínculo contractual, el consentimiento es, pues, la coincidencia de dos declaraciones de voluntad que procediendo de sujetos diversos concurren a un fin común y se unen, una de ellas a prometer y la otra a aceptar, dan lugar a una nueva y única voluntad que es la llamada voluntad contractual.

1.3.2. Solemnidad

Se constituye como la manera de manifestar la voluntad elevada a dicha categoría por disposición de la ley. Al respecto, el artículo 1518 del Código Civil de Guatemala establece: “Los contratos se perfeccionan por el simple consentimiento de las partes, excepto cuando la ley establece determinada formalidad como requisito esencial para su validez”.

Lo anterior, mantiene perfecta lógica toda vez que la misma normativa establece que se puede contratar y obligarse por medio de los siguientes instrumentos legales, que se mencionan a continuación: escritura pública, documento privado, acta levantada ante el alcalde del lugar, por correspondencia; y verbalmente, dando así libertad relativa a los contratantes de decir el medio por el cual se formalizara la negociación.

Sin embargo, en el ámbito mercantil, el artículo 671 del Código de Comercio de Guatemala, determina que: “Los contratos de comercio no están sujetos, para su validez, a formalidades especiales. Cualesquiera que sean la forma y el idioma en que se celebren, las partes quedarán obligadas de la manera y en los términos que aparezca que quisieron obligarse”.

El artículo citado da la impresión que el espíritu de la norma precitada contradice a lo establecido en el orden civil, pero al efectuar un análisis de los principios y características del derecho mercantil, se determinan que claramente que eso no es en este ámbito es que exista una fluidez y versatilidad que no existe en el derecho civil, las relaciones comerciales evolucionan a cada instante y el proceso legislativo es sumamente lento en comparación a estas. Por ello inteligentemente ha quedado establecido que no hay formalidades para los contratos mercantiles, claro está, que se hace referencia a la forma de plasmarlo y no en sí al contenido propio de cada uno de ellos.

1.3.3 Autonomía de la voluntad

Un elemento muy importante es la libertad en el contrato, es decir, la libertad de contratar, para celebrarlo o no y para escoger a la persona con quien va a contratarse, también la libertad en cuanto a la forma y al contenido del mismo. Esta autonomía de la voluntad surgió durante el auge del individualismo y del liberalismo económico del siglo antepasado al amparo de la teoría del contrato social que decía que “en la bondad, natural del individuo y en la necesidad de limitar por el pacto social la libertad solo para conservar esta, constituyendo la base del sistema liberal” (Borja Soriano, 2008, p. 728).

Diversos son los conceptos sobre la autonomía de la voluntad. Según Mazeud, la voluntad de las partes les otorga la posibilidad de contratar, de no contratar, de fijar las estipulaciones, y de modificar el acuerdo a su conveniencia, inclusive ponerle término. Por su parte, Borja Soriano dice que la “noción de libertad individual se expresa habitualmente diciendo que todo lo que no está prohibido, está permitido” (2008, p. 728). Analizadas las disposiciones de la normativa vigente, podemos advertir que la autonomía de la voluntad tiene alcance y límites, a saber:

a. La voluntad es libre de decidir, en un contrato, respecto de todo aquello que la ley no le prohíbe o le ordena;

b. Aun cuando no se incluyan, se entenderá que en todo contrato operan las cláusulas que se refieren a los requisitos esenciales.

1.4. Clasificación de los contratos mercantiles

La conveniencia de clasificar los contratos mercantiles obedece en general a necesidades de carácter didáctico y de interpretación, ya que al analizarlos en la ley resulta de escasa utilidad, debido a que los términos contractuales exigen sin excusa hablar de regulación concreta. El estudio puede facilitarse en gran manera si se hace de forma ordenada y dentro del tipo especial al cual pertenezcan conforme a determinada clasificación; los contratos pueden clasificarse, además, desde muy diversos puntos de vista según el aspecto que trate de resaltarse, llegando así a un mejor entendimiento de estos partiendo de sus características particulares. A continuación se presenta la clasificación de los contratos según (Ramírez Castañeda, 2013, p. 40).

1.4.1. Contratos por negociación y contratos por adhesión

Esta clasificación hoy en día es considerada la de mayor importancia. Se denomina contratos por negociación a aquellos en que las partes debaten o discuten, por lo menos, el contenido del futuro contrato que ha de ser dotado, constituyendo así la regla general. Se denomina contrato por adhesión a todos aquellos en que existe una previa redacción unilateral del mismo que es obra de una de las partes, por medio de formularios impresos, pólizas o contratos de adhesión y a la otra solo le es permitido declarar su aceptación o eventual rechazo.

1.4.2 Contratos unilaterales y bilaterales

Desde este punto de vista, al momento de existir obligaciones para ambas partes, este es bilateral, si el contrato genera únicamente obligaciones para una de las partes y derechos para la otra, es unilateral.

1.4.3. Contratos onerosos y gratuitos

Esta clasificación obedece al punto de vista de los provechos y gravámenes que generan; si generan provecho y gravámenes recíprocos es oneroso, si solo generan provechos para una de las partes y gravámenes para la otra, es gratuito. Ahora bien, esta puede causar conflictos en cuanto cómo establecer en efecto en qué momento se

genera el gravamen y en cuál el beneficio; en el ámbito mercantil, por su propia naturaleza siempre se generan ambos, es decir, un derecho y una obligación para cada una de las partes. En nuestro caso se encuentra por un lado la obligación de pagar un precio o cuota establecida por un servicio o producto.

1.4.4. Contratos conmutativos y aleatorios

Este caso se trata de una clasificación de los contratos onerosos, que atiende al punto de vista de la certeza de los provechos y gravámenes; considerando que si estos al generarse para las partes son ciertos y conocidos desde el momento de la celebración del contrato es conmutativo, si los provechos y gravámenes no son ciertos y determinados al momento de celebrarse por depender de una circunstancia o condición posterior, es aleatorio.

1.4.5. Contratos reales y consensuales

Clasificación que realiza desde el punto de vista de la entrega de la cosa como un elemento constitutivo del contrato o una obligación nacida del mismo. Cuando el contenido de la prestación es el transmitir el dominio o el uso o goce de un bien como requisito de perfeccionamiento del mismo, se clasifica como real. Por el contrario, si el contrato se perfeccionó por la simple voluntad de las partes sin necesidad de hacer entrega obligatoria e inmediata, se clasifica como consensual.

1.4.6. Contratos principales y accesorios

Clasificación que se realiza desde el punto de vista de la dependencia o no de la existencia de otra obligación. Los contratos principales son aquellos que su existencia y validez no dependen de una obligación preexistente o de un contrato previamente celebrado.

Los accesorios son los que no tienen subsistencia por sí mismos, sino que únicamente pueden nacer a la vida jurídica dependiendo de la existencia y de la posibilidad de un contrato previamente celebrado y en atención a esa obligación se celebra este.

1.4.7. Contratos instantáneos y de tracto sucesivo

Clasificación que atiende desde el punto de vista de la forma del cumplimiento o ejecución de la obligación. Son de ejecución instantánea aquellos en que las prestaciones de las partes se cumplen en un solo acto, ejemplo: la compra venta lisa y llana. Los de tracto sucesivo o de ejecución sucesiva son aquellos en que las prestaciones de las partes o de una de ellas se realizan o cumplen en un lapso determinado, a través de amortizaciones, cuotas; ejemplo: el arrendamiento.

1.4.8. Contratos nominativos e innominados

Desde el punto de vista de la reglamentación y regulación en el ordenamiento, si la ley reglamenta un contrato conceptuándolo, señalando sus elementos, determinando sus consecuencias e indicando las causales de terminación, se dice que es nominado. Si la ley no lo tipifica, aunque señale su concepto o le dé un nombre, este será innominado.

1.4.9. Contratos formales y no formales

Los primeros son aquellos que en la manifestación de la voluntad deben observar ciertas formalidades de tal suerte que de no hacerlo serían inválidos; los no formales son los no sometidos a tal exigencia, se perfeccionan con la sola voluntad de las partes.

1.4.10. Contrato *intuitu personae* y contrato impersonal

Intuitu personae es aquel que se realiza en función de las cualidades personales de uno o ambos contratantes, ejemplo; servicios profesionales, *factoring*, sociedades mercantiles. El impersonal es el que se realiza sin elevar a primer lugar las cualidades personales, lo que implica que una eventual muerte de una de los contratantes no lo extingue pudiendo quedar vinculado un heredero de este.

1.4.11. Contratos típicos y atípicos

Se entiende que tipo es el esquema fijado por las leyes para cada una de las figuras contractuales, indicándose así que el esquema contractual solamente consigue su eficacia contractual al ajustarse a este esquema establecido en la ley.

Por otro lado, aquellos que no encajen en ninguno de ellos serán los atípicos, que son concebidos por los contratantes al amparo del principio de la autonomía de la voluntad o libertad contractual y de la indudable consagración *numerus apertus* para las relaciones obligacionales.

Dentro de las relaciones comerciales que suceden dentro de la esfera del derecho mercantil, esta tipología contractual cuenta con un gran auge, no por el simple hecho de que antojadizamente se creen figuras contractuales; sino por el hecho que el comercio y la industria día a día sufren cambios en mejoramiento de la esfera social. Ello, hace quedar atrás a la propia ley, pues los procedimientos legislativos de creación de normas no suceden con la misma velocidad, al punto que al regular un tipo de contrato ya podría encontrarse en desuso.

Al aclarar de alguna manera que los contratos que se ubican dentro de la Ley son aquellos que se denominan típicos y siendo que no existe una enumeración estricta de los contratos atípicos que son utilizados y estudiados con mayor frecuencia, a continuación se efectúa una enunciación de los mismos, según Ramírez Castañeda (2013, p. 41).

- a. Alianzas estratégicas
- b. Franquicia
- c. Distribución
- d. Leasing
- e. Factoring
- f. Club de Campo o Country Club
- g. Know How
- h. Renting
- i. Underwriting
- j. Joint Ventures
- k. Concesión
- l. Transferencia tecnológica
- m. Tiempo compartido o Time Shearing
- n. Pool aeronáutico
- o. Asistencia administrativa o *management*.

1.5 Contratos atípicos

Los contratos atípicos tomando relevancia, con mayor énfasis en la contratación comercial, financiera y jurídica, como consecuencia de las relaciones económicas comerciales en el mundo globalizado. Estos contratos se denominan atípicos por no estar legislados en nuestro ordenamiento jurídico aunque se han ido incorporando de manera aún limitada por los principios de verdad sabida y buena fe guardada que tienen las relaciones contractuales regidas por las reglas de autonomía de la voluntad que las partes contratantes implementan para enfrentar y mejorar su productividad y competitividad, en el caso de las empresas.

En palabras de Leyva Saavedra:

“Esta nueva civilización ha consagrado el principio general de la libre competencia y paulatinamente, ha ido suprimiendo las regulaciones que coartaban una de las manifestaciones más características de la autonomía de la voluntad, la libertad contractual, ocasionando con ello la multiplicación de los contratos atípicos que, del campo estricto del intercambio de bienes, poco a poco han ido trasladando el centro del sistema económico y de la contratación al campo de la prestación de los servicios” (Leyva, 1995, p. 75).

Es allí donde surge y se desarrollan los diferentes contratos, en su mayoría, los contratos que tienen por objeto bienes intelectuales constituyen, regularmente, contratos innominados o atípicos; sin embargo, como todo contrato, están regidos por los principios generales que rigen en materia contractual. En esa orientación, uno de estos principios generales que rigen los contratos es el principio de autonomía de la voluntad. Este principio reviste gran relevancia dentro de la teoría general de los contratos y, en materia de contratos de propiedad intelectual su importancia es claramente perceptible, ya que una de las consecuencias más importantes de este principio consiste en la posibilidad de que los particulares celebren acuerdos de cualquier tipo, aunque no estén expresamente reglamentados por la ley.

Es así como sirve de fundamento para la existencia de los contratos innominados, como los contratos de transferencia de tecnología o los contratos de franquicia. Pero este principio no se reduce únicamente a permitir la celebración de contratos no tipificados en la ley, sino que sus efectos se extienden hasta la libertad que tienen los particulares para la determinación del contenido de los contratos, es decir, la libertad

para el establecimiento de las obligaciones que de estos derivan. Es en este sentido en el que revisten mayor relevancia las limitaciones que se establecen al principio de autonomía de la voluntad, pues las mismas están referidas más al contenido de las obligaciones contractuales que a la tipología del contrato que les da nacimiento.

1.5.1 Alianzas estratégicas

Actualmente en el ámbito del planeta está todo conectado, la relación de los países cada vez se va pareciendo a una sola sociedad, independientemente de las fronteras nacionales, diferencias religiosas, étnicas, políticas, condiciones socioeconómicas y culturales. Cada día se manifiesta un entorno caracterizado por el aumento de la dependencia económica, cultural y política de los países del mundo, principalmente generado por el desarrollo y auge de la actividad internacional, comercio mundial de bienes y servicios, flujo de capitales, el desarrollo de los medios de transporte, uso de nuevas tecnologías de comunicación.

Este proceso de internacionalización (regionalización o globalización) de ciertos sectores y el desarrollo tecnológico ha incitado la formación de alianzas estratégicas, en la cual las empresas buscan acuerdos o convenios con otras empresas con el fin de lograr complementar sus recursos y capacidades de manera eficiente para cumplir con sus objetivos de crecimiento y mejorar su posición competitiva, garantizando su supervivencia como empresa en un entorno global y competitivo como el actual. Las alianzas estratégicas pueden llegar a ser un mecanismo que utilizan las empresas para acceder a los recursos que carecen para lograr competir en el entorno en el cual se desenvuelven.

1.5.1.1 Antecedentes históricos

El origen de las alianzas estratégicas está relacionado con el auge de la globalización de la economía que se ha producido en los últimos años. Uno de los efectos de la globalización de la economía fue la paulatina desaparición de las barreras en la actividad comercial internacional, debido a que el comercio y el mercado capital fue aumentando poco a poco, por lo que las economías de las naciones estaban cada vez más entrelazadas y existía una mayor libertad de los mercados e intercambio de

productos entre los países, lo cual ha originado el aumento de una competencia global entre las empresas.

De conformidad con lo anterior, las empresas se vieron en la necesidad de centrar su total atención en revisar a fondo sus objetivos estratégicos para buscar mecanismos de innovación constante en todos los sectores de la actividad empresarial por ser un elemento crucial de competitividad y que afecta áreas tan diversas como el desarrollo de tecnología, procesos de producción, marketing entre otras áreas. Esto provocó la necesidad de cambiar las estrategias sencillas por ser de insuficiente desempeño para las empresas ante el nuevo contexto de globalización de la economía y sustituirlas por otras de mayor alcance.

A raíz de este contexto surge un mercado global integrado en el cual las fronteras nacionales, ni las tecnológicas deben ser limitaciones para desarrollar las actuaciones empresariales, el desarrollo de este mercado provocó una profunda transformación de las relaciones empresariales ya sean internas como externas. Atendiendo a este contexto de evolución e innovación las empresas tienen que tener una gran flexibilidad organizativa que les permita su rápida adaptación a los cambios constantes que se dan en el mercado. Por ello, las empresas tuvieron que hacer una reestructuración constante de sus estrategias competitivas globales que van a implementar en el mercado globalizado, esto con el fin de asegurar mayores ganancias y sobre todo asegurar su existencia.

“En las últimas dos décadas la globalización ha venido transformando las relaciones empresariales, las estructuras y las características competitivas de todo tipo de empresas, generalmente en cada uno de los sectores de la actividad económica” (Fernando Aguilló, 2000, p. 12)

Según Fernando Aguilló, el proceso anterior se ha desarrollado de manera continua, de la siguiente forma:

- La globalización de la demanda.
- La globalización de la oferta.
- La globalización de la competencia.

➤ La globalización de las estrategias de las empresas.

La globalización de la demanda se ha dado por la aparición de grandes mercados en determinadas áreas económicas desarrolladas, las cuales demuestran una tendencia a la homogeneización en la cual se da una coincidencia de la demanda de consumo en esas áreas, que repercuten en los países que cuentan con un mercado menos desarrollado.

Los factores mencionados anteriormente, han influido en la globalización de la oferta, en la cual las empresas que se desenvuelven en el ámbito internacional en lugar de adecuar sus productos en cada uno de los países en los cuales actúan, adaptan y venden sus productos tomando en cuenta la existencia del mercado global, con el fin de lograr la estandarización de sus productos, alcanzando un nivel óptimo de producción para producir más productos a un menor costo. Esto es lo que se conoce como economía de escala, es decir, que a medida que una empresa crece y produce más, sus costos por unidad producida tienden a reducirse.

En relación con la globalización de competencia se puede mencionar que surgió cuando las empresas reconocen la posibilidad de competir a escala mundial, reestructuran y configuran sus estrategias de acuerdo al nuevo contexto con el fin de competir en el mercado de manera eficiente y eficaz. Aunado a lo anterior, las empresas van a ser competitivas globalmente cuando tengan una visión global de todo su negocio, implementen ideas innovadoras en el mercado y decidan aumentar sus beneficios no solo a una escala nacional sino mundial.

Estos factores van a influir para que se dé una globalización de las estrategias competitivas de las empresas, las cuales tendrán una relación directa con la creciente interdependencia de los mercados, la cual se manifiesta principalmente en tres puntos fundamentales, según el autor Fernando Aguilló (2000, p.18).

✓ Interdependencia relacionada con la existencia de economías de escala, en la cual las estrategias simples de exportación de las empresas evolucionan y se

convierten en estrategias plurinacionales, las cuales tienen como fin la inversión exterior directa para lograr una economía de escala.

✓ Interdependencia de las operaciones de las empresas que operan en diferentes países, ya que generalmente cuentan con los mecanismos y condiciones necesarias para trasladar determinados procesos de un lugar a otro cuando las circunstancias del mercado sean más beneficiosas en otro lugar, por ejemplo, que en determinado lugar existan mejores ventajas diferenciales en salarios, costes de los recursos, entre otros.

✓ Interdependencia en el alcance del desarrollo del conocimiento de mercados y de la tecnología, es decir, que las empresas que tienen actividades en diferentes países aprovechen sus conocimientos basándose en las características de cada mercado o del nivel tecnológico que posea cada país y los pongan en práctica para desarrollar determinados productos y procesos que fácilmente se puedan adaptar con éxito en otros lugares.

Atendiendo a lo expuesto anteriormente, se puede decir que el factor principal que ha influido en la decisión de las empresas para formar alianzas estratégicas es el auge de la globalización que ha ido en aumento en los últimos años, factor que ha sido determinante para que las empresas busquen unir sus esfuerzos materializándolo en un acuerdo de cooperación entre dos o más empresas, con el fin de potenciar la efectividad de sus estrategias competitivas a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos, compartiendo riesgos, aprovechando sus esfuerzos e integrando funciones del negocio para obtener beneficios mutuos. Dentro de las principales razones que llevan a las empresas a buscar alianzas estratégicas están: la ampliación de nuevos mercados, razones financieras, tecnológicas, comerciales, carencia de algún recurso, entre otras.

Sin embargo, cabe aclarar que cada uno de los socios que conforman una alianza estratégica queda en entidades distintas, diferenciándose así de una fusión en donde los activos son combinados por la incorporación de la totalidad del patrimonio en una

sola sociedad. Los verdaderos beneficios de la formación de las alianzas estratégicas regularmente no dependen del tiempo que dure esta, sino de que ambos socios aporten suficiente valor agregado a la nueva asociación que van a constituir. La alianza estratégica es un mecanismo para poder abarcar nuevos mercados, adquirir tecnología, experiencia, complementar recursos y mejorar la posición competitiva de las empresas.

1.5.1.2 Definición de las alianzas estratégicas

Con el fin de poder comprender los alcances del significado del término alianzas estratégicas es necesario considerar diversas definiciones que establecen algunos autores en la materia, para establecer los distintos enfoques que le dan a dicho término y delimitar sus alcances. A continuación se mencionarán alguna de ellas:

Hill & Jones define a las alianzas estratégicas como acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales. Las alianzas estratégicas van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular (Hill & Jones, 2005, p. 634).

Aguilar y Portilla define a las alianzas estratégicas como acuerdos de cooperación entre las compañías que van más allá de los tratos normales entre una compañía y otra, pero que no llegan a ser una fusión o una sociedad en participación, en sentido estricto con los lazos de propiedad formales (Aguilar y Portilla, 2003, p. 335).

