



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA ALIANZAS ESTRATÉGICAS (JOINT VENTURES) PARA EL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Tesis previo a la obtención del título de

**Magister en Administración de Empresas mención
Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Santiago Andrés Zambrano Rivas

Director:

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Mba

Ambato – Ecuador

Abril 2015

Diseño de un Modelo de Gestión para Alianzas Estratégicas (Joint Ventures) para el Sector de Comercialización de Materiales de Construcción

Informe de Trabajo de Titulación presentado
ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

Santiago Andrés Zambrano Rivas

En cumplimiento parcial de los
requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Abril 2015

Diseño de un Modelo de Gestión para Alianzas Estratégicas (Joint Ventures) para el Sector de Comercialización de Materiales de Construcción

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Mba. Marco Cisneros
Miembro Calificador

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Mba.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Mba. Viviana Avellán
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Abril 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión para Alianzas Estratégicas (Joint Ventures) para el Sector de Comercialización de Materiales de Construcción

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Santiago Andrés Zambrano Rivas

Director: Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Mba.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Secundaria: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

1.1. Resumen Ejecutivo

El presente modelo de gestión se desarrolló con la finalidad de establecer nuevos parámetros en el sector de comercialización de materiales de construcción, propuesta creada para enfrentar el nivel competitivo que existe en este ámbito, fomentando una alternativa diferente a la tradicional búsqueda de beneficios individuales y logrando un cambio en el mercado local. Se aplicó el método analítico, en la investigación de la estructura de un modelo de gestión, y consecuentemente luego del análisis bibliográfico de otros modelos surgió el modelo planteado. Los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas indican que se percibe un estancamiento en el sector direccionando las estrategias al precio, además el 63% de las empresas poseen una administración establecida pero sin bases en un conocimiento científico. El modelo de gestión se estableció para dirigir una alianza estratégica, constituyendo una base en la administración técnica. En el esquema se estudia los diferentes departamentos de la empresa de una manera minuciosa, mediante las cinco áreas funcionales se describe la manera de cómo administrarlas, funciones básicas, requisitos, responsables y un control de cada área. Este modelo de gestión servirá al sector de comercialización de materiales de construcción al ser una propuesta innovadora que crea perspectivas atractivas para los posibles integrantes de la alianza quienes se mostraron receptivos ante la estrategia planteada.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Santiago Andrés Zambrano Rivas, portador de la cédula de ciudadanía No. 1802990281, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Santiago Andrés Zambrano Rivas

1802990281

Dedico este trabajo a mi familia.

Reconocimientos

Deseo agradecer a mis padres por su apoyo incondicional mientras cumplía una etapa más en mi desarrollo profesional.

También una mención especial para la persona que incondicionalmente se ha encontrado a mi lado y ha sido un pilar en el desarrollo de este proyecto mi futura esposa María Daniela Pérez Constante.

Finalmente pero no menos importante a mi director Mba. Jorge Núñez Grijalva que con su guía me ha permitido concluir de manera adecuada este proyecto.

Resumen

El presente modelo de gestión se desarrolló con la finalidad de establecer nuevos parámetros en el sector de comercialización de materiales de construcción, propuesta creada para enfrentar el nivel competitivo que existe en este ámbito, fomentando una alternativa diferente a la tradicional búsqueda de beneficios individuales y logrando un cambio en el mercado local. Se aplicó el método analítico, en la investigación de la estructura de un modelo de gestión, y consecuentemente luego del análisis bibliográfico de otros modelos surgió el modelo planteado. Los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas indican que se percibe un estancamiento en el sector direccionando las estrategias al precio, además el 63% de las empresas poseen una administración establecida pero sin bases en un conocimiento científico. El modelo de gestión se estableció para dirigir una alianza estratégica, constituyendo una base en la administración técnica. En el esquema se estudia los diferentes departamentos de la empresa de una manera minuciosa, mediante las cinco áreas funcionales se describe la manera de cómo administrarlas, funciones básicas, requisitos, responsables y un control de cada área. Este modelo de gestión servirá al sector de comercialización de materiales de construcción al ser una propuesta innovadora que crea perspectivas atrayentes para los posibles integrantes de la alianza quienes se mostraron receptivos ante la estrategia planteada.