Sumado a lo anterior otros autores definen a la alianza estratégica como el acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes con base en compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados. Esta definición es aplicable a acuerdos de colaboración muy diversos: desde alianzas estratégicas puramente contractuales hasta cruces accionariales, pasando por las empresas conjuntas o *joint ventures*.

De conformidad con las definiciones anteriores, no existe una terminología establecida que sea compartida por los estudiosos de las alianzas estratégicas, y tampoco por quienes las implementan. Hay algunos autores que manifiestan que la alianza estratégica es la definición contrapuesta a una *Joint Venture*; ya que exponen si se involucra o no un compromiso de capital, entre otras interrogantes. Por tal motivo, a

continuación, es importante ampliar la definición anterior para que se entienda el significado de cada uno de los términos que se emplearon.

En la última definición de alianza estratégica que se estableció, es importante destacar los siguientes elementos:

- ✓ Se trata de un acuerdo formal (el grado de formación puede ser diverso) con el cual se presume que se ha tomado una decisión de forma manifiesta en determinado momento de establecer el acuerdo para formar la alianza estratégica.

- ✓ Los socios de cada una de las empresas que forman la alianza se trazan ciertos objetivos que constituyen los intereses comunes en la alianza estratégica. Sin embargo, es posible que también cada uno tenga intereses privados los cuales deberían ser neutrales para evitar cualquier tipo de conflicto con la otra parte. Generalmente, estos últimos intereses individuales se dan debido a que las empresas que forman la alianza mantienen su soberanía, a diferencia de lo que sucede en las fusiones en donde, a diferencia de lo que sucede en las fusiones, en donde dos o más personas jurídicas independientes unen sus patrimonios para formar una sola sociedad.

- ✓ Los socios acuerdan combinar sus recursos para realizar sus actividades diariamente o alcanzar nuevos objetivos de forma más eficiente y eficaz.

De conformidad con las definiciones anteriores se puede decir que las alianzas estratégicas son fórmulas de cooperación empresarial o acuerdos entre las empresas, a través del cual se unen, cooperan e intercambian algún recurso como tecnologías, habilidades o productos basados en ellos, para lograr conseguir determinado objetivo estratégico que busca un beneficio en común. Para lograr una ventaja competitiva en el mercado, que regularmente no alcanzarían por sí solas sin la ayuda de los demás integrantes de la alianza.

Con las alianzas estratégicas se busca superar barreras comerciales para llegar a un nuevo mercado, desarrollar nuevos productos y servicios, para acceder a mercados extranjeros para lo cual se necesita una fuerte inversión y el conocimiento del mercado (*Know How*) del país al cual se quiere ingresar. También, para entrar en una zona geográfica específica o para competir de manera más eficiente.

Algunos autores como Pérez menciona que las alianzas estratégicas deben verse como una vía de compartir riesgos y fortalezas, “yo participo contigo en mi empresa, si tú me das participación en la tuya” (Pérez, 2008, p. 243). Desde el inicio de la alianza estratégica debe existir un equilibrio de riesgos y recompensas para las empresas involucradas.

Las alianzas estratégicas son una opción hoy en día para aprovechar las oportunidades de negocio y mejorar la posición competitiva de las empresas en el mercado, manteniendo como premisa que cada socio contribuye con sus fortalezas para que el todo sea altamente competitivo. Por ello es una modalidad a la que las empresas recurren para compartir recursos desarrollados y en abundancia en una empresa ya sea en el ámbito financiero y de personal, o en el área comercial, técnica, tecnológica, fondos, inversiones, credibilidad, prestigio y sistemas de distribución de mercancías tanto en el ámbito nacional como el internacional.

1.5.1.3 Ventajas y desventajas de las alianzas estratégicas

1.5.1.3.1 Ventajas de las alianzas estratégicas

En el entorno global y competitivo que se está desarrollando en nuestros días es necesario que las empresas unan sus esfuerzos para alcanzar determinados objetivos estratégicos, principalmente la consolidación, rentabilidad y el crecimiento.

La manera en la cual las empresas materializan lo anterior es formando alianzas, a través de las cuales logran alcanzar los objetivos de crecimiento y mejoran su posición competitiva en el mercado, ya sea nacional o internacional, garantizando así su supervivencia.

Una de las características que más sobresale en las alianzas estratégicas es que las empresas que forman la alianza acceden a ciertos recursos que no tenían dentro de su empresa, con lo cual obtienen un beneficio económico ya que consiguen ese recurso a través de otra empresa, que forma la alianza muchas veces a un precio menor al que lo conseguirían de manera independiente en el mercado.

A continuación se mencionan las principales ventajas de la formación de una alianza estratégica, tomando en consideración los aspectos anteriormente expuestos, se infiere lo siguiente:

➤ La alianza estratégica es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellos.

➤ Las empresas que se unen a través de una alianza estratégica tienen una posición competitiva más grande, ya que a través de su unión abarcan un mercado más amplio incorporándose así en nuevos segmentos, áreas geográficas o sector determinado.

➤ Las empresas nacionales logran una reconfiguración de sus actividades de valor, logrando así ciertas ventajas de costes y diferenciación de sus mercancías, generando así el crecimiento de su posición competitiva en el mercado para competir en el mundo globalizado actual.

➤ Tomando en cuenta que cada día cobra más importancia la competencia de las empresas basadas en el tiempo, la alianza estratégica juega un papel trascendental ya que permiten que las empresas que forman la alianza tengan una capacidad de reacción más rápida que las empresas que no forman parte de una alianza para responder ante las necesidades del mercado. Atendiendo a lo anterior es fundamental el papel de las alianzas como elemento dinamizador en la gestión del elemento temporal.

➤ A través de las alianzas estratégicas las empresas pueden abordar las diferentes cuestiones que surgen a raíz de las diferencias existentes entre los distintos sistemas de gestión.

➤ Las empresas que se unen a través de las alianzas estratégicas alcanzan ciertas ventajas competitivas sustanciales de manera eficaz y eficiente, manteniendo un costo-beneficio positivo y compartiendo los riesgos existentes en el mercado.

Con base en lo anterior se puede decir que la relación de los países, la globalización de los mercados aunado al desarrollo de nuevas tecnologías de la información ha provocado que las empresas que luchan por su existencia y crecimiento a nivel nacional e internacional analicen e implementen estrategias para competir en

este nuevo contexto, siendo una de ellas la formación de alianzas estratégicas como respuesta a estos cambios en la economía mundial.

Las condiciones actuales del mercado hacen que las empresas centren su atención en el mercado extranjero a través de sus excedentes, productividad e innovación, como un mecanismo para subsanar los efectos de la competencia global. Las empresas se unen a través de una alianza estratégica para competir en el mercado internacional, reestructurando su negocio, esforzándose en desintegrar las actividades de valor del mismo, reconfigurando dichas actividades, o realizando un esfuerzo conjunto con otras empresas para conseguir ventajas de alcance estratégico, aprovechando sus competencias distintas y aprovechando la eficiencia de las otras empresas según su especialidad.

1.5.1.3.2 Desventajas de las alianzas estratégicas

A pesar de las grandes ventajas que surgen de la creación de una alianza estratégica entre dos o más empresas, cabe mencionar que también presentan dificultades las cuales surgen principalmente por la convivencia que se va a dar entre las mismas empresas, las cuales tienen estrategias diversas, diferencias organizacionales, culturales y operativas.

Una de las principales desventajas que se dan con la formación de las alianzas estratégicas radica en que muchas veces los socios que conforman cada empresa asociada tienen objetivos diversos que quieren cumplir con la alianza estratégica. Es decir, que cada objetivo tiene un trasfondo que ellos persiguen para el beneficio de su empresa, a pesar de que entre los socios muchas veces acuerdan los objetivos comunes que se tienen que cumplir con la alianza estratégica.

Con base en ello, la interdependencia y el conflicto se entremezclan, ya que cada una de las empresas que conforman la alianza estratégica coloca los recursos con los cuales cuenta la empresa para desarrollar los objetivos comunes que deciden los socios para obtener determinados resultados. Estos se verían afectados si no se contara con los recursos que aportan la empresa o empresas que conforman la alianza estratégica. Cada socio debe tener presente el panorama que implicaría su reacción

ante determinada circunstancia ya que afectaría a las otras empresas aliadas, así también como esa reacción afectaría los resultados de la alianza estratégica para la propia empresa.

En relación con el elemento del conflicto que surge cuando cada uno de las empresas participantes puede tener diferentes preferencias con los posibles resultados de la alianza estratégica, es por ello que cada uno de los participantes tiene que tener claridad que los beneficios que pueden llegar a percibir no siempre son los mismos.

Una alianza estratégica exitosa debe ser recíprocamente beneficiosa para las dos empresas involucradas, cada una de las empresas participantes debe tener un beneficio de dicho acuerdo y la responsabilidad que va a tener cada uno debe estar claramente identificada. Las empresas participantes tienen que tener claro los objetivos que van a cumplir con la alianza estratégica y de alguna manera demostrar flexibilidad y sobre todo adaptabilidad en la operación para implementar la alianza estratégica, ya que cada una puede tener un método diferente realizar los negocios que persiguen.

Las empresas participantes comparten los recursos propios de cada empresa para lograr cumplir un objetivo común, sin embargo, cada una de ellas muchas veces pueden tener objetivos privados los cuales no son compartidos por la otra empresa. Este último aspecto es de especial importancia ya que el nivel de conflicto muchas veces dependerá del nivel de coherencia y combinación de los objetivos privados y comunes que se tracen las empresas participantes. Regularmente, estos objetivos privados deben ser absolutamente neutrales para evitar algún conflicto con las demás empresas.

Las diferencias entre los socios participantes, ya sea a nivel organizacional, cultural y operativo representan más obstáculos en el camino que las empresas deben solucionar al momento de formar una alianza estratégica. Las diferencias mencionadas regularmente se van a dar por las distintas formas de hacer las cosas que tiene cada una de las empresas, distintos modos de operar, diversos procesos de toma de decisiones, distintos conocimientos, diferentes valoraciones a corto y largo plazo.

Un aspecto de trascendental importancia en las alianzas estratégicas en relación con la competencia es que que las empresas involucradas no podrán competir directamente con las demás empresas que formen parte de la alianza estratégica mientras estén aliados.

La tecnología derivada de la formación de la alianza estratégica debe ser protegida de la mejor manera ya que en caso contrario, podrá ser utilizada en el futuro por uno de las empresas participantes para su beneficio o en alguna otra alianza formada por sus principales competidores.

La formación de algunas alianzas muchas veces estará supeditada a ciertos factores que son inciertos, los cuales pueden o no concretarse. Un ejemplo de estos factores podría ser el desarrollo de la tecnología por alguna empresa participante y que en caso que no se desarrolle pueda que no se concrete la alianza estratégica.

A través de las alianzas estratégicas se va a lograr que cada una de las empresas que la forman se concentre en desarrollar sus competencias distintivas, a la vez que se aprovecha la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad (Jarillo, 1991, p.50).

Por último, se puede mencionar que las alianzas estratégicas muchas veces se formarán cuando existen dos o más empresas que presentan ciertas debilidades y al mismo tiempo se complementan con las fortalezas que tienen las demás. Sin embargo, muchas veces, al verse superadas estas debilidades, la consolidación de la alianza estratégica poco a poco se desvanece hasta terminar la relación de la alianza estratégica.

1.5.1.3.3. Finalidad de las alianzas estratégicas

Con la globalización de la economía se eliminaron la mayoría de las fronteras o barreras nacionales para realizar los negocios entre las empresas de los diferentes países. Este contexto ocasionó un aumento de la competencia entre las empresas de diversas naciones y la disminución de las medidas proteccionistas que brindaban los Estados a las empresas nacionales. También generó que las empresas tengan como

principal objetivo su incursión en el mercado mundial, o por otro lado las empresas buscan tener las características similares a las compañías que están compitiendo en el mercado global, esto para no quedarse atrasados con aquellas empresas nacionales que tienen como meta desarrollarse en territorio extranjero evitando así que peligre su participación en el mercado local.

Cabe mencionar que las empresas extranjeras introducen sus productos y servicios en los mercados locales con el fin de expandir su territorio y generar así mayores ganancias. Es por ello que la alianza estratégica juega un papel importante en este contexto, ya que es uno de los mecanismos con el cual van a contar las empresas para expandir su negocio, complementar sus estrategias de mercado, intercambiar tecnologías, habilidades o productos que elaboren entre otros.

La alianza estratégica tiene como finalidad la vinculación de las fases de los negocios de dos o más empresas, con el fin de mejorar y fortalecer la eficiencia y eficacia de sus estrategias comerciales utilizadas, dando como resultado el intercambio de tecnologías, habilidades, o productos basados en ellas. Con ello, las alianzas estratégicas se convierten en un mecanismo para buscar el crecimiento o incursionar en un nuevo negocio ya sea a nivel nacional o internacional, complementando las debilidades de una empresa participante y las fortalezas de la otra.

Actualmente, la visión de muchas empresas es la de ejecutar acciones en conjunto con otras empresas para incluir su participación y desarrollo en los mercados internacionales, asociándose a empresas que ejecuten sus negocios en diferentes países, lo cual materializan a través de un acuerdo con el cual nace y se forma la alianza estratégica entre las empresas, con el fin de hacerle frente a la competencia de escala global.

En este entorno global y competitivo actual, las alianzas estratégicas tendrían como finalidad sumar todos los esfuerzos de las empresas participantes para alcanzar los objetivos estratégicos corporativos que persiguen, los cuales se resumen en tres objetivos fundamentales: consolidación, rentabilidad y crecimiento. Con base en ello, se

mejoraría la posición competitiva de las organizaciones y se garantizaría la supervivencia de las empresas participantes.

Existen diferentes tipos de alianzas. Estas, a pesar que se fundamentan en diferentes aspectos, tienen el mismo objetivo: fortalecer empresas y crear nuevas oportunidades de negocio. A continuación se mencionan algunos tipos de alianzas que existen y la finalidad que persiguen, según Pérez Martínez (1998, p. 22).

➤ **Alianzas de mercadotecnia**

Su finalidad estratégica básica es aumentar las ventas sin hacer nuevas inversiones o incurriendo en costos indirectos, utilizando el sistema de distribución de una compañía o ingresando a otros mercados.

➤ **Alianzas sobre productos**

En este tipo de Alianzas se vincula a los compradores con sus proveedores, con el fin de obtener entregas oportunas, mejorar calidad y reducir costos.

➤ **Alianzas de manufactura**

En este tipo de alianzas se da una cooperación de manufactura conjunta por razón de costos de escala, en la cual las empresas participantes unen sus fuerzas para absorber la capacidad productiva total, ya que es posible que la demanda de una sola empresa pueda absorber la capacidad productiva total.

➤ **Alianzas para el desarrollo de tecnología y desarrollo de productos**

Estas alianzas reducen el riesgo de desarrollar nueva tecnología y aplicarla al desarrollo de productos o procesos. El fin de estas alianzas es lograr la unión de las fortalezas de las empresas participantes para realizar operaciones más rápidas, transferencias de tecnologías, acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución, entre otras ventajas.

1.6 Alianzas estratégicas y la globalización

Las alianzas constituyen un fenómeno administrativo tan reciente que la mayoría de los administradores no tiene la suficiente base de conocimientos y experiencia. Para hacer uso correcto de las alianzas estratégicas, los administradores deben entender su lógica.

Desarrollar capacidades que hagan flexible a la organización tiene que ver con la esencia de la administración contemporánea, pero también es el núcleo de la lógica de las alianzas estratégicas. En la década pasada, la realización de la competencia global se hizo manifiesta por sectores industriales tan diversos como automóviles, equipos para la construcción, entre otros.

Actualmente, los administradores admiten la inevitabilidad de la globalización, pero debe enfrentarse a otra novedad: la noción de las alianzas estratégicas. Estas no han surgido de casualidad, sino que están íntimamente ligadas al surgimiento de un mercado global e integrado, en el cual las empresas no tienen la limitación de las fronteras nacionales. Un creciente número de empresas están tratando de construir redes externas de alianzas nacionales e internacionales para complementar sus redes internas de unidades de negocios nacionales e internacionales.

1.6.1 Integración global emergente

Es un sector industrial tras otro, primero la demanda luego los suministros, la competencia y más recientemente las estrategias competitivas de las empresas, han sido globalizadas. Este mercado global emergente representa una serie de nuevos desafíos organizacionales y estratégicos para *management*.

1.6.2 Globalización de la demanda

La globalización de la demanda ha sido dirigida fundamentalmente por la necesidad de Europa y Japón por contar con mercados más grandes. Existe una gran convergencia de gustos y necesidades del consumidor por determinados productos. Los jóvenes de New York, Tokyo y Zurich, demandan el mismo producto. Esto se debe a que se produce homogenización debido a: los niveles de educación entre los

consumidores de esas regiones; como segundo punto, por la existencia de infraestructura física, sociales y tecnológicas similares. Los avances tecnológicos han reducido drásticamente el costo del transporte y de las telecomunicaciones, otorgándoles a las personas una mayor movilidad y un acceso mucho más rápido a las tendencias de consumo.

1.6.3 Globalización de los suministros

Las mejoras tecnológicas, las grandes inversiones en las zonas portuarias, el transporte marítimo por contenedor y los sistemas modulares, han reducido los costos de transporte internacional de manera considerable.

1.6.4. Globalización de la competencia

El factor clave de la competencia es la interdependencia competitiva, las empresas en los casos de los oligopolios nacionales, que se lanzan a exportar y a realizar inversiones en el exterior, se encuentran con los mismos competidores en un mercado tras otro. Estas empresas deben desarrollar la capacidad de responder globalmente. La competencia global ocurre cuando una empresa adopta una visión competitiva global y decide maximizar sus resultados a nivel mundial, más que sobre una base de país por país.

1.6.5 Globalización de las estrategias

La competencia global toma forma en la mente de los administradores al reconocer la necesidad de competir mundialmente, deben diseñar sus estrategias competitivas. La clave de la evolución de las estrategias globales ha sido el reconocimiento por parte de las empresas de los cada vez más complejos niveles de interdependencia entre los mercados nacionales. Existen por lo menos tres tipos de interdependencia de mercados en los cuales se mencionan los siguientes:

- **Interdependencia de escala**

Las empresas que operan más allá de las fronteras geográficas, pueden obtener economías de escala al conocer la producción de componentes de un solo lugar.

• **Interdependencias operativas**

Las empresas que actúan en varios países, que tienen la posibilidad de trasladar la producción de un lugar a otro para explotar diferencias de salarios o costos de los insumos.

• **Interdependencia de conocimientos**

Las firmas que operan en diversos mercados, pueden usar el conocimiento de las peculiaridades de cada mercado para desarrollar productos y procesos sean adaptados exitosamente en cualquier otro lugar.

1.7 El rol de las alianzas estratégicas

La lógica de las alianzas establece que las ventajas que se obtuvieron tradicionalmente a través de desarrollos internos, deben ahora ser asegurados a través de redes externas. Las alianzas, como una manera de ampliar los conocimientos sin ampliar la empresa, a través de contratos con otras empresas independientes para desarrollar actividades que generen valor.

Las alianzas permiten a una empresa reconfigurar las actividades que generan valor alrededor del uso para poder lograr las ventajas necesarias de costo y diferenciación vitales para enfrentar los desafíos que proponen los mercados globales.

Las alianzas le permiten a las empresas reaccionar con rapidez a las necesidades del mercado, a medida que se vuelve más importante la competencia basada en el tiempo, el rol de las alianzas para administrar el elemento tiempo se vuelve crucial.

Las empresas se vuelven flexibles, con capacidad de dar respuesta rápida, y las alianzas estratégicas son la ruta más directa para esas capacidades. Las cuestiones clave a resolver, entonces, son: la manera de forjar una alianza y las diferentes posibilidades para estructurarla.

1.8 Ruta para forjar una alianza estratégica

Existen cuatro actividades que deben ser consideradas por las empresas que pretenden realizar alianzas estratégicas, estas actividades forman una especie de hoja de ruta conceptual. Las empresas usualmente ingresan a una alianza a través de procedimientos *ad hoc*; la hoja de ruta pretende mostrar las mejores prácticas de las empresas que pretenden lograr sus objetivos estratégicos por medio de alianzas cuidadosamente consideradas y eficazmente ejecutadas.

Idealmente, las empresas que se ven presionadas y amenazadas por competidores internacionales consideran como una posibilidad el uso de alianzas. El punto de partida consiste en reconsiderar los negocios en los que operan, evaluando su manera de competir y buscando oportunidades para reforzar su posición competitiva. Si esta manera de repensar el negocio incluye alianzas, las empresas deben considerar fundamentalmente el impacto de estas coaliciones con respecto a sus objetivos estratégicos a largo plazo, según Luis del Prado (1995, p. 70).

a) REPENSAR EL NOGOCIO

- Reconsideración estratégica
- Rol de alianzas

b) DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE ALIANZAS

- Descomponer la cadena de valor
- Reconfigurar la cadena de valor
- Potenciar los recursos propios y los recursos de los socios
- Crear opciones de retirada
- Mantener opciones estratégicas

c) ESTRUCTURAR UNA ALIANZA

- Importancia de las estructuras
- Marco de referencia de las estructuras
- Consideraciones clave
- Rol de regateo

d) EVALUAR UNA ALIANZA

- Evaluar una alianza
- Aprender sobre alianzas
- Repensar la estrategia de alianzas.

1.9 Diseñar una estrategia de alianzas

Las alianzas son un esfuerzo por “hacer negocios de manera diferente”, es importante tomar en consideración lo siguiente, según el autor Luis Prado (1995, p. 72).

1.9.1 Descomponer la cadena de valor

Significa desagregar cada una de las actividades que agregar valor para determinar cuáles pueden ser efectuadas por otras empresas, sin que corra demasiados riesgos la estrategia a largo plazo

1.9.2 Reconfigurar la cadena de valor

Implica distribuir las actividades de la cadena de valor entre las divisiones de la propia empresa y las empresas unidas por las alianzas. El objetivo es no desprenderse de aquellas actividades de las que se deriven ventajas competitivas clave y repartir las demás.

1.9.3 Potenciar los recursos propios y los recursos de los socios

La búsqueda de socios para una alianza debe hacerse a la luz de la compatibilidad de culturas organizacionales. Administrar la relación va a ser mucho más fácil cuando las empresas aliadas comparten horizontes de tiempo y procesos de toma de decisiones.

1.9.4 Crear opciones de retirada

Los socios pueden no cumplir con las expectativas e incluso convertirse en competidores directos.

Para minimizar riesgos, las empresas crean opciones de retirada, por ejemplo, realizando alianzas múltiples e intercambiables para una función determinada.

1.9.5 Mantener opciones estratégicas

Las empresas deben mantener un conjunto de opciones estratégicas como una defensa contra la posibilidad eventual que algún aliado se vuelva un competidor o como un mecanismo para enfrentar futuros desarrollos.

“La importancia de la estructura, es de vital importancia para los gerentes, ya que muchas veces únicamente se toma en consideración la composición del capital. La variable importante no la constituyen los porcentajes del capital, sino la habilidad para conseguir los objetivos. De todos modos existen algunos motivos de considerar la importancia de la estructura en una alianza: la posibilidad de ejercer el control y el acceso a la información” (Prado, 1995, p. 70).

Por otra parte, la estructura de una alianza juega un rol fundamental para el mantenimiento de la flexibilidad estratégica y operativa. Teniendo claro este concepto, puede entenderse por qué, diferentes socios en la misma industria, relacionados por el mismo tipo de actividad, eligen diferentes estructuras de alianzas.

Marco de referencia para las estructuras. Se puede arribar a una alianza estratégica a través de una gran variedad de arreglos contractuales, los límites son establecidos por la ingenuidad y la imaginación de los negociadores.

En el área administrativa, el porcentaje de capital es muy utilizado para distinguir entre las diferentes estructuras de alianzas. La propiedad de capital es vista como una variable clave, porque a menudo refleja la división de la responsabilidad gerencial entre los socios y el control sobre las decisiones estratégicas tomada en el contexto de la alianza.

Encontrar la estructura adecuada por una alianza implica reconocer y evaluar las distintas opciones a la luz de las semejanzas y diferencias asociadas con una alianza en particular. Una estructura adecuada debería facilitar el logro de los objetivos estratégicos, siendo operativamente factible.

La mayoría de los gerentes coinciden en que la búsqueda de una alianza es una decisión estratégica decisiva, pero también sostiene que deben solucionar las necesidades del momento, es decir, operativamente deseables. Las dos dimensiones (estratégica y operativa) deben estar balanceadas.

Cualquier alianza es el resultado de una intensa negociación, pero sugerir que esta lucha de poder es determinante para la estructura de la alianza, de la cual no se deben confundir los medios y fines.

Los directivos de las empresas o gerentes, deberían considerar el proceso de negociación como un medio y mantenerse enfocados en los factores que van a determinar el éxito de una alianza

1.10 Evaluar una alianza estratégica

El proceso de construir una alianza no termina con la elección de la estructura, la cual debe ser lo suficientemente flexible como para modificar si así lo sugiere la continua evaluación de la misma.

En definitiva, con una estructura dada, las gerentes deben intervenir para obtener el máximo rendimiento especialmente por parte de los socios. Es por eso que la evaluación de una alianza no puede restringirse a los objetivos de primer nivel. En una compleja y gran alianza entre una firma norteamericana y una empresa japonesa,

controlaban regularmente el aprendizaje que sus gerentes intermedios obtenía de sus colegas americanos.

Es necesario evaluar el rendimiento de una alianza, le da a una empresa una base de conocimientos acerca de lo que puede y no puede lograr, bajo que circunstancias es más probable alcanzar el éxito, que acciones gerenciales son más efectivas en cada tipo de alianzas. Idealmente, el aprendizaje sobre alianzas nos conduce hacia una teoría integrada sobre qué estrategias de alianzas son mejor concebidas e implementadas. A medida que las empresas aprenden de sus esfuerzos para diseñar, estructurar y evaluar alianzas, se vuelven más capaces de aprender la manera de conducirlas, configurarlas y coordinarlas. Esto nos conduce a una nueva oportunidad para repensar el negocio. Las alianzas institucionalizan un “ciclo virtuoso” de pensamiento administrativo en las empresas que las utilizan.

1.11 Administración de alianzas estratégicas

El desafío de administrar eficazmente una alianza pasa por enfrentar la gran cantidad de relaciones ambiguas que surgen en este tipo de colaboraciones interempresariales como consecuencia de. A continuación se presentan algunos puntos de referencia según el autor Prado (1995, p. 75):

- La ambigüedad inherente del hecho que las alianzas, así como las relaciones entre personas, no siempre evolucionan linealmente o en un sentido positivo
- La tensión entre cooperación y competencia
- Los distintos modelos mentales de los gerentes de la empresas asociadas
- La enorme cantidad de detalles operativos a tener en cuenta
- La complejidad de las variables involucradas (interrelaciones entre estrategias, estructuras, sistemas, culturas y personas de las empresas asociadas)

- El problema que surge de las redes de alianzas: administrar la multiplicidad de interfaces entre una red interna de divisiones y una red de alianzas es un desafío formidable.

Las tareas clave de la administración de alianzas son según Luis Prado son las siguientes (1995, p. 75):

- Entender la naturaleza, importancia y la evolución deseada de una alianza.
- Aspectos relacionados a la protección y al incremento de las competencias de la firma.
- Modificar los modelos mentales de los gerentes designados para trabajar en la alianza.
- Negociar los recursos requeridos.
- Entender la necesidad de asegurar la coordinación transfuncional.
- Manejar el potencial de evolución de una red de alianzas y la extraordinaria complejidad que significa su coordinación.

1.12 Rol de los gerentes designados para administrar una alianza estratégica

- Es fundamental que los gerentes o directivos de las empresas que realizan una alianza estratégica, deberán establecer una atmósfera correcta.
- Establecer la atmósfera correcta. La alianza no va a ninguna parte hasta que los gerentes de ambas firmas logren sintonizar entre sí.
- Monitorear la contribución de las empresas aliadas: el valor de una alianza descansa en la voluntad de los socios para hacer una de las contribuciones acordadas en recursos humanos, capital y recursos materiales en los tiempos acordados.

- Reconocer la importancia de los flujos de información, es decir, capturar, retener y reformular y utilizar la información es el negocio de las empresas modernas. Las alianzas implican flujos, intercambio y procesamientos y utilización de información.
- Reconsiderar la viabilidad estratégica. Las alianzas se forjan para reforzar las posiciones competitivas de las empresas asociadas. Una alianza puede aumentar las ventajas competitivas de una empresa de dos maneras: reduciendo sus habilidades por medio de la capacidad de recursos de la otra empresa o permitiéndole retener sus propios recursos escasos para construir un tipo particular de ventaja.

Es necesario reconocer la importancia de las relaciones internas, las alianzas se implementan a través de la participación activa de la persona que cumple diversas funciones en distintos niveles de la organización. El administrador de una alianza no puede sentarse a “esperar que las cosas funcionen”. Si los gerentes funcionales y divisionales no están dispuestos a ejecutar las tareas necesarias, el administrador podrá conseguir muy poco.

Las estrategias competitivas de los socios determinan el propósito más amplio de una alianza, los respectivos “top managers” son los que definirán el contexto y el tenor de las relaciones.

Los *tops managers* que ven las alianzas como respuestas “ad hoc” a necesidades transitorias del mercado, tienen la tendencia a no participar en el gerenciamiento de la alianza, delegando esta tarea a los gerentes designados a tal efecto. Esta es una decisión inteligente solo en aquellos casos en que una alianza sea verdaderamente transitoria y con un horizonte de tiempo muy limitado, o que no pueda llegar a modificar los objetivos estratégicos de largo plazo de la empresa, situaciones que rara vez ocurren.

La participación de los gerentes es crucial para el éxito de una alianza. Idealmente, esta involucración debería tomar la forma de contactos personales frecuentes y directos entre los *tops managers* de las firmas aliadas a los efectos de entender y evaluar la evolución que va teniendo la alianza. Los gerentes deben participar realizando una serie de tareas, algunas de ellas externas, es decir, dirigidas a

administrar la relación con los socios y otras internas, referidas a su propia organización, tal como se observa a continuación, según la clasificación que presenta Luis Prado (1995, p. 80).

Participación de gerentes

Externa

- Fomentar la reciprocidad entre las organizaciones.
- Profundizar el nivel de involucración del personal en todos los niveles.
- Generar compromiso en toda la organización y explorar nuevas oportunidades estratégicas, conducir la revisión de las estrategias.

Interna

- Seleccionar los gerentes de cada área de la empresa que van a administrar la alianza.
- Asignar recursos para la alianza.
- Diseñar los propósitos estratégicos compartidos.
- Adaptar los sistemas de recompensa.
- Catalizar el cambio cultural.

El próximo paso de las empresas del futuro serán las denominadas redes globales lo cual representa un gran desafío para la administración. Este tipo de empresas tienden a mejorar a la luz de la globalización de la competencia y de las estrategias y de la capacidad de respuesta de las empresas para forjar alianzas.

En relación con la globalización de la competencia existen dos tendencias que son responsables de lo que habitualmente se denomina “globalización”. La tendencia mundial al libre intercambio se acopla con los avances tecnológicos en los sistemas de transporte para permitirles a los consumidores tener acceso a productos elaborados en distintas partes del mundo. Las microtendencia en productos, tecnologías y

competencia, transforman este potencial en realidad. La creencia en la aceptación universal de los productos es quizás el primer paso en la globalización de los mercados.

La globalización de la competencia ha sido acompañada por la globalización de las estrategias, tradicionalmente, la estrategia competitiva ha sido elaborada de modo que sea una sola estrategia genérica, construida alrededor de una única fuente de ventaja competitiva aplicable en todo el mundo. La entrada al mercado de empresas de diferentes países con distintos tipos de ventajas competitivas, altera la estabilidad de la arena competitiva.

Como las empresas han reaccionado frente a esta situación tratando de obtener la mayor cantidad de las ventajas competitivas posibles, las distinciones entre las estrategias genéricas se han diluido. Lejos han quedado las épocas en las cuales las empresas rivales se reparaban en grupos estratégicos exclusivos, de acuerdo a sus diferentes estrategias genéricas.

Construir ventajas competitivas múltiples es la esencia de una estrategia competitiva global. Las empresas expanden sus actividades en todo el mundo con la esperanza de obtener simultáneamente los beneficios a costo y la diferenciación, las dos estrategias genéricas básicas.

Las dos alternativas para una empresa que quiere competir globalmente son: desarrollar una extensiva red interna de subsidiarias internacionales en mercados regionales y forjar redes externas de alianzas estratégicas con otras empresas alrededor de todo el mundo. Estos dos enfoques, no son excluyentes, sino complementarios. Desde una perspectiva dos tendencias han caracterizado a los negocios en los últimos años, una es la globalización y la otra es el notable crecimiento de alianzas para crear redes de intrincadas interrelaciones empresariales entre grandes corporaciones (Prado, 1995, p. 84).

El fenómeno emergente de la corporación global en la forma de red, representa oportunidades únicas de crecimiento, al mismo tiempo, que significa un enorme desafío para la administración. Las empresas japonesas han tenido desde siempre una estrategia tradicional que consistía en atender mercados internacionales con sus recursos establecidos en su gran mayoría en Japón. Estas empresas, particularmente las que pertenecen a la misma alianza, han acumulado una enorme experiencia

cooperado entre sí y generando competencias a través de relaciones de colaboración. Los gerentes japoneses, acostumbrados a una cultura estable, altamente homogénea, y muy particular han desarrollado un tacto único para manejar la ambigüedad que se genera a partir de ese tipo de relaciones.

La próxima frontera de la administración consistirá en desarrollar la combinación de capacidades que requerirán las corporaciones globales en forma de red, denominadas "*global network corporations*" del futuro.

Los administradores del futuro deberán tener una orientación multinacional, pero simultáneamente deberán necesitar modelos mentales aptos para atender las diversas redes de alianzas. El desafío clave en este nuevo entorno es la administración tanto de las redes internas como de las externas.

Ninguna de las características de las redes internas subsidiarias (versión corporativa común, dirección, centralizada, roles definidos de la casa central y de las subsidiarias y líneas de control) son compartidas por las redes externas, las que tienden a ser una mezcla de acuerdos que varían de una alianza a otra.

En estas diferencias está implícita la necesidad de los administradores de desarrollar diferentes maneras de lidiar con los respectivos tipos de redes, este tipo de relaciones ambiguas son mejores manejadas por personas que por sistemas.

El administrador ideal será el que posea un espíritu cooperativo que enfatice la construcción del futuro sin sacrificar el presente. Para administrar una red externa eficientemente, un gerente debe ser capaz de ejercer poder sin autoridad, de lograr más con menos recursos de influenciar sin dar órdenes.

A continuación se establecen las diferencias entre redes internas y externas en términos de estructura y recursos humanos.

DIMENSIONES ADMINISTRATIVAS	REDES INTERNAS	REDES EXTERNAS
Visión compartida	Sí	No
Modelos mentales dominantes	Cooperación	Cooperación y competencia
Objetivos organizaciones	Optimización global	Desarrollo de enfoques “ganar – ganar”
Énfasis en sistemas	Mucho	Poco
Énfasis en las personas	Poco	Mucho
Líneas de autoridad	Claras	Ambiguas

Fuente: Luis Prado, 2005, p. 90

El problema que enfrentan las empresas que compiten en los sectores más globalizados, es la manera de luchar contra rivales de muchos países que traen al área competitiva diferentes tipos de ventajas competitivas. Las empresas tienen dos opciones, ya sea competir por sí solas, es decir, la formación de redes internas o forjar una red de alianzas externas que se suman a la red interna. El inevitable surgimiento de la corporación global en forma de red, es solo un mojón en un largo camino hacia el desarrollo de capacidades organizacionales que permitan responder a las necesidades estratégicas planteadas por el entorno. No es una solución para todos los problemas de las empresas globales, pero es indudable que la habilidad para construir, desarrollar, administrar y sostener una red global será la dimensión crítica que separe a los ganadores de los perdedores, en el entorno dinámico del futuro.

1.13 Metodología para la creación de alianzas estratégicas

Al momento de crear una alianza estratégica, es importante tomar en consideración los diferentes análisis a realizar previo a materializarla, por lo que a continuación se ilustrara a través de un esquema los distintos aspectos que las empresas participantes tienen que tomar en cuenta:

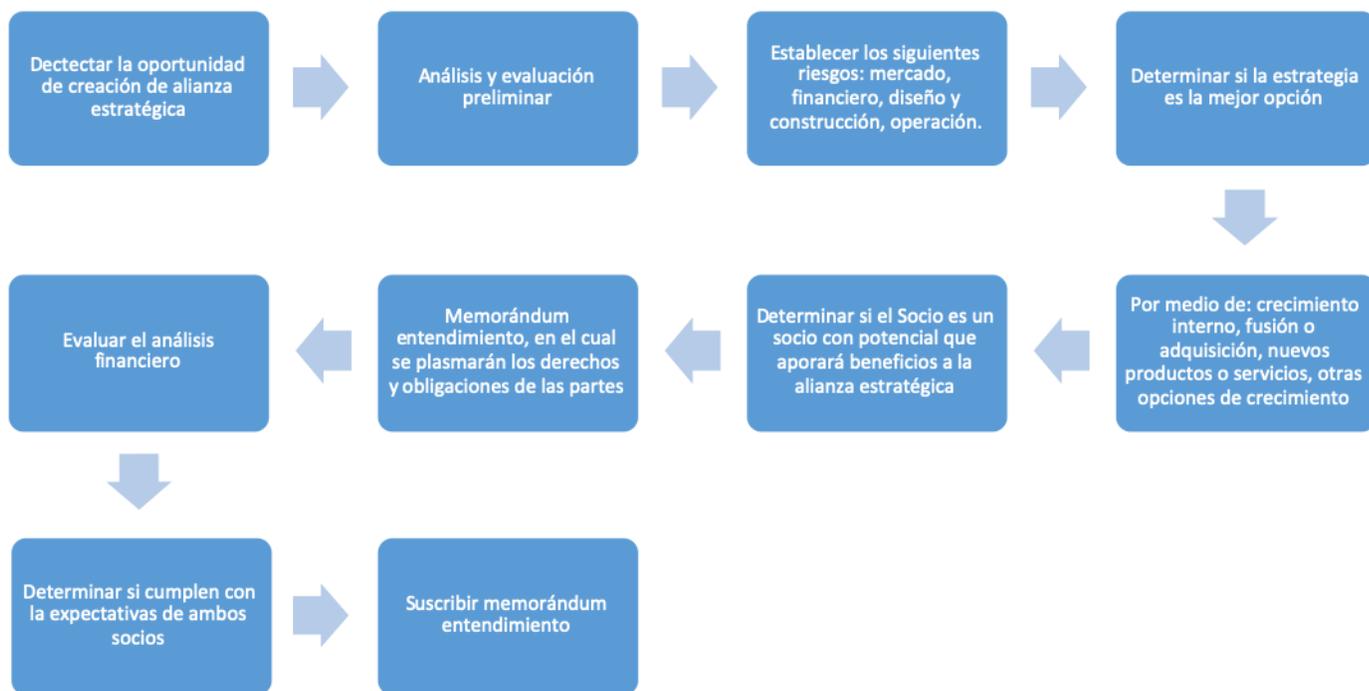


Figura 1: Metodología de proceso de creación de alianza estratégica. Elaboración propia.

CAPÍTULO II

2. Indicadores claves de desempeño

En el presente capítulo se desarrollará el tema de los indicadores claves de desempeño, término que proviene del vocablo inglés *key performance indicators* (KPI), son medidores del desempeño de un proceso al cual se encuentran vinculados con un objetivo, por lo regular, se utilizan para alcanzar metas establecidas en diversas áreas de las empresas que aplican este tipo de métricas para determinar el rendimiento obtenido.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas experimentan un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.

Esta situación de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, a efecto de mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir, deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida, generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Estos indicadores son medibles en tasas, porcentajes, entre otros. Según Salguero: “Lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide, no se puede mejorar, lo que no se mejora, se degrada siempre” (Salguero, 2001, p. 98). “Es importante establecer la diferencia entre los distintos conceptos relacionados con métricas e indicadores para evitar confusiones. Son varios los autores que establecen estas diferencias” (Kerzner, 2011, p.112). A continuación, se presentan las que propone el autor Kerzner (2011, p. 113).