Abstract

This management model was developed in order to establish new parameters in the commercialization sector of construction materials, a proposal which was created to face the competitive level that exists in this field, thus fostering an alternative that is different from the common search for individual benefits and achieving a change in the local market. The analytical method was applied for researching the structure of a management model and consequently, after a bibliographical analysis of other models, the proposed model emerged. The results of the applied surveys and interviews indicate that a standstill in the sector is sensed focusing the strategies to the price, also, 63% of the companies have a stable administration but they lack scientific knowledge. The management model was established in order to run a strategic alliance, making it the basis of technical administration. In the outline, the different departments of the company are studied meticulously, by using the five functional areas, the way to administrate them, basic functions, requirements, the person who is responsible and a follow up of each area are described. This management model will be useful to the business sector of construction materials since it is an innovative proposal that creates attractive perspectives for the possible members of the alliance who were receptive to the proposed strategy.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Lista de Tablas	xiv
Lista de Figuras	xvi
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	1
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información técnica básica	3
2.2. Descripción del problema	3
2.3. Preguntas básicas	4
2.4. Formulación de meta.....	4
2.5. Objetivos	4
2.6. Delimitación funcional.....	4
3. Marco Teórico	6
3.1. Definiciones y conceptos generales.....	6
3.1.1. Modelo de Gestión	6
3.1.2. Alianza estratégica (Joint Venture)	7
3.1.3. Análisis de Datos	9
3.1.4. Análisis Descriptivo.....	9
3.1.5. Método Analítico	9

3.1.6. Análisis Cuantitativo	10
3.1.7. Análisis Cualitativo	10
3.1.8. Entrevista.....	10
3.1.9. Encuesta.....	11
3.1.10. Sector Comercialización.....	11
3.1.11. Áreas Funcionales	11
3.1.12. Administración	12
3.1.13. Planificación	12
3.1.14. Grandes directrices de una empresa.....	13
3.1.15. La finalidad de la empresa	13
3.1.16. La visión.....	13
3.1.17. La misión.....	13
3.1.18. Valores de la empresa.....	14
3.1.19. Políticas de la empresa.....	14
3.1.20. Los objetivos.....	14
3.1.21. Las estrategias	14
3.1.22. Análisis Situacional	16
3.1.23. Organización.....	17
3.1.24. Dirección.....	17
3.1.25. Control.....	18
3.1.26. Operación.....	19
3.1.27. Procesado de pedidos	20
3.1.28. Gestión de inventarios.....	20
3.1.29. Logística de transporte.....	20
3.1.30. Logística de compras.....	21
3.1.31. Almacenamiento	22

3.1.32. Gestión de información	22
3.1.33. Just in time	23
3.1.34. Comercialización.....	23
3.1.35. Política de producto o servicio.....	23
3.1.36. Política de precio.	24
3.1.37. Política de distribución.....	24
3.1.38. Política de comunicación.....	25
3.1.39. Finanzas.....	25
3.1.40. Activo.....	26
3.1.41. Pasivo.....	26
3.1.42. Patrimonio.....	26
3.1.43. Ingresos.....	26
3.1.44. Gastos.....	27
3.1.45. Contribuyentes Especiales	27
3.1.46. Personas Naturales	28
3.1.47. Impuesto al Valor Agregado	29
3.1.48. Retenciones de IVA	30
3.1.49. Impuesto a la Renta	31
3.1.50. Retenciones en la fuente.....	32
3.1.51. Recursos humanos	33
3.1.52. Funciones del área de recursos humanos.....	33
3.1.53. Constitución del Ecuador.....	34
3.1.54. Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones.	35
3.1.55. Ley De Compañías	35
3.1.56. Ley De Régimen Tributario Interno	36
3.2. Estado del Arte.....	39