- Medida. Número o cantidad que registra un valor directamente observable. Todas las medidas se componen de un número, que ofrece magnitud de la medida y una unidad de medida, que da un significado.
- Indicadores. Factor o variable cuantitativa o cualitativa que establece un medio simple y fiable para medir logros, reflejar cambios relacionados con una intervención o para ayudar a evaluar el rendimiento de un actor del desarrollo.
- Métrica o medida o indicador de desempeño. Término genérico que abarca la base cuantitativa mediante el cual se establecen los objetivos y se evalúa el rendimiento. En el contexto de la medición y la gestión de rendimiento de estos términos se utilizan indistintamente.
- Indicador clave de desempeño, comúnmente, denominado por sus siglas en inglés KPI. Este indicador es seleccionado como clave para supervisar el rendimiento de un objetivo estratégico, resultado o área clave importante para el éxito de una actividad o el crecimiento de la organización en general.

Para desarrollar los indicadores clave de desempeño (KPI), deberá analizarse el marco estratégico, se atribuirá algún aspecto concreto de la estrategia una forma en la cual este puede medirse. Puede ser directamente a través de la definición de factores de éxito y factores crítico de éxito, los cuales generarán una necesidad en el estudio de su comportamiento, debiendo elegirse la medición más conveniente.

Es importante mencionar que para las empresas que iniciarán la aplicación de un sistema de medición basado en indicadores claves de desempeño, es necesario empezar de una manera escalonada (poco a poco). Seleccionar un par de estrategias de KPI y comenzar a monitorearlos por un par de semanas. Poco a poco, la facilidad para la recopilación de datos generará un hábito en el seguimiento del desempeño de las cantidades correspondientes.

Para establecer un KPI, se debe identificar perfectamente al responsable del mismo, la elección de la métrica y dimensionales más adecuadas para capturar la información más importante, de preferencia que no se exprese en cifras monetarias; ya

que será un determinante para la información a recopilar. Un error común es seleccionar como KPI que se expresan a través de datos históricos, estos no proporcionarán el tipo de información necesaria para tomarla como un indicador clave de desempeño, ya que un buen KPI genera datos oportunos para saber de inmediato qué acciones deben ejecutarse.

Por lo general, los KPI son monitoreados y se reportan a través de cuadros de mando o informes de rendimiento.

2.1. Antecedentes históricos

Un indicador clave de desempeño se considera clave porque determina la progresión realizada en la consecución de un objetivo. Por ello, desde mucho tiempo atrás, se puede dar fe de la utilización de estos.

Un ejemplo conocido a través de la historia se genera en Assouan, la primera presa del Nilo, en tiempos del faraón Ptolémée VI, que gobernó Egipto dos siglos antes de Cristo, los egipcios anotaban todos los años la altura de las aguas, por la altura de las aguas determinaban si ese año iba a ser fértil y de semillas abundantes en el alto y bajo Egipto. A lo largo de los años, en función de la altura alcanzada por el Nilo, podían anticipar las cosechas, las hambrunas, el clima social y el stock de los graneros (Huertas Lima, 2011, p. 30).

En ese sentido, en la Antigüedad los indicadores claves de desempeño permitían entonces maximizar los impuestos y minimizar el riesgo de motín los años de sequía. Así, pueden enumerarse varios ejemplos a través de la historia en la cual se toman indicadores que definen los objetivos a alcanzar, sirviendo como método para dar un seguimiento a los resultados que se obtienen, los cuales permitirán direccionar los esfuerzos necesarios hacia la estrategia.

2.2 Características de los indicadores claves de desempeño

En este inciso se desarrollarán las características de los indicadores claves de desempeño, con el propósito de conocer desde el punto de vista de Luzardo Soledispa y Vásquez Lozaldo en su tesis doctoral establecen las siguientes características (2010, p. 16).

- Predecible: permite pronosticar la tendencia.

- Medible: se puede expresar cuantitativamente.
- Accionable: desencadena cambios que puedan ser necesarios.
- Relevante: se relaciona directamente con el éxito o fracaso del proyecto.
- Automatizado: su reporte minimiza el error humano.
- Pocos en número: solo los necesarios.

2.3 Tipos de indicadores claves de desempeño

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en: de eficacia o de eficiencia, el indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos; indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente (Fernández Vivancos, 2005, p. 8).

Es decir, que los indicadores de eficiencia, miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

2.4 Clasificación de los indicadores claves de desempeño

2.4.1 Indicadores económicos-financieros

El origen del uso de indicadores y métricas está en la contabilidad, “se puede considerar que en el año seis mil antes de Cristo, ya existían los elementos necesarios para poder considerar la existencia de actividad contable” (Gertz, 1996, p. 134). Incluso que el propio origen de la escritura, la escritura cuneiforme, tiene lugar para poder constatar elementos económicos o de gestión, tales como transacciones, propiedades, créditos, etc. (Esteve, 2010, p. 65).

También es posible que las pictografías encontradas en las distintas cuevas a lo largo del mundo como, por ejemplo, en las cuevas de Altamira, donde el hombre prehistórico representaba a través de gráficos e imágenes su cultura y su entorno. De esta manera, no solo representaba ciertos hechos de tipo natural y social, sino que buscaba expresar y cuantificar diversos aspectos de su sociedad, como por ejemplo: la caza de animales, el número de habitantes, el número de niños, entre otros aspectos.

El comercio marcaba la necesidad de mantener registros de las transacciones; así en Egipto se desarrolló un cuerpo de funcionarios especializados en llevar las cuentas de los templos, del Estado y de los grandes señores, y que llegaron a constituir un cuerpo técnico numeroso y bien considerado socialmente. Se trataba de una contabilidad simple, de una partida única. Grecia y Roma impusieron un mayor grado de perfeccionamiento.

Los banqueros griegos llevaban fundamentalmente dos clases de libros de contabilidad: el diario (efemérides) y el libro de cuentas de clientes, los grandes negociantes romanos llegaron a perfeccionar sus libros de contabilidad de tal manera que algunos historiadores han creído ver en ellos, ya que se conservan solo algunos fragmentos incompletos, un primer desarrollo del principio de la partida doble (Gertz, 1996, p. 87).

Desde su origen, la Contabilidad ha ido adaptándose y evolucionando, con el fin de desarrollar los registros necesarios para responder a un entorno mercantil cambiante; el primer tratado escrito de la materia, “Della mercatura o del Mercante perfetto”, se sitúa en 1458, cuyo autor era el cónsul de Ragusa en Nápoles y que no fue publicado impreso hasta 1573 (Ortigueira, 1977, p. 214).

La contabilidad se utiliza para satisfacer diversos objetivos: patrimonial, económico, financiero, fiscal y de gestión. En este último aspecto, comprende los procedimientos relativos al control interno de la empresa (Pérez-Carballo, 1989, p. 190):

- Vigilar y reducir costes.
- Elaborar, implantar y supervisar los presupuestos.

- Identificar los gastos, costes y beneficios y asignarlos por grupos funcionales homogéneos.

- Controlar que los datos aportados por el sistema contable sean exactos, consistentes y veraces.

Los instrumentos que dispone la contabilidad para el análisis económico-financiero y la toma de decisiones son:

- Balance
- Cuenta de resultados
- Estado de origen y aplicación de fondos.
- Previsiones financieras.
- *Ratios*. Si bien los primeros, sí siguen reglas fijas con base en la normativa contable aplicable, los últimos dependen de distintos factores e intereses, y se suelen aplicar en función de las necesidades de la organización.

Existen infinidad de *ratios*, pero para que un análisis sea operativo, debe limitarse su uso, lo que implica que cada empresa debe seleccionar aquellos *ratios* que le sean idóneos (Amat, 2002, p. 78).

Según el autor Vásquez Lozano en su tesis doctoral (2011, p.17) clasifica los indicadores clave de desempeño en dos clasificaciones que se describe a continuación:

Por el ámbito de control

- **Insumos:** son los recursos que la organización tiene disponible para lograr un producto o resultado como, por ejemplo, los colaboradores o recursos materiales.
- **Procesos:** formas en que el trabajo es realizado, actividades necesarias para realizar el producto, en esta clasificación se puede mencionar a los procesos administrativos y procedimientos de compra.

- **Producto:** representan los productos o servicios generados en un determinado sistema o proceso, mide el volumen de producción que se ha alcanzado durante el período de gestión, ejemplo de este punto son las unidades producidas o el personal contratado.
- **Resultados:** impacto final que alcanza cuando los productos o servicios cumple con su fin, ejemplo la satisfacción de los clientes o el incremento en las ventas.

Según la función de sus dimensiones

- **Eficacia:** miden el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, si referirse al costo de los mismos.
- **Eficiencia:** sirven para evaluar los costos por unidad de servicios o bienes producidos.
- **Calidad:** miden las características técnicas del producto o servicio entregado, así como también la proposición del producto que cumple con los requisitos del cliente.
- **Economía:** determina la capacidad de la empresa para movilizar adecuadamente sus recursos financieros.
- **Ecología:** se basan en el grado de contaminación o polución liberado al ambiente en cada etapa del proceso productivo y generación de productos.

2.4.2 Indicadores de control y gestión de calidad

Por otro lado, el uso de indicadores ha sido muy habitual en el marco de la calidad, a principios del siglo XX aparece en los Estados Unidos de América el control de calidad; en los años treinta se introduce la estadística en la inspección con lo que se evitaba controlar todos los componentes y productos. Siendo posteriormente la industria japonesa, después de la II Guerra Mundial, la que potenció el uso de todos los aspectos relacionados con la calidad (Lozasa Loza, 2008, p. 50).

Asimismo, el autor Vásquez Lozano clasifica un grupo de sistema de indicadores; que se encuentra conformado por el indicador, el nivel base, el valor actual, la meta, y el uso de semáforos para la evaluación del desempeño del indicador (Vásquez Lozano, 2011, p. 19).

Los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización deben expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos, es por eso que el autor presenta los siguientes sistemas:

- Indicadores positivos. Son aquellos en los cuales un aumento en su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada.
- Indicadores negativos. Son aquellos en los cuales una disminución de su valor o tendencia, estarían indicando un avance en la situación deseada.
- Nivel base. Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, y representa el desempeño logrado antes el efecto de mejora de las iniciativas estratégicas.
- Valor actual. Representa las mediciones período a período del indicador, las cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.
- Meta. Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las acciones de mejora.
- Semáforos. Para poder observar de una manera fácil el nivel de desempeño de los indicadores, se hace uso de semáforos, donde el verde representa un desempeño esperado, el amarillo un desempeño preocupante y el rojo nos indica un desempeño inaceptable.

En un principio, los KPI apoyados por tecnología estaban restringidos a las grandes organizaciones, que invertían tiempo y dinero en desarrollar sistemas propietarios para tener una visión global. Sin embargo, con la masificación de los paquetes de software las empresas medianas también han comenzado a utilizar estas herramientas para analizar y supervisar la marcha del negocio. Esto ha sido posible por la facilidad que brindan estas soluciones para integrar aplicaciones y sistemas, ofreciendo también la posibilidad de contar con datos más específicos para cada gerencia.

2.5 Factores críticos de éxito (FCE)

Los factores críticos del éxito son un número limitado de áreas de interés, en las cuales un resultado satisfactorio asegurará el exitoso desempeño competitivo del

individuo, departamento u organización. En otras palabras, los factores críticos del éxito (FCE) son algunas áreas clave, donde las cosas deben funcionar correctamente, para que el negocio pueda crecer y las metas de la alta gerencia puedan ser cumplidas.

En la actualidad, tanto en Guatemala como en otros países, existen muchas organizaciones con enfoque poco claro de sus metas, prioridades y recursos. Las mediciones de los FCE pueden ser la base para su planteamiento. La identificación de los FCE es un método altamente efectivo para ayudar a los ejecutivos a ejercitarse en la definición de sus prioridades y la orientación de sus servicios críticos.

En muchas ocasiones, aunque estos ejecutivos tienen el acceso a toda la información, no siempre es la que ellos necesitan. De esta necesidad, surge el enfoque de los FCE que brinda la información necesaria para manejar y administrar de la mejor manera los asuntos de la compañía.

La función principal de los FCE es la de guiar y enfocar a los directivos hacia las actividades primordiales de su negocio y a pensar en sus necesidades de información más críticas, para el mejor aprovechamiento de los recursos valiosos de una organización, como lo son los financieros, materiales, humanos, y de tiempo (Uicab Luna, 2001, p. 39)

De la misma manera que los ayuda, de una forma especial, a determinar aquellos factores en los cuales ellos deberían centrar su atención. La clave del éxito dentro de las organizaciones actuales es enfocar sus recursos críticos en aquellas actividades que hacen la diferencia entre el fracaso y el éxito. Esto facilitará el logro de las metas establecidas dentro de las mismas. Además, asegura el buen uso de los recursos escasos dentro de las organizaciones y conjuntamente se mejora el desempeño y resultado de los procesos de la organización. Es de suma importancia que los gerentes determinen sus metas tomando en cuenta los diferentes aspectos que originan los FCE, al igual que una definición de las variables estructurales que pueden afectar positiva o negativamente el cumplimiento de sus metas.

Los FCE pueden cambiar en la medida que el ambiente de la industria cambie, se altere la posición de la empresa dentro de la industria, y/o se presenten nuevas oportunidades o problemas para un gerente en particular. Los FCE ayudan a las

empresas a determinar las áreas donde se deben obtener buenos resultados, para asegurar el éxito a cualquier nivel dentro de la organización. En este sentido, es de vital importancia que cada organización o individuo determine en forma precisa, sus FCE, para poder asignar, de esta forma, los recursos necesarios en el proceso de planeación que aseguren el total aprovechamiento de los esfuerzos de cada área de actividad que se considere FCE (Uicab Luna, 2001, p. 39).

Los factores críticos del éxito regularmente provienen de la industria misma, del medioambiente y de los factores temporales.

A continuación se describen los conceptos anteriores: las características básicas de la industria a que pertenece el negocio. Las organizaciones de una industria pueden tener los mismos factores, pero en cada una con diferentes prioridades. Cada industria en particular posee un conjunto de factores críticos que son relevantes para cualquier compañía dentro de esta.

El medioambiente, los FCE provienen también de las preferencias de los clientes y de los factores políticos y económicos del país, es decir, del ambiente en que se opera, así como del conjunto de elementos externos que influyen de manera directa o indirecta en las operaciones del negocio.

- Cambios tecnológicos. Estos influyen de manera directa debido a la gran dependencia tecnológica de las empresas, así como a la rápida transformación de la tecnología día con día.
- Economía: Es un factor determinante dentro de las operaciones de las empresas, ya que teniendo una economía sólida y saludable, las organizaciones podrán asegurar su crecimiento.
- Regulaciones gubernamentales. En muchas ocasiones el funcionamiento de las organizaciones depende en gran parte de las regulaciones gubernamentales como, por ejemplo, los aranceles para importaciones y exportaciones, impuestos, etc.
- Regulaciones ecológicas. Como por ejemplo no tirar desperdicios químicos en lugares que no sean apropiados, etc.

2.5.1 Características de los factores críticos de éxito

A continuación se describen las características más importantes de los factores críticos de éxito, que se hacen necesario al momento de implementar un indicador clave de desempeño (Uicab Luna, 2001, p. 40).

- No se aplican de forma general a todas las organizaciones, los FCE varían de acuerdo al giro y características entre las empresas.
- Son aplicables a una situación específica o período.
- Deben encontrarse en un proceso continuo de redefinición.
- Comúnmente no son de fácil medición, puesto que algunos son de carácter subjetivo. Se pueden identificar en cualquier nivel de la organización.

Después de haber visto las características de los FCE se puede resumir que los FCE son únicos para cada empresa, y para cada tiempo pues son afectados por diferentes variables.

En ese sentido, se puede determinar que el uso de los factores críticos del éxito trae por consiguiente los siguientes beneficios:

- Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos, enfocándola hacia las actividades más importantes.
- Descubre las necesidades de información.
- Sirve como base para identificar metas y objetivos.
- Como consecuencia de lo anterior, identifican las barreras que impiden alcanzar el éxito.
- Ayuda a la empresa al logro de los objetivos y metas situándola en aquellas actividades que son críticas para su éxito y en sus necesidades principales de información.

De lo anteriormente expuesto, se infiere que los factores críticos de éxito son necesarios para poder determinar cuáles son los objetivos o metas que necesitan alcanzar como empresa o bien en qué ámbito se debe mejorar, implementando nuevas

soluciones a los procesos que se realicen en la empresa. Con la implementación de los factores claves de éxito a través de los indicadores clave de desempeño se podrán determinar las áreas de la empresa en que deberán hacerse cambios o mejoras.

2.5.2 Determinación de los factores críticos de éxito (CFS)

Agrupación de factores de éxitos según el objetivo de la empresa, según las necesidades de cada empresa, se puede mencionar los siguientes factores que se consignan en la tabla No. 1.

OBJETIVOS EMPRESARIALES	FACTORES DE ÉXITO
<p>Eficiencia operativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad por cada hora que un operario labore • Disminución en paros por desperfectos mecánicos • Reducción de tiempos perdidos en producción
<p>Rentabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mermas en proceso • Rendimiento en materias primas en proceso
<p>Calidad e inocuidad del producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación cuantitativa por análisis cualitativos del producto • Auditorías internas y externas al sistema de calidad satisfactorias
<p>Satisfacción del personal que labora en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con el personal • Encuestas de compromiso

Tabla No. 1 Elaboración propia

2.5.3 Determinación de componentes de los factores críticos de éxito

Teniendo en consideración los factores de éxito para el cumplimiento de cada objetivo, se determinan los componentes de la tabla No. 1, que serán necesarios para el cumplimiento de los factores de éxito.

En la tabla No. 2 se establecen algunos objetivos que cambiarán dependiendo del giro de la empresa a la cual se van a aplicar.

OBJETIVOS EMPRESARIALES	FACTORES DE ÉXITO	COMPONENTES DE LOS FACTORES DE ÉXITO
Eficiencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad por cada hora que un operario labore • Disminución en paros por desperfectos mecánicos • Reducción de tiempos perdidos en producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad por hora-hombre • Garantizar el buen funcionamiento del programa de mantenimiento preventivo • Tener un stock para los repuestos de maquinaria <ul style="list-style-type: none"> • Mantener los implementos en los lugares y las horas adecuadas
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mermas en proceso • Rendimientos de materias primas en procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Utensilios en buen estado • Tener capacitado al personal • Disminución de materia prima no

		<p>transformada en producto terminado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos adecuados en procedimientos • Eliminación del desperdicio • Inspecciones de materia prima • Personal completo en puestos de trabajo
<p>Calidad e inocuidad del producto</p>	<p>Calificación cuantitativa por análisis cualitativo del producto</p> <p>Auditorías internas y externas al sistema de calidad satisfactorias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones adecuadas en procedimientos • Eliminación del desperdicio • Inspecciones de materias primas • Personal completo en puestos de trabajo • Procedimientos y formatos establecidos • Revisión constante al sistema de calidad • Reuniones de trabajo • Calendarización de auditorías internas • Recorridos a las áreas de trabajo para mejora de condiciones

<p align="center">Satisfacción del personal que labora en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con el personal • Encuestas de compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Calendarización de reuniones con colaboradores • Retroalimentación constante • Motivación del personal • Cumplir con la política de cambios de uniforme • Satisfacción del personal en evaluación de clima laboral
--	---	--

Tabla No. 2. Elaboración propia

2.5.4 Seleccionar los factores críticos de éxito

Como resultado de un análisis profundo en las actividades que realiza la empresa, se deberán seleccionar los factores de éxito, determinando si los factores son de aplicación necesaria para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Tabla de decisión de los factores críticos de éxito dependientes

FACTOR DE ÉXITO	EL COMPONENTE ES ESENCIAL PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO (SÍ/NO)	REQUIERE RECURSO ESPECIAL
Productividad por hora-hombre	Sí	Sí
Garantizar el buen funcionamiento del programa de	Sí	No

mantenimiento preventivo		
Tener en stock repuestos para maquinaria	No	--
Garantizar las condiciones de las materias primas	Sí	No
Mantener los implementos en los lugares y horas adecuadas	Sí	No
Utensilios en buen estado	No	--
Tener capacitado al personal	No	--
Disminución de materia prima no transformada en productor terminado	Sí	Sí
Tiempos adecuados en procedimientos	No	--
Eliminación del desperdicio	Sí	No
Inspecciones de materias primas	Sí	No
Personal completo en puestos de trabajo	Sí	No
Condiciones adecuadas de materias primas	Sí	Sí
Condiciones de maquinaria adecuadas	Sí	No
Procedimientos y formatos establecidos	Sí	No

Revisión contante al sistema de calidad	Sí	No
Reuniones de trabajo	No	--
Calendarización de auditorias internas	No	--
Recorridos a las áreas de trabajo para mejora de condiciones	Sí	Sí
Calendarizaciones de reuniones con colaboradores	Sí	No
Retroalimentación constante	No	--
Motivación del personal	Sí	No
Cumplir con la política de cambios de uniforme	Sí	No
Satisfacción del persona en evaluación de clima laboral	Sí	Sí

Tabla No. 3. Elaboración propia

2.5.5 Finalizar análisis de factores críticos de éxito

Para concluir el análisis de los factores críticos de éxito se realiza una tabla de resumen con los objetivos y factores críticos de éxito para el análisis de asignación de recursos y seguimiento de los mismos.

LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
OBJETIVOS EMPRESARIALES	
Eficiencia operativa	Productividad hora-hombre
Rentabilidad	Disminución de materia prima no transformada en producto terminado
Calidad e inocuidad del producto	Condiciones adecuadas de materias primas Recorridos a las instalaciones
Satisfacción del personal que labora en la organización	Satisfacción del personal en evaluación de clima laboral

Tabla No. 4. Elaboración propia

2.5.6 Definir la medida cuantitativa o cualitativa de los resultados

Una vez obtenidos los factores críticos de éxito que medirán a los KPI, deberán asignarle la métrica que llevará cada uno de ellos para tener un valor de comparación, a los cuales se deberá determinar un período de evaluación, pudiendo ser semanal, quincenal, mensual, semestral o anual.

FACTORES KPI	MEDIDOR
Productividad por hora – hombre	Libras/ hora –hombre
Disminución de materia prima no trasformada en producto terminado	Porcentaje de rendimiento de materia prima
Condiciones adecuadas de materia prima	Calificaciones de producto
Recorridos a las áreas de trabajo para mejora de condiciones	Puntaje de aceptación de condiciones
Satisfacción del personal en evaluación de clima laboral	Nota de evaluación de clima laboral
Garantizar el buen funcionamiento del programa de mantenimiento preventivo	Relación de porcentaje de tiempo perdido por mantenimiento relacionado al tiempo trabajado
Mantener los implemento en los lugares y las horas adecuadas	Relación de porcentaje de horas, pérdidas por producción en relación con horas trabajadas
Eliminación de desperdicio	Porcentaje de merma en proceso
Personal completo en puestos de trabajo	Número de personas en proceso

Tabla No. 5. Elaboración propia.

Para determinar el buen funcionamiento de los indicadores claves de desempeño y de los factores críticos de éxito, es necesario tomar en consideración la inteligencia de negocios, que es el conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa.

Este conjunto de herramientas y metodologías tienen en común las siguientes características:

- Accesibilidad a la información. Los datos son la fuente principal de este concepto. Lo primero que deben garantizar este tipo de herramientas y técnicas será el acceso de los usuarios a los datos con independencia de la procedencia de estos.
- Apoyo en la toma de decisiones. Se busca ir más allá en la presentación de la información, de manera que los usuarios tengan acceso a herramientas de análisis que les permitan seleccionar y manipular solo aquellos datos que les interesen.
- Orientación al usuario final. Se busca independencia entre los conocimientos técnicos de los usuarios y su capacidad para utilizar estas herramientas.

De lo anteriormente expuesto, podemos decir que inteligencia de negocios, también llamado *Business Intelligence* (BI), permite tomar las mejores decisiones con base en información histórica previamente analizada. La BI correcta no solamente advierte a una empresa de los problemas que surgen, sino también destaca las oportunidades y ahorro en costos que se pueden obtener.

En conclusión, la aplicación de los indicadores clave de desempeño, se deberá realizar a través de la implementación de factores críticos de éxito, determinando los factores que ayudarán a alcanzar el objetivo trazado, utilizando la inteligencia de negocios, es decir, es la unión de todos los elementos expuestos en este capítulo, ayudarán al cumplimiento de objetivos de una empresa.

CAPÍTULO III

3. Implementación y seguimiento de indicadores claves de desempeño

En el presente capítulo se desarrollará la implementación y seguimiento de los indicadores claves de desempeño, para el logro de los objetivos que se establecen en una metodología para obtener la información necesaria para construir dichos indicadores. Para la elaboración de algunos indicadores se propone partir de los registros existentes y para otros la modificación o creación de nuevos registros.

El asistente administrativo en compañía del jefe de equipos tienen la responsabilidad de revisar el balance de pérdidas y ganancias del área, en este se encuentran los datos necesarios para calcular los indicadores corporativos y financieros. El registro es diligenciado semanalmente y es utilizado para facturar, luego deberá pasar a los supervisores y encargados del equipo para que estos elaboren los indicadores de disponibilidad, mantenimiento y confiabilidad.

Para la elaboración de los indicadores referentes a órdenes de trabajo, planeación, programación y costos, es necesario agregar a cada orden de trabajo la siguiente información:

- Tipo de orden de trabajo. Clasificar la orden de trabajo si es correctiva, preventiva, predictiva o de integridad. Con esta información se puede calcular la distribución de órdenes de trabajo.
- Repuestos utilizados. Cargar cada uno de los repuestos con su respectivo costo, bien sea comprados o retirados del almacén, para poder totalizar en el momento de liquidar la orden el costo de los repuestos.
- Mano de obra. Cargar el tiempo trabajado y el encargado de ejecutar cada una de las actividades es necesaria para adicionar este al de repuestos y obtener el costo directo del mantenimiento correspondiente a la orden de trabajo.
- Subcontratos. Detalle las actividades realizadas por terceros fundamentalmente los costos y tiempos.
- Tiempos. Cargar los tiempos invertidos en cada una de las actividades, retrasos de los pedidos y tiempos de las actividades subcontratadas. Los indicadores de Nivel

de servicio y de stock inactivo son relativamente más simples de calcular pues se cuenta con un sistema de codificación de barras en el almacén que mantiene actualizado el inventario.

Lo anterior obedece a una empresa o institución cuyo giro sea, por ejemplo, brindar algún tipo de servicio de reparación, como puede ser un taller de reparación de vehículos o maquinaria pesada que necesita hacer una inspección previa al vehículo o maquinaria, para determinar el tiempo y la mano de obra a utilizar para que sea en el menor tiempo posible, así también minimizando costos.

Para nivel de servicio basta con conocer el número de órdenes pendientes registradas en el sistema. La implementación de los indicadores de gestión de conocimiento, información y comunicación estará a cargo del área de gestión humana y deberán ser evaluados periódicamente con el jefe del área de mantenimiento para establecer nuevos planes.

La última etapa de la implementación del sistema de gestión de mantenimiento mediante indicadores es establecer una frecuencia de medición y de análisis para cada uno de los indicadores, con el fin de recolectar la cantidad de datos necesarios que reflejen la tendencia del proceso y analizarla para tomar las acciones correctivas, preventivas o de mejora correspondientes.

3.1 Metodología de implementación de los indicadores claves de desempeño

Para implementar el diseño metodológico se deberá fundamentar, principalmente, en los parámetros que se utilizan para evaluar el desempeño, partiendo de la evaluación del desempeño como un proceso que sirve para estimar la contribución de un trabajador a la organización, siendo un medio para resolver problemas de desempeño y/o mejorar la calidad del trabajo y la calidad de las organizaciones. Para cumplir con tal fin y permitir que el gerente o directivo de una organización cuente con una herramienta administrativa que permita valorar por medio de un indicador cuál es el aporte del trabajador a la organización, determinando así es el desempeño y la calidad de su trabajo.

La evaluación y seguimiento del desempeño según el autor (Beltrán Jaramillo, 2006, p.19), permite que los trabajadores reciban retroalimentación respecto a su desempeño, se sostiene que finalmente la evaluación permitirá a una organización:

- Medir los resultados y aportes de los trabajadores a la organización.
- Proporcionar juicios sistemáticos de aumentos salariales.
- Comunicar a los trabajadores como marchan en el trabajo.
- Permitirá que los operarios conozcan lo que el jefe piensa de ellos.

Cabe mencionar, que existen indicadores para medir la efectividad, la eficacia, la eficiencia y la productividad, que permitirán medir no solamente a la organización, si no, cada uno de sus componentes, para esto, se crean indicadores para medir los suministros, los recursos humanos, el estado financiero, los productos y servicios, los medios de producción y otros más dependiendo la necesidad, finalmente se puede decir que el diseño de un indicador de gestión se establece de acuerdo a los requerimientos de lo que se desea medir o evaluar (Beltrán Jaramillo, 2006, p.19).

En relación con el párrafo anterior, se infiere que el diseño o implementación de los indicadores dependerá de las necesidades que tenga cada institución o bien que proceso debe ser medido, asimismo, los objetivos trazados que necesitan cumplirse cada cierto tiempo.

Los documentos existentes de diseño, aplicación y análisis de indicadores de gestión establecen esta herramienta para evaluar la gestión de un puesto de trabajo o la gestión de una organización, los cuales permiten sustituir las apreciaciones subjetivas de los administradores por medidas objetivas del desempeño de los trabajadores.

Según el autor (Mora García, 2005, p. 26) para determinar cómo establecer un indicador clave de desempeño es importante tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Conocer los objetivos y planes de la organización o del puesto de trabajo.
- Conocer y tener claros los resultados que se esperan.
- Identificar los aspectos que se deben medir o a los cuales se les debe mantener un control.

- Establecer indicadores para lo que deseo evaluar o medir.
- Determinar para cada indicador creado un estado (valor inicial del indicador), un umbral (valor que se requiere mantener o lograr) y un rango de gestión (valor mínimo o máximo que el indicador puede tomar).

Diseñar la medición, es decir, determinar de dónde se tomará la información para el respectivo cálculo y quién lo hará, los indicadores se podrán diseñar partiendo del conocimiento de las actividades de los operarios y esto se hará a través de la descripción del cargo, con lo cual se podrá determinar qué hace el operario, cómo lo hace y porqué lo hace. En este instrumento se definirán los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y otras especificaciones.

Las organizaciones empresariales necesitan para sacar provecho de las capacidades y los recursos de la cadena de suministro para llevar los productos y servicios al mercado más rápido, al menor costo posible, con las características de los productos y servicios adecuados y el mejor valor general para obtener los resultados de lo anterior es de vital importancia la medición de resultados (Gunasekaran, 2001, p. 135).

Los indicadores de desempeño o *Key Performance indicators*, son medidas financieras y no financieras que las organizaciones utilizan para revelar que tan exitosos fueron en el cumplimiento de los objetivos. A su vez, añaden que para constituir sistema eficaz de medición de los resultados es muy importante haber definido y estandarizado todos los procesos dentro de la organización.

Por otro lado, el autor David Parmenter (David Parmenter, 2010, p. 78) argumenta que los indicadores de desempeño son aquellas medidas que dicen que hacer para incrementar el desempeño de la organización, colocándoles, bajo su perspectiva, sus 7 principales características:

- No son medidas financieras (dólares, euros, pesos, etc.).
- Son medidas frecuentemente (diaria, semanal o mensualmente).
- Son implementados por los miembros directivos.
- Claramente indican que acción es requerida por el staff (el staff conoce las medidas y saben cómo solucionarlas).

- Son medidas que atan responsabilidades a los equipos de trabajo en distintos niveles.
- Tienen un alto impacto (afectan a uno o más factores críticos de éxito).
- Motivan a tomar la acción apropiada, otro elemento clave que expone, es que estas medidas deben ser actuales u orientadas hacia el futuro, y que deben proveer a la junta directa del estatus de la situación actual y actuar en consecuencia. No obstante, para llegar a ello, el indicador debió haberse medido y probado para asegurar que el comportamiento en su resultado sea el esperado.

En la ABPMP (Association of Business Process Management International, 2013), se argumenta que, las empresas que miden su desempeño deben tener objetivos y estándares establecidos para definir sus métricas en aquellas cosas que consideran muy importantes o que se atañan muy bien al modelo de negocio. Estas medidas se llaman indicadores clave de rendimiento y para ser un indicador realista, cada KPI debe basarse en un objetivo razonable y debe cambiar con el tiempo a medida que mejore el negocio.

Ahora bien, lo anterior a los autores Gunasekaran, y Kobu exponen precisamente que las tareas más urgentes y difíciles para los gerentes son la forma de determinar los indicadores clave de desempeño sobre la base de los objetivos estratégicos de la organización y la forma de medir y ponerlas en práctica. En relación con la cadena de suministros ellos remarcan dos tipos de indicadores, los cuantitativos y los cualitativos.

En términos cualitativos se expone un ejemplo como el de una empresa que se dirige a un mercado de poco volumen y alta variedad, la cual debería basar sus indicadores en términos de flexibilidad y adaptabilidad, otras por el contrario se medirán por indicadores cuantitativos como la reducción de costos o facturación. Este proceso en el que se definen los indicadores clave de desempeño juega un papel crítico en la alineación de las metas organizacionales hacia la voz del cliente a través de procesos estables y predictivos.

Este modelo de implementación es producto del Consulado de Cadena de Suministro (SCC, 2010) que provee un marco que liga los procesos de negocio, mejores prácticas sobre métricas y tecnología en una estructura unificada para soportar

la comunicación entre los socios de la cadena de suministros y mejorar la efectividad de su gestión y mejorar sus actividades relacionadas, siempre enfocado a satisfacer la demanda del cliente, dicho proceso se organiza en cinco pasos primarios de gestión: planear, buscar recursos (fuente), crear (producción), entregar y retornar.

3.2. Indicadores claves de desempeño derivados

3.2.1 Porcentaje de órdenes entregadas completas

Porcentaje de órdenes en los que todos los artículos son recibidos por el cliente en las cantidades comprometidas.

3.2.2 Desempeño en la entrega de acuerdo a la fecha compromiso con el cliente

El porcentaje de órdenes que se cumplen en la fecha originalmente programada o fecha comprometida.

3.2.3 Costo de los productos vendidos

El costo asociado con la compra de materias primas y la producción de productos terminados. Este costo incluye costos directos (mano de obra, materiales) e indirectos (gastos generales).

3.2.4 Costos de transportación

Costos de transporte por unidad embarcada. Estos indicadores serán analizados durante este proyecto, alineándolos a la estrategia organizacional. Ahora, ya que cada indicador (o proceso) que se desarrolla, tiene variación en tiempo, duración, calidad, y entrega. Es clave la comprensión, medición y control de estas variaciones para poder entregar productos y servicios de clase mundial, a este proceso se le puede llamar como la gestión del desempeño.

Por otro lado, se establece a su vez que esta gestión se forma en torno a las necesidades de información de los diferentes gestores en el proceso o flujo de trabajo, en función del nivel de información. También está directamente relacionada con el nivel de madurez de gestión de procesos de negocio de la compañía. Estos procesos son

esenciales para la obtención de la información para el análisis y medición del desempeño por medio de la alienación que sostienen con la estrategia del negocio.

Al respecto, es de suma importancia que todas las empresas tengan planteados los objetivos estratégicos, es decir, los logros que desean concretar en un plazo determinado, idealmente en un año, para el cumplimiento de la misión y visión empresarial. Si desean replantearse, deberán tomarse en cuenta las perspectiva financiera, enfoque o beneficio del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento de los colaboradores de la empresa a fin de cumplir los objetivos estratégicos a la mayor brevedad posible.

3.3 Marco conceptual de los indicadores de gestión, estándares e índices

Los indicadores de desempeño son datos que reflejan los resultados de la gestión pasada realizada dentro de una organización por parte de los responsables de procesos o por la administración, tales resultados servirán de base para la toma de decisiones. El principal objetivo de los indicadores, es determinar el grado cumplimiento de los objetivos planteados para la organización y el éxito en que la misma está teniendo y por lo general dentro de la organización está a cargo de la máxima autoridad establecer los indicadores que se utilizaran y verificar los resultados.

Aunque existe la tendencia a medirlo todo con el fin de eliminar la incertidumbre o por lo menos de reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y para ello es necesario seleccionar la más conveniente para medir y asegurar que esta última resuma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional. Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión que hayan sido previamente definidos.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.; igualmente, son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones.

Del sistema de información gerencial que, según James A. Senn (1990, p. 10) en su libro *Sistemas de información para la administración*, define como: “Sistema de Información gerencial: Proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten”.

Del sistema de apoyo para la decisión, si citamos nuevamente a Senn, lo define así: Sistema de apoyo para la decisión: Ayuda a los gerentes en la toma de decisión únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cual es la información necesaria James A. Senn (1990, p. 10).

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Al ser información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.

El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. En el desarrollo de los indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales (Paredes, 2011, p. 45).

3.4 Marco de las Variables de eficiencia, eficacia, calidad y efectividad para aplicación

3.4.1 Eficiencia:

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito.

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los *ratios* que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, período de maduración de un producto, *ratio* de piezas / hora, rotación del material, etc. Eficiencia también se puede definir como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. En el área de la economía se le establece como: “El empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos” (Salgueiro, 2001, p.66).

En palabras más aplicadas, consiste en el buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, eficiente será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. Eficiente es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone. Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia.

Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: “Costo” y “tiempo”. El concepto de “hacer bien las cosas debidas” nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de “eficiencia” (Salgueiro, 2001, p. 65). La eficiencia, como categoría económica en la economía política, se muestra como la correlación entre la magnitud de los gastos de trabajo muerto y el trabajo vivo añadiendo a la magnitud de los productos obtenidos mediante

estos gastos. La eficiencia económica de la producción social constituye una premisa objetiva del socialismo y al mismo tiempo un factor fundamental para el incremento de la riqueza social, existiendo un vínculo estrecho entre la categoría eficiencia y la ley económica fundamental del socialismo que determina el objetivo de la producción socialista encaminada a la plena satisfacción de las crecientes necesidades de la sociedad.

La eficiencia expresa la cualidad de la gestión económica característica de la formación económica dada. En el capitalismo, el indicador de eficiencia de la producción es, como se sabe, la cuota de ganancia, cuyo criterio es la satisfacción de los intereses económicos privados, pero no expresa los intereses económicos de la clase dominante en su conjunto, pues cada capitalista lucha por tener más y vivir mejor que otro de su misma clase. Sin embargo, en el socialismo se lucha por obtener cada vez un mayor crecimiento de la eficiencia económica, pues la misma responde a los intereses de todas las sociedades, pues ella es la única dueña de los medios de producción y los mayores resultados que se obtengan con el nivel mínimo de los gastos beneficiará a toda la sociedad en su conjunto, mediante la aplicación de un sistema de leyes propias del socialismo.

Por otra parte por eficiencia se entiende la eficacia de una forma socioeconómica determinada de administración desde el punto de vista del criterio que emana del carácter de las relaciones de producción, de los gastos que haya que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todos los fondos necesarios de producción para el logro de la máxima satisfacción de las necesidades de la sociedad (Salgueiro, 2001, p. 65).

3.4.2 Eficacia

Consiste en alcanzar los resultados deseados, los cuales vienen definidos en función del cliente. Por ello, todas las medidas relacionadas a la eficacia van dirigidas hacia el cliente por ejemplo:

- Devoluciones (de clientes)
- Quejas (de clientes)
- Tiempos de entrega (a clientes)
- Porcentaje de clientes satisfechos

- Reclamaciones (de clientes)
- Cifra de ventas (a clientes).

Salgueiro explica la eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta, no basta con producir con 100 % de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que se ha definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo, considerando esta en su sentido amplio. Eficacia es “la virtud, actividad y poder para obrar”. “Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz” (Salgueiro, 2001, p. 69). Eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente. Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia, porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor. En conclusión, la eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados para que el administrador sea capaz de seleccionar los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos (Salgueiro, 2001, p. 70).

3.4.3 Calidad

El concepto técnico de calidad representa una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes: miden la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones). Según Salgueiro (2001, p.71), el indicador es medido porcentualmente; algunas de las variables fundamentales son:

- Disponibilidad de las instalaciones.
- Eficiencia en el mantenimiento.
- Efectividad en el transporte.
- Capacidad de las instalaciones.
- Calidad de uso: mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente.

Algunas de las variables fundamentales son:

- Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.
- Atención y verificación en los reclamos de los clientes.
- Eficiencia en la gestión de calidad.

3.4.4. Efectividad

La efectividad significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como “capacidad de lograr el efecto que se desea” Los indicadores de eficacia o efectividad tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados, teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. A la efectividad también se la considera como una relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea, nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

“La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos según el objetivo; sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos” (Salgueiro, 2001, p. 80). No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado. La efectividad de la producción es el desarrollo económico de la actividad productiva, los cálculos de esta permiten relacionar e integrar en un plan único los volúmenes y ritmos de crecimiento de la producción en correspondencia con las necesidades sociales, por una parte, y las magnitudes de los gastos productivos, por otra.

El aumento de la efectividad de la producción constituye la orientación más importante de la economía socialista, tiene que brindar una atención muy seria al problema de volumen de gasto que intervienen para crear uno u otro tipo de producto. El ahorro de los recursos materiales es una de las tareas más importante para la realización de un régimen de economía, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción. El incremento de la efectividad de la producción, según Salgueiro, se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo.
- Uso racional de los fondos productivos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.
- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.
- El aumento de localización de la producción.

A continuación, según Salgueiro (2001, p. 72) se citan algunos ejemplos de indicadores para medir la efectividad de la producción:

• Productividad del trabajo: Es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.

• Gastos de materiales por peso de producción: Es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.

• Gasto de salario por peso de producción: Es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.

• La base para lograr el aumento de la efectividad, es decir, los puntos de partida de un plan de producción son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos.

3.5 Cuadro de mando integral

El concepto de Cuadro de Mando Integral - CMI (*Balanced Scorecard* - BSC) fue presentado en el número de enero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (la empresa en cuestión sería *Analog Devices Inc.*). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, planean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*Management System*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de las metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Usa medidas en cuatro categorías, desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y departamentales e indica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan a largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades

de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio” (*The Balanced Scorecard: Translating Strategy*, 1996, p. 57).

El cuadro de mando integral es un medio que proporciona retroalimentación a una empresa sobre su desempeño global, observando a la empresa como una totalidad. Es el informe productivo por el sistema de control de gestión, para evaluar la situación de una empresa considerándola como una totalidad y por consiguiente, es un informe destinado a la Gerencia General y a la Junta Directiva, que son los órganos que tiene a cargo la responsabilidad de los resultados operativos (Pacheco, 2002, p. 56).

El cuadro de mando de Du Pont o tablero de control es un sistema de indicadores de numéricos relacionados entre sí, que permiten detectar, mediante una simple inspección, las debilidades de la empresa. En un sistema gráfico para calcular, controlar y analizar el rendimiento de la inversión, considerando básicamente el control de costos y la rotación de diversos tipos de activos (Pacheco, 2002, p. 70).

3.5.1 Las cuatro perspectivas

Para evaluar la actividad de una empresa el tablero de control hace hincapié en las relaciones causa efecto entre activos tangibles e intangibles desde 4 perspectivas desde el punto de vista del (Ayala, 2014, p. 70).

- Perspectiva financiera. ¿Cómo puede la empresa demostrar que su estrategia está siendo exitosa financieramente?
- Perspectiva del cliente: ¿Cómo puede la empresa demostrar que está entregando el valor que los clientes esperan?
- Perspectiva de los procesos internos: ¿En cuáles procesos debe la empresa ser excelente para entregarle valor a sus clientes?
- Perspectiva de la innovación y aprendizaje: ¿Qué acciones debe emprender la empresa para preparar a la gente y la organización para futuro?

3.5.2 Perspectiva financiera

El tablero de comando continúa usando los índices financieros tradicionales (ROI, EVA, etc.) que representan una síntesis clave del desempeño comercial y gerencial, pero además aporta un conjunto integrado de mediciones que alcanzan a los clientes, a los accionistas y al proceso interno, a los empleados y al sistema de desempeño, con el éxito financiero a largo plazo.

Los accionistas de la empresa, por ejemplo, esperan que el dinero que invirtieron en ella produzca un rendimiento adecuado. Si no lo logran, es probable que trasladen su dinero a otra empresa o a una inversión más rentable. Con el tablero de comando no estamos dejando a un lado la información financiera que tradicionalmente necesita una empresa y que siempre sea prioritaria. Pero dado que hoy en día la base de datos empresariales nos permite procesar la mayor parte de la información financiera de forma centralizada y automatizada, con el tablero de comando podemos lograr un equilibrio entre lo financiero y otras perspectivas importantes como puede ser la evaluación de riesgo y la información costo-beneficio (Ayala, 2014, p. 67).

3.5.3 Perspectiva del cliente

La filosofía gerencial contemporánea ha mostrado una creciente comprensión de la importancia para cualquier empresa de enfocarse en el cliente, establece con él relaciones duraderas y buscar la satisfacción. Las empresas seguirán segmentando a los clientes, los mercados y calculando su participación en ellos, pero tendrán que agregar mediciones que incluyan la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y además evaluar los procesos que aplican a los productos o servicios que le ofrecen a los segmentos del cliente. Las relaciones a largo plazo con los clientes son muy importantes, son la base para permanecer en un mercado competitivo y deberían formar parte destacada de la misión de la empresa. Los clientes esperan recibir durante su relación con la empresa productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su utilidad responda a lo verdaderamente ofrecido. Esta perspectiva tiene que ver con tres proposiciones de valor para el cliente: la excelencia operativa, las relaciones con el cliente, el liderazgo en la oferta de productos y servicios” (Ayala, 2014, p. 67)

3.5.4 Perspectiva del proceso interno

Los procesos de la empresa deben alinearse y evaluarse para conseguir entregarles valor a los clientes. En esta perspectiva se enfatiza en una diferencia fundamental entre el tablero de comando y los sistemas tradicionales de medición de desempeño. En los sistemas tradicionales lo que se busca es hacerle seguimiento a los procesos actuales de la empresa y tratar de mejorarlos. Con el tablero de comando lo que surge además es la identificación de procesos enteramente nuevos donde la empresa debe destacarse para lograr sus objetivos financieros y los del cliente. Bajo esta perspectiva, las mediciones tienen que ser diseñadas muy cuidadosamente por aquellos que conozcan a fondo los procedimientos empresariales, tanto aquellos procedimientos orientados a la misión, como los procesos rutinarios de apoyo.

Entre los procesos internos de la materia de análisis tenemos: procesos de introducción de nuevos productos y servicios, procesos de administración de la relación con el cliente, procesos de creación de valor para el cliente y que contienen los subprocesos de creación de demanda, administración de la cadena de suministros, conversión de la información, conversión de la materia prima, la administración de activos, la administración de la capacidad instalada y la calidad, los procesos de administración de las relaciones con la comunidad (Ayala, 2014, p. 89).

3.5.5 Perspectiva de formación y crecimiento

La capacidad de la empresa para aprender, innovar y mejorar está ligada directamente a su capacidad de creación de valor. La perspectiva de la innovación y del aprendizaje es el crecimiento de toda estrategia y se enfoca en su capital humano y en activos intangibles de la empresa. Se concentra, principalmente, en las capacidades y habilidades internas que se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Esta perspectiva busca definir las necesidades de talento humano y desarrollo que necesita una empresa para alcanzar sus objetivos propuestos en las otras perspectivas del tablero de comando. Los productos y servicios cumplen su ciclo de vida y es necesario rediseñarlos o disponer de unos nuevos, con mejores y más atractivas características.

La capacidad de innovar y mejorar exige el entrenamiento de empleados y la revisión de las actitudes culturales de la empresa relacionada tanto con el individuo como con el propio mejoramiento de la organización. En una empresa basada en el

conocimiento, el gerente es el recurso principal. En las circunstancias actuales de rápidos cambios tecnológicos, se hace indispensable para el empleado ilustrado, mantenerse en una fase continua de aprendizaje.

No es raro ver empresas que no parecen estar en capacidad de reclutar nuevo personal calificado o que muestren una clara tendencia a invertir menos en el entrenamiento de los empleados actuales. Kaplan y Norton enfatizan que “aprender” es algo más que “entrenar”, puesto que implican por ejemplo tener dentro de la empresa tutores y orientadores de los empleados, facilitar la comunicación entre ellos para que reciban el apoyo necesario y oportuno tan pronto como lo necesiten para la solución de problemas, e incluir también el empleo de herramientas tecnológicas de comunicación como puede ser un Intranet.

Según Kaplan y Norton (2009, p. 33) esta perspectiva tiene tres áreas principales:

- Las capacidades y habilidades de fondo de los empleados.
- La disponibilidad tecnológica para apalancar las capacidades y habilidades del recurso humano. La tecnología debe encargarse de la rutina y de los eventos repetitivos, mientras que el recurso humano debe asignarse a lo circunstancial, a lo especial, a lo crítico.
- La cultura empresarial para que responda a la intención estratégica de la empresa. El cumplimiento de estos cuatro pilares del tablero de comando contribuye, en mucho, a que además de los grupos financieros, los empleados piensen de una manera diferente, se facilita la transmisión cultural de la empresa y se logra que la mayoría del recurso humano avance en la misma dirección. Si esto no se logra, el tablero de comando habrá sido cosa distinta que “haber seguido la moda”, con un alto costo de dinero esfuerzo y decepción.

Como la estrategia indica ir de la situación actual a una situación deseada e incierta, entonces el camino que se debe tomar que recorrer no es otra cosa que una hipótesis de causa efecto, cuyo recorrido tiene tres áreas críticas para la implementación exitosa del tablero de comando. Cada miembro de la empresa debe entenderse claramente cuál es la misión de la empresa y hacia donde esta quiere ir.

La organización empresarial y la estrategia debe alinearse al máximo. Una buena estrategia en medio de una organización mediocre no se salva de quedarse fuera del mercado. Debe existir en la empresa un mecanismo continuo de retroalimentación de las mediciones de los indicadores, además la corrección sobre la marcha de las desviaciones de la ruta hacia el propósito estratégico (Ayala, 2014, p. 80).

3.6 Objetivos, metas, inductores e indicadores

3.6.1 Objetivos

“Propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo causa efecto” (Carreto, 2014, p. 30).

3.6.2 Metas

“Valores esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador” (Carreto, 2014, p. 32). Los indicadores guía del proceso (Inductores de actuación) Indican a futuro cuál puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas; en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Proveen indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden los que se debe “hacerse bien” para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos “impulsores” del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También son llamados inductores de actuación.

3.6.3 Indicadores

Un indicador o una medición deben tener las características siguientes: Se debe poder identificar fácilmente, decimos con esto que la persona que defina el paquete de indicadores que nos va a permitir controlar el rumbo de la empresa ha de encontrarnos fácilmente. O sea que no encuentre dificultad alguna en medirlos. Solo se debe medir aquello que es importante: los indicadores solo deben referirse a algo que sea representativo de la mejora buscada (Salguero, 2001, p. 69).

3.7 Importancia del cuadro de mando integral en la administración

Actualmente, las empresas compiten en entornos complejos que hace que sea de vital importancia que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Para conseguir alcanzar esos objetivos, tienen que tener información, ya que los procesos de gestión de cualquier organización comienzan con la necesidad de información.

Esta información debe ser fiable, estar actualizada y además encontrarse disponible en todo momento. Para ello, existe una herramienta necesaria y que no puede faltar en los procesos de gestión y toma de decisiones de cualquier empresa: el cuadro de mando es un elemento clave en la planificación estratégica de una empresa, ya que almacena y agrupa toda la información relevante para la toma de decisiones en una sola herramienta. En ella, no solo se recogen los datos de forma analítica, sino que, además, deben mostrarse los resultados gráficamente para conseguir así poder analizar la información de una forma más intuitiva y visual, mejorando la rapidez y eficiencia.

En el libro *“El cuadro de mando integral”*, escrito por David P. Norton y Robert S. Kaplan, se define cuadro de mando como la herramienta que “proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan y Norton, 2009, p. 33).

Además, añaden que el cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Igualmente, aclara que “el cuadro de mando llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener *feedback* sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del cuadro de mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información” (Kaplan & Norton, 2009, p. 46).

En conclusión, para la implementación de los indicadores claves de desempeño en las planeaciones estratégicas de cada empresa es importante tomar en consideración el giro de cada una, ya que es dependiendo de cada empresa y la necesidad que estas presente o bien los objetivos estratégicos a cumplir, así serán los indicadores.

CAPÍTULO IV

4. Análisis de indicadores clave de desempeño en alianzas estratégicas

En el presente capítulo se desarrolla el análisis de la implementación de indicadores claves de desempeño como medio idóneo para determinar el funcionamiento y rendimiento de las alianzas estratégicas, es por ello que es necesario concluir con las definiciones que se apegan a la presente temática.

De tal manera que, para concluir en que la dinámica de los negocios, está avanzando en la misma medida que va evolucionando su terminología técnica para adaptarse científicamente a las exigencias de un mercado complejo que amerita de indicadores precisos que permitan ir adecuando la forma de producir para asegurar el éxito inmediato a mediano y largo plazo.

En ese sentido, un término que debe tenerse en cuenta en el análisis del *marketing* es el KPI o *key performance indicator*, o un indicador clave de desempeño como un valor métrico que indica aspectos claves que se relacionan con las tareas prácticas de la empresa y que son fundamentales para conseguir el éxito de cualquier gestión.

Los indicadores clave de desempeño son mediciones financieras o no financieras que se utilizan para medir el grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Generalmente, están contenido en el plan estratégico de la organización y reflejan su rendimiento en un período determinado; los KPIs se emplean en diversas áreas de una empresa entre las que se puede mencionar compras, ventas, logística y servicio y atención al cliente.

En conclusión, estas métricas se utilizan para determinar el estado actual de un negocio y permiten definir una línea de acción futura; expresan las variables a tomar en cuenta para incrementar el desempeño favorable para conseguir el progreso, posicionamiento y ganancias significativas de la empresa. El KPI mide las condiciones para el rendimiento y el desempeño de manera clave.

Es ineludible tomarlos en cuenta para estudiar cómo se produce el trabajo de una empresa y cómo influye en sus resultados, por lo que se debe definir el principal objetivo de la compañía con anterioridad y expresarlo en cifras porcentuales.

Para ello se realiza la monitorización de actividad de negocio que consiste en monitorear el comportamiento de los KPIs en tiempo real. Esto permite medir actividades complejas de valorar como la satisfacción que brinda un producto o servicio, el compromiso de los empleados con una campaña o con las actividades de empresa y los beneficios de desarrollos líderes.

Para la creación de indicadores claves de desempeño es necesario tomar en consideración lo siguiente aspectos de la actividad empresarial, siempre y cuando sean medibles, entre ellos se mencionan los siguientes según: KPI y métricas (Lean Manufacturing <https://manuelguerrerocano.com/kpi-metricas-lean-manufacturing/> recuperado 10.05.2018).

- Indicadores económicos, permiten medir ingresos, costes, rentabilidad, gastos, beneficios, etc.
- Indicadores financieros, permiten medir niveles de deuda, capacidad de endeudamiento, liquidez, solvencia, *payback*, entre otros.
- Indicadores de producción permiten evaluar niveles de producción, eficiencia de procesos, materiales utilizados en el proceso de producción.
- Indicadores de calidad, permiten medir porcentaje de defectos que se presenta en el proceso de producción, nivel de calidad de los productos, cantidad de fallas en equipos y procesos, interrupciones inesperadas o forzadas.
- Indicadores de logística, con ellos se puede medir cantidad de pedidos, de entregas, stock, rotación de inventarios tiempos de entrega y tiempos de reposición.
- Indicadores de atención y servicio, permiten medir tiempos medios de atención personal o telefónica, pedidos sin atender, cantidad o porcentaje de devoluciones, cantidad de reclamos, cantidad de clientes nuevos.

Es fundamental que los indicadores se midan durante lapsos previamente definidos y deben estar asociados a unas unidades de medida específicas; es normal que en las empresas cada una de las unidades medulares o departamentos creen sus propios indicadores clave de desempeño. En muchas empresas existen áreas o departamento que se encañan de brindar apoyo especializado para este proceso.

Es importante considerar una serie de parámetros que deben fijarse para cada KPI que se desea crear, entre ellos KPI y métricas (Lean Manufacturing <https://manuelguerrerocano.com/kpi-metricas-lean-manufacturing/> recuperado 10.05.2018), se clasifican a continuación:

- Definición
- Actividad que evalúa
- Unidades de medida
- Forma de medirlo – *ratio*
- Periodicidad.

Es importante hacer mención que cada empresa o entidad, dependiendo el giro comercial al que se dediquen, deberán crear los indicadores respectivos. Para realizar este procedimiento, es pertinente responder a ciertas interrogantes que ayudarán a tener claro el esquema a seguir y determinar qué criterio utilizar.

- **¿Qué metas y qué objetivos persiguen?**

Se deben tener claros los objetivos que persigue la empresa, ya que será un punto fundamental en la estrategia.

- **¿Influyen dichos KPI elegidos en las metas de la empresa?**

Una vez elegidos los segmentos empresariales habrá que ver si los KPI afectan a dichos objetivos.

- **¿Son comparables?**

Estos KPI se deberán comparar con algo, alguna referencia, alguna meta perseguida.

- **¿Nos servirán de ayuda para calcular el retorno de la inversión /ROI?**

Al calcular el retorno de la inversión, los indicadores ayudarán a determinar esta cantidad.

- **¿Qué responsable de la empresa recibirán los KPI?**

Otra parte fundamental es saber a qué responsable de la empresa presentará los resultados.

- **¿Cada cuánto se mostrarán los avances?**

La supervisión debe ser en la mayoría de los casos diarios, pero para determinar que períodos se evaluarán en los informes finales que se entregarán a los responsables o a los directivos que toman decisiones en la empresa. Esto puede definir un poco más que tipo de KPI serán más relevantes que otros.

- **¿Quiénes van a medir los KPI y con qué herramientas?**

Parece obvio, pero es fundamental saber qué nivel profesional y qué recursos tiene el responsable de medirlos. No tiene sentido que se diseñe una tabla de KPI dirigida a alguien que no sabe qué está midiendo o no dispone de los medios necesarios para hacerlo.

- **¿Qué personal tomará las acciones derivadas del resultado de los KPI?**

Va un poco en la misma línea de la pregunta anterior, dependiendo de a quienes vayan dirigidos o qué responsable será el encargado de tomar acciones, deberemos filtrar qué KPI podemos darles.

Estas son algunas preguntas a las que debe darse respuesta, previo a determinar para empezar a desarrollar y crear KPI. Cada empresa, cada marca y cada objetivo perseguido tendrán unos KPI totalmente diferentes, desde aquí pretendemos daros unas pequeñas directrices para empezar a pensar cómo desarrollarlos.

Definir adecuadamente dicha guía permitirá afinar detalles de cada paso y alcanzar el éxito. Es evidente se trata de un término técnico que en la práctica debe dársele sustento para usarlo de manera correcta y no perder la importancia de su aplicación, dado que se usa con mucha frecuencia, pero muy poco se comprende.

Los KPI o indicadores clave del rendimiento o del desempeño son herramientas fundamentales del *management* y consultores del *marketing*, que son usados para la ejecución de una estrategia empresarial y para visualizar cómo se proyectará en el futuro, desde el punto de vista de su rentabilidad.

Es importante tomar en consideración que las métricas de desempeño no miden resultados finales, sino cotejan aspectos claves del proyecto que incidirán de forma directa en su éxito y que permiten tomar acciones concretas en la empresa y generar condiciones más favorables en sus métodos. En este caso, es fundamental hacer énfasis en los resultados que se presentarán, y que serán la base para determinar si la alianza estratégica formada está presentando los resultados planteados o bien se están cumpliendo con los objetivos estratégicos, que propiciaron la alianza estratégica. Si no fuera el caso, es decir, que las métricas muestren resultados negativos a través de pérdidas financieras, será mejor que los socios que toman decisiones en ambas empresas decidan concluir con dicha alianza. Lo anterior obedece a que, por medio de dichas métricas, se determinará si dicha alianza estratégica es exitosa o no.

Esto indica que no todas las métricas con las que se mide el desempeño deben ser tomadas como un KPI, ya que estos son solo los claves e indispensables para obtener el éxito. Están íntimamente relacionados con los factores claves del éxito, que permiten que las empresas se mantengan vigentes y además progresen de manera permanente.

Las empresas exitosas cuentan con factores clave del éxito que las identifica por sus niveles de excelencia y que sus competidoras no pueden conseguir afinar en sus términos. Como la capacidad de renovarse de manera oportuna, con nuevos y fabulosos productos o el poder de adaptarse a las variaciones del mercado.

Un buen analista empresarial logra descubrir y conocer detalladamente los KPI de los cuales depende el éxito de cada empresa. Es decir, estos son aspectos intrínsecos o exclusivos de cada proceso productor y están allí para ser aprovechados de forma correcta para asegurar el éxito.

Se amerita que precisen cuáles son los KPI claves en cada proceso para controlar cada estrategia, por lo que es conveniente que cada empresa consiga determinar cuáles son sus indicadores claves más oportunos y trascendentales para vigilar su comportamiento y asegurar que se están cumpliendo en el proceso y que aseguran el rendimiento óptimo.

Uno de los aspectos en que se utilizan mayormente los indicadores claves es el *marketing* digital, los KPIs de *marketing* permiten a las empresas medir de manera eficaz el desarrollo de sus campañas publicitarias para contar con un sistema de control y seguimiento de las acciones lanzadas y del trabajo realizado, lo que les permite tener una mayor comprensión del error y del éxito de las mismas.

Los indicadores asociados al *marketing* digital, son esenciales para saber cómo marcha una campaña publicitaria y si las metas establecidas se están cumpliendo en los porcentajes esperados, para ello se deben elegir indicadores que resulten realmente útiles para medir la efectividad de las acciones emprendidas.

Entre los KPIs de *marketing* más utilizados, se mencionan los siguientes (Limas Huertas, 1999, p. 12):

- CPL (Costo por *Lead*)
- Valor del cliente
- Retorno de la Inversión – ROI
- Aumento de la presencia en el mercado
- Aumento de las ventas de un producto o servicio
- Fuentes de tráfico
- Cuellos de botella en ventas y colocación de productos
- Tasa de visitas desde dispositivos móviles inteligentes
- Tiempo medio de visita de los prospectos y clientes al sitio web de la empresa

- Seguidores en los perfiles sociales

Los KPI son aspectos tan característicos de cada proceso y de cada empresa, que se deben revisar de manera permanente y periódica, ya que al variar una línea de producción, a la par puede cambiar el KPI, al igual, que al transformarse las condiciones competitivas en el mercado se debe adaptar a la empresa y, por supuesto, cambian los indicadores.

Asimismo, no debe confiarse en aplicar indicadores por defecto de software o *Google Analytics*, ya que cada negocio debe asumir sus KPI concretos. De igual modo, hay que tener en cuenta que los KPI son métricas de rendimiento operativo o de efectividad de sus métodos de producción esencialmente y no deben medirse en términos monetarios.

Las empresas que han obtenido más éxito en sus negocios miden sus KPI de forma diaria o semanal. Sus gerentes y grupo directivo toman muy en cuenta estos indicadores y hacen todas las indagaciones pertinentes para mejorar las estrategias de sus equipos.

Al mismo tiempo, los encargados de las empresas más exitosas toman en cuenta las conclusiones a las que llegan con el análisis de los KPI, para determinar y asumir sus decisiones a tomar con sus equipos de trabajo en beneficio de la empresa. La aplicación y el balance de los mismos es compromiso y responsabilidad de todos los niveles organizacionales de la compañía, directivos, cargos medios y otros niveles del personal y empleados, dependiendo de cada proceso y empresa en particular.

Los indicadores suponen una herramienta para impactar positivamente en factores que puntualizan el éxito, de allí la importancia de su definición especialmente en el área de ventas para lograr una mayor ventaja competitiva frente a la competencia, por lo que los empresarios triunfadores generan los mecanismos eficientes para medir el desempeño de su área de ventas, entre otras.

Lograr que el departamento de ventas de una empresa obtenga las metas esperadas en un determinado período, si no se tienen los indicadores que permitan medir su desempeño, no se puede conocer de forma certera si los procesos de venta se llevan de la manera programada o si las campañas y planes son realmente los adecuados.

En conclusión, según la autora Silvana (2015, p. 20) es importante definir que los indicadores de venta que permitan medir a ciencia cierta la eficacia en las ventas unos de los indicadores más empleados son:

- Cumplimiento de los objetivos de ventas; permiten medir el rendimiento, el cumplimiento de las cuotas de venta, así como el establecimiento de metas reales.
- Porcentaje de conversión, permiten medir el volumen de conversión de prospectos a clientes, lo que ayuda a medir la eficacia del departamento de ventas y las campañas de *marketing*.
- Fidelización de clientes, uno de los elementos claves para mantener un nivel de ventas estables en lograr clientes fieles al producto. Este tipo indicador permite hacer seguimiento a la tasa de retención de clientes; cabe resaltar que mantener un cliente es ocho veces más barato que obtener uno nuevo.
- Satisfacción del cliente, permite medir el porcentaje de aceptación del cliente con un producto o servicio determinado, si el cliente se siente satisfecho con el producto volverá a comprarlo y puede convertirse en un promotor del mismo.

Cabe resaltar que los indicadores no son limitativos, ya que depende del giro comercial de cada una de las empresas que serán creados. Es necesario tomar en consideración que el proceso logístico se vea afectado por otras compañías y proveedores y, por tanto, también afecte los procesos internos de la empresa y de la alianza. Por lo tanto, un método para evitar que esto suceda como un problema interno, se vuelve una necesidad certificar a los proveedores para valorar cuáles cumplen los requisitos exigidos de la empresa; si un proveedor evaluado, ya sea nuevo o antiguo, se sitúa por debajo de los estándares que se establezcan podría perder esta condición de proveedor homologado.

Cambiar el rendimiento de un proveedor es más difícil que variar el rendimiento dentro de la empresa o alianza, tal vez sea un proveedor estratégico con el que se desee continuar la relación o sea muy difícil romperla. En cualquier caso, se deberá diseñar un plan para conseguir que alcance las exigencias de servicio o para poder sustituirlo, según sea el caso.

A lo largo de la presente investigación se pudo determinar que la implementación de indicadores claves de desempeño son fundamentales para cualquier industria, ya que por medio de estas métricas se puede determinar el nivel de satisfacción del cliente o consumidor final, la calidad de gestión empresarial, asimismo, medir el compromiso o efectividad de los empleados. No es determinante el tipo de industria al que los empresarios se dediquen, es siempre fundamental tener presente esta información que es de suma importancia para la toma de decisiones internas de las empresas.

Con la aplicación de los indicadores claves de desempeño se determina si se cumplió con el objetivo de la unión o alianza, a través de alcanzar los objetivos en común, que les brinde los beneficios a ambas partes, si se generó un crecimiento estructural, aumento de operaciones, ampliación de mercado, crecimiento de producción u operaciones, generaron mayor utilidades; ya que el objetivo inmediato es poder cuantificar de manera ágil a través de los KPI, si se generó lo que las empresas se plantearon al momento de realizar la alianza estratégica, o el fin primordial de la unión.

Cabe mencionar que, durante el proceso de alianza puede darse el caso que alguna de las partes pierda poder o injerencia sobre las funciones que desempeña, o se genere desconfianza por parte de los integrantes de la alianza, pues no se puede hablar de la confianza absoluta en casos donde la información tan precisas como lo es la financiera, entra en un proceso de indagación, por ser en lo que principalmente se debe trabajar, es en combatir estos inconvenientes que pueden llevar al fracaso de la alianza.

Todas las decisiones descritas con anterioridad son tomadas buscando lograr un objetivo relacionado con el crecimiento de las empresas, la creación de calor para

la empresa, la obtención de mejores y mayores resultados económicos, además del incremento de la rentabilidad.

Es por eso que es necesario que las empresas que se unan por medio de una alianza estratégica tomen en consideración de aplicación de los indicadores claves de desempeño.

4.1 Análisis de alianzas estratégicas

En un entorno global y tan competitivo como el actual resulta necesario “sumar esfuerzos” para alcanzar los objetivos estratégicos corporativos que persiguen prácticamente todas las empresas: consolidación, rentabilidad y crecimiento.

Esta suma de esfuerzos se consigue a través de las alianzas, las cuales resultan de utilidad tanto para alcanzar los objetivos de crecimiento y mejorar la posición competitiva de las organizaciones, así como para garantizar la supervivencia de la empresa. Por tanto, las alianzas son interesantes tanto para la gran empresa como para la pequeña y mediana empresa.

Existen distintas opciones de cooperación interempresarial en función del grado de independencia que mantenga cada aliado. De esta forma, en las alianzas operativas el grado de independencia de las empresas es mayor que en las estratégicas y, por consiguiente, también el grado de control sobre las actuaciones a desarrollar por la empresa. Las principales razones que llevan a las organizaciones a buscar alianzas son: nuevos mercados, financieras, tecnológicas, comerciales, etc.

Los procesos de alianzas, según el autor Kantis (1997, p. 50) se pueden alargar en el tiempo hasta firmar el acuerdo de colaboración definitivo, dado que son muchos y muy delicados los aspectos a concretar. Son tres las fases que podemos distinguir en un proceso de alianza:

- Aproximación de voluntades.
- Reflexión conjunta sobre las cuestiones estratégicas y el protocolo de alianza.
- Puesta en marcha de la alianza y seguimiento.

Por alianza estratégica se concluye como un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes con base en el compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados. Esta definición es comprensiva en tanto que es aplicable a acuerdos de colaboración muy diversos: desde alianzas estratégicas puramente contractuales hasta cruces accionariales, pasando por las empresas conjuntas o *joint ventures*.

A través de esta investigación se concluye que los objetivos principales de las alianzas estratégicas son reducir costes y obtener economía de escala en sectores donde los costes fijos son altos. Es necesario tener un volumen suficiente que permita a la empresa ser competitiva; asimismo, ganar accesos a nuevos mercados y si la empresa carece de conocimientos básicos acerca de los clientes y de las relaciones e infraestructura necesaria para lograr una buena distribución de su producto.

Por medio de las alianzas se pueden ganar acceso a nuevas tecnologías cuando la empresa tiene que hacer frente a un desfase tecnológico importante, no se puede dedicar el tiempo necesario para cubrirlo por sí misma y muchas veces tampoco tiene los recursos económicos necesarios. La competencia es otro tema muy importante, ya que en ocasiones una alianza con determinado socio impide que el competidor se fortalezca aliándose con ese mismo socio.

Asimismo, los empresarios buscan desarrollar capacidades nuevas como el enfrentar retos competitivos que pueden exigir determinadas capacidades de las que la empresa carece y que puede a llegar a tener el socio o bien el que formará parte de la alianza. Otro factor importante a tomar en cuenta es la capacidad de reducir riesgos, en algunos proyectos exigen inversiones que, por la importancia y riesgo, podrán atravesar dificultades económicas y financieras. A continuación se presenta una tabla con la clasificación de las alianzas estratégicas según lo expuesto en la presente investigación (Marjorati, 1996, p. 88).

DIMENSIÓN	TIPO DE ALIANZA ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN
Fase de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontal • Vertical 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios de la misma fase • Socios de distinta fase
Naturaleza de los recursos aportados	<ul style="list-style-type: none"> • Masa crítica • Complementaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos de naturaleza similar • Recursos de naturaleza distinta
Propósito de los socios	<ul style="list-style-type: none"> • Explotación • Exploración 	<ul style="list-style-type: none"> • Propósitos de mejorar resultados • Aprender y buscar nuevas oportunidades

Tabla No. 6. Elaboración propia

4.2 Implementación de plan de acción para toma de decisiones empresariales

Las necesidades de información requeridas dentro de la organización varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones de los ejecutivos o directores son menos estructuradas donde no existen situaciones repetitivas y por ende no pueden aplicarse recetas únicas de solución; por el contrario, deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vista para cada situación donde muchos de los datos deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbre.

Debido a que es imposible determinar y controlar todas las variables o factores que inciden en una situación es que se busca a través de modelos representar la realidad para su análisis; en él se espera que las decisiones tomadas sean decisiones satisfactorias y no óptimas dentro del contexto de racionalidad de quienes deben tomar decisiones. Las decisiones que los ejecutivos de la empresa efectúen, se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información

requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente afectarán el desempeño de la organización.

El objetivo general del desempeño de toda organización es el de crear valor económico y es, por lo tanto, el objetivo último global que debe lograr toda decisión gerencial. Las malas decisiones destruyen valor y es más notorio en organizaciones pequeñas que cuentan con menos capacidades acumuladas para soportar una pérdida en el valor económico. Los buenos negocios que crean valor son el resultado de buenas decisiones y el uso eficiente y efectivo de los recursos y capacidades.

Debido al vertiginoso entorno globalizado con clientes más exigentes y mayores competencias, las buenas decisiones no pueden asegurar buenos resultados a futuro, pero son una protección posible contra los malos resultados. Como objetivos intermedios para crear valor se encuentran lograr competencias sostenibles en el tiempo y en el aspecto funcional, fomentar competencias esenciales en las actividades internas.

Con esto se desecha la idea tradicional de evaluar el desempeño en términos netamente financieros, que es de mayor interés para los dueños; la rentabilidad es un resultado retrospectivo que comunica lo que se ha hecho en el pasado. Las nuevas decisiones deben ser el resultado de un proceso que debe considerar una perspectiva hacia el futuro y el entorno atendiendo no solo los intereses de los dueños sino que además considerar los intereses presentes de los clientes, el aprendizaje dentro de la organización y los procesos internos orientados al cliente (Norton & Klapan). De esta forma se estará atendiendo los factores que inciden en el resultado financiero.

Las decisiones que un grupo de ejecutivos de una alianza estratégica lleva a cabo en las distintas unidades de una organización se denominarán decisiones gerenciales.

Las decisiones gerenciales pueden ser clasificadas, según Trigo (1999, p. 94) desde el punto de vista de la gestión, en dos tipos:

- Decisiones de planificación.
- Decisiones de control de gestión.

Esto se debe a que un director o ejecutivo desempeña mayoritariamente decisiones en cuanto a la planificación y un poco menos en el control dentro del proceso administrativo. Las funciones de planificación y control están estrechamente ligadas en la actualidad debido al carácter cíclico del proceso, dinámico del entorno y adaptativo de la organización. Las decisiones de control de gestión están en un punto intermedio entre las decisiones de planificación y las del control de operaciones, ya que este último debe asegurar la eficiencia y eficacia de las tareas individuales de acuerdo a la implantación de la estrategia.

De aquí en adelante, las decisiones de control de gestión se denominarán decisiones de control como forma de simplificar su nombre, ya que las decisiones de control de operaciones están orientadas a las transacciones que requieren muy poca participación de los directores debido a que son mayoritariamente sistemáticas, con datos exactos y específicos donde es posible automatizar y utilizar herramientas científicas (ejemplo: el control numérico para optimización).

Debido a la importancia de la estrategia y los compromisos emanados de esta en toda la organización, las decisiones de planificación están circunscritas principalmente en el proceso que se denomina planificación estratégica, que es un proceso sistemático donde se definen los objetivos y se formulan las estrategias. Para conseguirlo se especifican los programas de acción a largo plazo con la correspondiente asignación de recursos.

Las decisiones de planificación se denominan decisiones estratégicas cuando se determinan en el proceso de formulación de estrategia donde se definen los objetivos para la organización y de las estrategias para lograrlas. Estas tienen la propiedad de ser mayoritariamente decisiones proactivas, tendientes a delinear el futuro o establecer una situación deseada; en cambio, las decisiones de control son más bien de carácter reactivo y con tendencia a anticipar un problema futuro señalado por un indicador de desempeño o en el peor caso tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido. En las decisiones de control existe un detector (medida) que estimula a un evaluador (ejecutivo) a llevar a cabo una acción. Las decisiones de control también se denominarán de control estratégico en la medida que exista una estrategia ligada a él.

Sin embargo, las decisiones estratégicas también pueden tener un carácter reactivo, en especial, cuando surgen de cambios imprevistos en el entorno. Cuando esto ocurre y se efectúa una planificación para enfrentar los cambios se le denomina planificación oportunista. El caso normal, cuando es programado y se efectúa con cierta periodicidad se le denomina planificación formal. Ambas son necesarias para mantener la viabilidad de la organización ya que la planificación oportunista aparece cuando los problemas no han sido anticipados por la planificación formal.

Las decisiones tomadas en ambos ámbitos derivan distintos resultados y acciones. Las decisiones estratégicas no son sistemáticas, más a largo plazo, con datos más inexactos del futuro, están representadas en un plan estratégico que describe el cómo se va a implantar la estrategia. Estos se expresan además en forma cuantitativa a través de un presupuesto.

La formulación de estrategias requiere para el ejecutivo un carácter creativo e innovador, no es sistemática, deriva de la conclusión del análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, por lo tanto, puede provenir de cualquier fuente y en cualquier momento.

Las decisiones de control de gestión están representadas en un plan de acción que tiene menor alcance, ya que es más específico donde debe solucionar un problema puntual con un tiempo de respuesta más breve. Un plan de acción correctivo como respuesta a un problema requiere de la especificación para cada objetivo de indicadores y metas donde es necesario medir, analizar y diagnosticar la causa del problema y posteriormente seleccionar dentro de alternativas una acción correctiva adecuada.

Perspectiva	Decisiones estratégicas	Decisiones de Control
Proceso relacionado	Planificación estratégica	Control de gestión
Objetivo	Especificar objetivos y estrategias	Implantar los objetivos y estrategias
Propósito	Anticipar (proactivas)	Corregir (reactivas)
Horizonte	Largo plazo	Corto plazo
Alcance	Toda la organización	Unidades de la organización
Representación	Plan estratégico	Plan de acción

Fuentes de datos	No estructuradas (situaciones distintas)	Más estructuradas
	Cuantitativas y cualitativas	Cuantitativas (medidas-metas)
	Más inexactos	Más exactos
Criterios de evaluación	Subjetivos	Objetivos

Tabla No 7. Diferencias entre las decisiones estratégicas y de control de gestión. Razeto Olivarez, L.A. Plan de negocios para la creación de una alianza estratégica, <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116783>, recuperado 25.05.2018.

4.3 Las herramientas administrativas

Para apoyar ambos tipos de decisiones están relacionadas con un sistema de control de gestión (SCG) para apoyar a los ejecutivos en las decisiones de control y con la planificación estratégica para apoyarlos en las decisiones estratégicas.

El conjunto de decisiones resultantes de la planificación estratégica y de un sistema de control gestión es lo que se enmarca en el proceso de dirección estratégica.

4.4 La dirección estratégica

Es un proceso global de toma de decisiones que debe asegurar la viabilidad de la organización a través de la correcta formulación de la estrategia, su implementación y control; para esto utiliza no solo el sistema de control de gestión como forma de implantación y control sino que además considera los cambios a la estructura de la organización, la administración de recursos humanos y los factores propios de la cultura de la organización.

La estructura es donde se especifican las responsabilidades y relaciones de dependencias; la administración de recursos humanos centrados en las personas como el principal activo (difíciles de sustituir con un *Know-How* propio donde el saber supera al tener); y por último, la cultura que está relacionada con los valores y creencias comunes que incide y que está afecta a la forma de dirección y en el comportamiento de los dirigidos considerando además los aspectos no formales. Todo lo anterior es lo que se denomina arquitectura de la organización y engloba los medios integrales de implantación de la estrategia y sustenta al sistema de control de gestión. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, ILPES-CEPAL (2011): http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

4.5 Un sistema de control de gestión

Tiene como objetivo asegurar que las personas dentro de la organización implementen las estrategias formuladas por los directivos alineando los objetivos específicos de cada individuo con los objetivos globales para que contribuyan a los objetivos organizacionales. Esto involucra que la planificación sea en cascada para cada nivel; con objetivos, indicadores, metas y personas responsables; alineamiento vertical de los objetivos para atender los intereses de los dueños en cuanto a la rentabilidad y alineamiento horizontal para satisfacer los requerimientos de los clientes. La negociación de los compromisos de cada persona con su superior es a través de metas para cada indicador.

La premisa es que todos prefieren ser controlados en la medida que SCG sea adecuado y sirva como retroalimentación para cada individuo y su superior, así como base para establecer un sistema de incentivos y recompensas más objetivo, transparente y justo. El sistema no es automático requiere de un evaluador que haga uso de sus sentidos para evaluar, requiere de coordinación de individuos donde existen decisiones tomadas con base en la percepción personal del evaluador y además de un autocontrol derivado de sus propias opiniones.

4.6 Características de los sistemas de control gestión modernos

Para García. E., el papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas, (<http://www.redalyc.org/pdf/433/43300306.pdf> recuperado 15.05.2018), propone las siguientes características de los sistemas de control de gestión modernos:

- Integración de las funciones de planificación y control.
- Administra el cambio.
- Orientado al futuro, gestión prospectiva.
- Utiliza indicadores financieros y no financieros.
- Se administra el valor y no solo los costos.
- Las mejoras del desempeño son con respecto al cliente y competencia.
- Considera los cambios en el comportamiento de las personas.

- Orientado a los procesos.
- El saber debe estar distribuido en todos en la organización.
- Descentralizada y con énfasis en la dirección estratégica.

Los principales herramientas administrativas para un sistema de control de gestión de apoyo de las decisiones de control son según García (*El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas*, <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300306.pdf> recuperado 15.05.2018) las siguientes:

- Cuadro de Mando Integral (CMI).
- Presupuestos.
- Estados financieros.
- Reingeniería de procesos y precios de transferencias.
- SixSigma.
- Sistemas ABM (*Activity Based Management*)-Costeo ABC (*Activity Based Costing*).
- Calidad total (*TQM Total Quality Management*).

4.7 La planificación estratégica

Es el proceso mediante el cual la organización hace frente a las oportunidades y amenazas del entorno aprovechando sus capacidades y recursos para crear ventajas competitivas sostenibles. Los componentes principales del proceso son según Armijo M. *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, (https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf, recuperado 18.05.2018).

- Visión
- Misión
- Filosofía
- Estrategias
- Objetivos
- Metas
- Políticas

- Programas
- Procedimientos
- Reglas
- Presupuestos
- Unidades de negocios
- Integración de las unidades de negocios (horizontal y vertical para lograr sinergia)
- Gestión de cartera (recursos para cada negocio).

Herramientas Administrativas para la planificación estratégicas de apoyo a las decisiones estratégicas según Lozano Arvey (*La planificación estratégica*. <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/> recuperado, 28.05.2018) son:

- Análisis de la industria (5 fuerzas de Porter).
- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- Cadena del valor.
- Matriz BCG, FODA, Atractividad.
- Presupuestación.
- Estudios de mercado.
- Árboles de decisión.
- Simuladores.

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades.

Debido también a su carácter organizacional, esta es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, teóricamente para un período de 5 a 10 años, aunque hoy en día, en la práctica, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, para un período de 3 a un máximo de 5 años.

Otra característica de la planeación estratégica es que es móvil y flexible, requiriendo ser revisada cada cierto tiempo para hacerle los ajustes o cambios que

fueran necesarios y, a pesar de ser realizada por los directivos de la empresa, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.

Etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica:

4.7.1 Declaración de visión, misión y valores

El proceso de la planeación estratégica empieza por el desarrollo de las declaraciones de la visión, la misión y los valores de la empresa.

La visión indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La visión responde a la pregunta: “¿Qué queremos llegar a ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de visión es: “Ser la marca líder de autos en el mundo”.

La misión indica el objeto, propósito o razón de ser una empresa. La misión responde a la pregunta: “¿Cuál es nuestra razón de ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de misión es: “Deleitar a nuestros clientes”.

Mientras, los valores son cualidades, principios o creencias que posee una empresa. Algunos ejemplos de valores que las empresas suelen declarar como propios son: innovación, honestidad, desarrollo de los trabajadores, responsabilidad social y trabajo en equipo.

Desarrollar las declaraciones de la visión, misión y valores permite establecer una base sobre la cual establecer los objetivos y formular las estrategias, ya que por ejemplo permite establecer objetivos y formular estrategias que ayuden a alcanzar la visión, que sean congruentes con la misión, y que no vayan en contra de los valores.

4.7.2 Análisis externo

Un análisis externo consiste en analizar las diferentes fuerzas o factores que puedan existir en el entorno de una empresa, con el fin de conocer los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en este.

Algunas de estas fuerzas o factores son según Lozano Arvey (La planificación estratégica. <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/> recuperado, 28.05.2018) son las siguientes:

- Fuerzas económicas: tasa de crecimiento del producto nacional bruto, tasa de inflación, tasa de interés.
- Fuerzas sociales: tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, migraciones, etc.
- Fuerzas gubernamentales: regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes antimonopolio, etc.
- Fuerzas tecnológicas: nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, nuevos sistemas de comunicación, etc.
- Consumidores: necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.
- Competencia: recursos, capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades, etc.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo ulterior detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas.

4.7.3 Análisis interno

Un análisis interno consiste en analizar los diferentes elementos o factores que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que esta cuenta.

Algunas de estas fuerzas o factores son según Lozano Arvey (**La planificación estratégica**. <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/> recuperado, 28.05.2018) son las siguientes:

- En el área administrativa: objetivos, estrategias, políticas, valores, cultura, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.

- En el área de *marketing*: ventas, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, etc.

- En el área de finanzas: liquidez, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, etc.

- En el área de recursos humanos: contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, desempeño, etc.

- En el área de producción: disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia, tecnología, etc.

Realizar un análisis interno tiene como objetivo ulterior identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan capitalizar dichas fortalezas o superar dichas debilidades, pero que a la vez tengan en cuenta los recursos y capacidades de la empresa.

4.7.4 Establecimiento de objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son formulados para un período de 3 a 5 años, que suelen basarse en expresiones genéricas, y que una vez alcanzados suelen definir el rumbo de la empresa.

Algunos ejemplos de objetivos a largo plazo (Lozano Arvey. La planificación estratégica. <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/> recuperado, 28.05.2018) son los siguientes:

- Ser la empresa líder del mercado.
- Incrementar las ventas.
- Generar mayores utilidades.
- Obtener una mayor rentabilidad.

- Lograr una mayor participación en el mercado.
- Ser una marca líder en el mercado.
- Ser una marca reconocida en el mercado.

Se deben establecer objetivos a largo plazo que permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a la vez ayuden a alcanzar la visión de la empresa, y tengan en cuenta la misión y los valores de la misma, así como la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta.

4.7.5 Formulación, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa en el proceso de la planeación estratégica consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

El proceso de formular, evaluar y seleccionar estrategias suele ser el siguiente según Lozano Arvey (La planificación estratégica. <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/> recuperado, 28.05.2018):

- Se evalúan los resultados del análisis externo (situación del entorno) y del análisis interno (recursos y capacidades), el enunciado de la visión, la misión y los valores, los objetivos a largo plazo, y las estrategias utilizadas anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

- Se formula un conjunto manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior, especialmente en lo que respecta a los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.

- Se evalúan las estrategias propuestas, determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.

- Se seleccionan las estrategias a implementar o ejecutar y se clasifican de acuerdo a su prioridad o atractivo.

Algunos ejemplos de estrategias son:

- La adquisición de uno de los distribuidores o minoristas con los que trabaja la empresa (integración hacia adelante).
- La adquisición de uno de los proveedores de la empresa (integración hacia atrás).
- La adquisición de uno de los competidores (integración horizontal).
- La búsqueda de una mayor participación en el mercado (penetración de mercado).
- La incursión en nuevos mercados geográficos (desarrollo de mercado).
- La mejora de los productos (desarrollo del producto).
- El lanzamiento de nuevos productos (diversificación).
- La reducción de costos (encogimiento).
- La venta de una de las divisiones o partes de la empresa (desinversión).
- La venta de todos los activos de la empresa (liquidación).
- La formación de una sociedad con otra empresa (empresa conjunta).

En general, se deben formular y seleccionar estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa, pero que así como estos últimos, tengan en cuenta también la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.

4.7.6 Diseño de planes estratégicos

Los planes estratégicos son documentos en donde se especifica cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y seleccionadas.

Algunos de los aspectos que se suelen especificar en los planes estratégicos según Lozano Arvey (La planificación estratégica. <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/> recuperado, 28.05.2018) son los siguientes:

- **Objetivos a corto y mediano plazo:** cuáles serán los objetivos a corto y mediano plazo (los cuales son objetivos formulados para un período de hasta 3 años, y que suelen ser más específicos que los de largo plazo) que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo.

- **Estrategias específicas o cursos de acción:** cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar con el fin de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.

- **Asignación de recursos:** qué recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos se van a utilizar, y cómo se van a distribuir.

- **Responsables y encargados:** quiénes serán los responsables y encargados de la implementación o ejecución de las estrategias.

- **Plazos de implementación o ejecución:** cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en cuánto tiempo se obtendrán los resultados.

- **Inversión o presupuesto:** a cuánto ascenderá la inversión o presupuesto destinado a la implementación o ejecución de las estrategias.

En general, los planes estratégicos sirven de guía para la implementación o ejecución de las estrategias, ayudan a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para esta, y permiten un mejor control y evaluación de los resultados.

4.7.7 Implementación de estrategias

El proceso de la planeación estratégica suele culminar con la etapa del diseño de los planes estratégicos; sin embargo, en ocasiones también se considera a la etapa de implementación de las estrategias como parte de esta, ya que de nada sirve formular estrategias si estas no se ponen en práctica.

La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados (por ejemplo, hacer efectivo la distribución de los recursos y el nombramiento de los encargados y responsables de implementar las estrategias), además de realizar otras actividades necesarias para la implementación.

Pero además de ello, la implementación de las estrategias también suele implicar, según Lozano Arvey (La planificación estratégica. <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/> recuperado, 28.05.2018), lo siguiente:

- La motivación de los trabajadores: gran parte del éxito de la implementación de las estrategias radica en la capacidad para motivar a los trabajadores en el cumplimiento de esta. Una forma de lograr ello es haciéndolos participar en la mayor cantidad posible de etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica, y no solo en la etapa de implementación.

- El manejo de conflictos: la implementación de estrategias suele generar conflictos debido, por ejemplo, a la disputa por recursos que son limitados o por incongruencias entre los objetivos de dos áreas. Una forma de manejar los conflictos es reuniendo a las partes involucradas para que expongan y discutan sus diferencias.

- La reducción de la resistencia al cambio: esta etapa suele implicar también un cambio, sobre todo cuando comprende estrategias que buscan cambiar el rumbo de la empresa, y como todo cambio importante, suele generar ansiedad y, por tanto, resistencia a este en los trabajadores. Una forma de reducir la resistencia al cambio es asegurándose de que los trabajadores sepan bien lo que está sucediendo y las razones de ello.

A diferencia de otras etapas de la planeación estratégica, la etapa de implementación de las estrategias requiere la participación de la mayor cantidad posible de miembros de la empresa, a los cuales previamente se les debe comprometer con todo el proceso, y motivar en el cumplimiento de los objetivos.

4.7.8 Control y evaluación de estrategias

Finalmente, la etapa de control y evaluación de las estrategias también suele corresponder a la administración estratégica antes que a la planeación; sin embargo, en ocasiones también es considerada como parte de esta.

El control consiste en hacer seguimiento a la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos o, en todo caso, que ayuden realmente con esta.

La evaluación consiste en evaluar los resultados de la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Tanto el control como la evaluación implican, también, tomar las medidas o acciones correctivas que sean necesarias cuando se detectan errores en la implementación o desviaciones con respecto a lo planificado (en el caso del control), o cuando los resultados obtenidos no concuerdan con los resultados esperados (en el caso de la evaluación).

Las medidas o acciones correctivas podrían implicar correcciones en la formulación o implementación de las estrategias, revisiones de la visión, la misión o los objetivos, cambios en el personal encargado de la implementación o una mayor capacitación del mismo, una nueva distribución de los recursos, una mayor inversión y, en último caso, la formulación de nuevas estrategias.

CONCLUSIÓN

Las alianzas estratégicas son contratos atípicos mercantiles que se celebran con el fin primordial de obtener una ventaja competitiva frente a las entidades que tienen el mismo giro comercial de la alianza. Por ello, es fundamental tomar en cuenta los aspectos básicos para la celebración de este contrato atípico como lo son: identificar las necesidades estratégicas, identificar al potencial aliado, elaboración de plan estratégico y definir objetivos que son la base de la alianza estratégica.

Dentro de la estructura contractual de las alianzas estratégicas se deberá consignar los indicadores claves de desempeño para determinar si los objetivos que se formularon en el plan estratégico se cumplieron en los tiempos establecidos, es decir, si alcanzaron las metas y objetivos planteados.

En ese sentido, la implementación de indicadores claves de desempeño son métricas que deberán formularse dependiendo el giro comercial de las alianzas estratégicas, tomando en consideración los parámetros básicos para la creación de las matrices que medirán los indicadores. Entre los parámetros que se consideran dentro de la fórmula a implementar están el ser específico: es decir, debe ser concreto y conciso, medible para ser cuantificable, en cifras, categorías, porcentajes, para luego poder compararlo con otros datos. También debe ser alcanzable, tomando en consideración un objetivo sea realista, tiene que ser creíble y posible de lograr, relevante; que sea relevante para el objetivo y para la estrategia competitiva. Asimismo, medible en el tiempo. Ello, para ser evaluado de forma semanal, quincenal, mensual o anual.

Derivado de lo anterior, y al obtener los resultados de los indicadores, los tomadores de decisión deberán analizar si fueron alcanzados los objetivos. En el caso de no ser alcanzados, se debe implementar un plan de acción para fortalecer las acciones que se necesitan para cumplir con los objetivos estratégicos.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilló, F. (2000). *Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global*. México, 2.^a Edición.

Araceli, M. E. (2008). *Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión*. Madrid. Ecobook.

Armijo M. *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf, recuperado 18.05.2018.

Aguillar Portilla, L. (2003). *Administración estratégica*. Universidad Autónoma de la Laguna. Guías de Estudio, México.

Ayala, L. E. (2014). *El tablero de comando. Gerencia de mercadeo*, <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc094.htm> Recuperado 11.04.2018

Beltran Jaramillo, J.M. (2006). *Indicadores de gestión*. Colombia, 3R Editores

Borja Soriano, M. (1994). *Teoría general de las obligaciones*. Tomo II, México. Editorial Porrúa.

Cabanellas, G. (1976). *Diccionario de derecho*. Buenos Aires, Argentina, 11.^a Edición, Editorial Eliasta, S.R.L.

Casanovas, A. (2000). *Logística empresarial*. Gestión. España.

Castañeda Ramirez, J.L. (2013). *El Contrato de tiempo compartido, su relación con otros contratos civiles, mercantiles y su ubicación en el ordenamiento jurídico guatemalteco*.

Di Matteo, L. (1999). *Aliarse contra los gigantes*. Diario Clarín, 6 de junio, Buenos Aires, Económico.

Emérita Silvana, C.A. (2015). **Elaboración y evaluación de indicadores de gestión en el proceso de incubación de pollos en La Incubadora Guerrero Guerinsa S.A.** Ecuador.

Fernández Vivancos, G.M. (2005). **Diseño de indicadores para la gestión de proyectos.** Valladolid. España.

García Cruz, R. **Las alianzas estratégicas internacionales. El impacto del origen del socio en la relación** / Arenas Gaitán, J.; <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/386/345>

García, E. **El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas**, <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300306.pdf> recuperado 15.05.2018.

Guerrero, Manuel, <https://manuelguerrerocano.com/kpi-metricas-lean-manufacturing/>, recuperado 10.05.2018.

Gunasekaran, Patel, A. (2001). **Performance Measures and Metrics in a Supply Chain environment.** Canadá.

Hill & Jones, C.G. (2009). **Administración estratégica.** Octava Edición. Ciudad de México, Editorial Mc Graw Hill.

Jarrillo Martínez, J.C. (1991). **Estrategia internacional**, 2ª. Edición, Madrid. McGraw Hill.

Kantis, H., (1997). “**Las alianzas de negocios en la actividad exportadora de PyMEs argentinas**”, Boletín Informativo Techint Número 291, 7 de septiembre, Buenos Aires.

Kaplan Norton, D. (2009). **Cuadro de mando integral.** Gestión 2000. Barcelona.

Kezner, Radulovic, (2011). **Performance Indicators in Software Project Monitoring**, Toronto.

Leyva Saavedra, J. (1995). **Las reglas de interpretación de los contratos**, Tomo III, México.

Limas Huertas, I.
<http://www.cilea.info/public/File/03%20Seminario%20Bologna/Huertas.pdf>,
recuperado 11.05.2018.

Lydia A., **Alianzas estratégicas: instrumento de negociación y desarrollo sostenible**, <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n70/n70a09.pdf>, recuperado 12.05.2018.

Lozano Arvey. **La planificación estratégica**. <https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/> recuperado, 28.05.2018.

Lozada Loza, J. (2008). **“Metodología para la gestión empresarial basada en el Balance Scorecard”**, Guayaquil-Ecuador.

Luzardo Soledispa, J.M., Vasquez Lozano, G.G. (2010). **Control de procesos de gestión de servicio al cliente en el proceso de facturación de reclamos**, Ecuador.

Marjorati. J (1996). **Alianzas estratégicas y Join Ventures**, Buenos Aires, Astrea

Mora García, L.A. (2005). **Los indicadores clave de desempeño logístico**, Editorial Ecoe. Bogotá, Colombia.

Ortigueira, M. (1987). **Administración Pública, el control de la eficiencia y de la eficacia mediante indicadores**. Madrid.

Pacheco, J.C. (2002). **Indicadores integrales de gestión**, México. Mc Graw Hill.

Paredes Vásquez, J.D. (2011). **Identificación de Indicadores relevantes del Desempeño RSE mediante la utilización de técnicas multicriterio**. Bogotá, Colombia, Innovar.

Parmenter, D. (2007). **Key Performance Indicators**. United States of America. John Wiley & Sons, Inc.

Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, ILPES-CEPAL (2011): http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf, recuperado, 21.05.2018.

Prado, Luis, (1987). **Alianzas estratégicas**, 1.ª Edición. México.

Pérez- Carballo, A. (1986) **Principio de gestión financiera de la empresa**, Editorial Alianza, Madrid España.

Pekar, P. (1999). “**Aliados para crecer**”, Revista Gestión 2 Volumen 4, marzo-abril, Buenos Aires, HSM Mercado.

Pérez Martínez, E. (1998). **Alianzas estratégicas de las empresas**. México.

Pérez Montes, V.(2008). **Acuerdos de Cooperación, Joint Ventures, alianzas estratégicas**, 2.ª Edición, México. Editorial Thomson.

Razeto Olivarez, L.A. **Plan de negocios para la creación de una alianza estratégica**, <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116783>

Salgueiro, A, (2001). **Indicadores de gestión y cuadros de mando**. Madrid, España Editorial Díaz de Santos.

Steckel, J. **Creación de empresas sociales mediante alianzas estratégicas. Herramientas para las ONG**, http://www.iadb.org/EXR/SPE/youth/pdf/SP_PDF/creaciondeempresas.pdf recuperado 30.05.2018

Serrat O. **Learning in Strategic Alliances** <http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Learning-in-Strategic-Alliances.pdf>

Trigo, J. Y Drudis, A. (1999). ***Alianzas estratégicas las claves y la práctica de la cooperación entre empresas.*** Gestión 2000.Barcelona – España.

Uicab Luna, I.G. (2001). ***El impacto de la omisión de métrica de calidad en el desarrollo de software.*** Nuevo León, México.

Vargas Quiñonez, P. (1996). ***Productividad e indicadores de gestión.*** El Salvador.

Vásquez Lozano, G.G. (2010). ***Sistema de control de procesos empresariales por medio de indicadores de gestión aplicado al departamento de servicio al cliente en el proceso de facturación y atención de reclamos de la empresa Plásticos S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.*** Ecuador.

Vicente Y Gella, A. (1945). ***Curso de derecho mercantil comparado.*** Tomo II, Ed. Tipografía La Academia. Zaragoza, España.

Villa Buitrago, H.J. (2015). ***Un método para la definición de indicadores clave de rendimiento con base en objetivos de mejoramiento,*** Colombia.

Villegas Lara, R.A. (2000). ***Derecho mercantil guatemalteco.*** Tomo III, Guatemala, Tercera Edición. Editorial Universitaria.

Zamora Y Valencia, M.A. (2012). ***Contratos civiles.*** México. 13.^a Ed. Editorial Porrúa México.

Legislación

Constitución Política de la República de Guatemala. Asamblea Nacional Constituyente, 1986.

Código de Comercio de Guatemala, Congreso de la República de Guatemala, Decreto número 2-70, 1970.

Código Civil, Enrique Peralta Azurdia, Jefe del Gobierno de la República de Guatemala, Decreto Ley número 106, 1964.