4. Metodología	41
4.1. Diagnóstico.....	41
4.2. Método(s) aplicado(s).....	47
4.3. Materiales y herramientas	47
5. Resultados	48
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....	48
5.2. Evaluación preliminar.....	93
5.3. Análisis de resultados	95
6. Conclusiones y Recomendaciones	97
6.1. Conclusiones.....	97
6.2. Recomendaciones.....	97
Apéndice	98
Apéndice 1. Retenciones En La Fuente Del Impuesto Al Valor Agregado	98
Apéndice 2. Retenciones En La Fuente	100
Apéndice 3. Encuesta	107
Apéndice 4. Entrevista	167
Apéndice 5. Negocios dedicados a la Construcción o Comercialización de Materiales de Construcción	190
Apéndice 6. Encuesta a los Posibles Integrantes de la Alianza	193
Apéndice 7. Cuadro Pesos Medidas de ANT	201
Apéndice 8. Modelo de Contrato de Constitución de Consorcio de Empresas	202
Apéndice 9. Formato Factura	208
Apéndice 10. Comprobante de Compra Temporal	209
Apéndice 11. Nota de Pedido	210
Apéndice 12. Guía de Transporte	211
Apéndice 13. Guía de Transporte	212
Apéndice 14. Nota de Crédito	213

Apéndice 15. Balance Inicial.....214
REFERENCIAS.....218

Lista de Tablas

1. Dimensiones de la Gestión.....	6
2. Ejemplo registro de Ventas y Compras.	29
3. Plazos para Presentación de Declaraciones.	29
4. Plazos para Presentación de Declaraciones.	32
5. Simbología ANSI.	38
6. La comercialización de materiales de construcción es un negocio tradicional en la ciudad de Ambato, usted considera que la diversidad de opciones de compra actualmente se encuentra en un nivel.....	43
7. ¿Usted considera que las expectativas del sector están totalmente satisfechas?	43
8. Los distintos problemas externos al sector han afectado a la economía a nivel nacional, en su opinión el sector de construcción y comercialización de materiales de construcción ha sufrido un:.....	44
9. ¿La gestión empresarial es una herramienta que ayuda a una correcta administración, pero la misma requiere un costo para su aplicación en su caso particular usted posee una administración formal establecida?.....	44
10. Una alianza estratégica en el sector de comercialización de materiales de construcción genera muchos beneficios para usted cuales serían los más importantes por favor enumere del 1 al 8 siendo el 1 el de mayor importancia:.....	45
11. Para usted cuales son las principales dificultades para el desarrollo de las alianzas por favor enumere del 1 al 4 siendo el 1 el de mayor importancia.....	46
12. ¿La alianza estratégica al alcanzar su potencial lograra un beneficio para los integrantes y los clientes, usted estaría dispuesto a hacerlo (proveedores) o trabajar con ellos (clientes)?.....	46
13. Ejemplo de Valores Empresariales de la Alianza.....	55
14. Ejemplo de Análisis situacional de la Alianza.	60
15. Planificar	61
16. Organizar.....	62
17. Dirigir.....	63
18. Controlar	64
19. Actividades Directivas.....	65
20. Actividades Ejecutivas	65
21. Liderazgo.....	65
22. Balanced Score Card de la Alianza.....	67
23. Proceso Logística de Venta.....	70
24. Proceso de Logística de Compras	71
25. Proceso Logística de Transporte.....	72
26. Proceso Logística de Devoluciones	75
27. Proceso Logística de La gestión de Almacenamiento	76

28. Proceso para Fijar el Precio	78
29. Proceso para Escoger el Producto	79
30. Proceso para desarrollo de Promoción	81
31. Proceso de Diseño de Plaza o Distribución	82
32. Proceso para el Desarrollo de personas.....	86
33. Proceso de Empleo	87
34. Proceso Compensaciones.....	88
35. Proceso Administración de Recursos Humanos	89
36. Proceso Transacciones	92
37. Proceso Utilidades	93
38. ¿Considera que es modelo claro?	94
39. ¿A su parecer es un modelo aplicable?	94
40. ¿Piensa que satisface las necesidades de los clientes, empresas y del sector?	94
41. ¿Recomendaría su uso?.....	94
42. ¿Usted lo aplicaría?.....	94

Lista de Figuras

1. ZASR de Gestión Para Alianzas Estratégicas.....	49
2. Estructura de la Administración.....	52
3. Estructura del Área de Operación.....	52
4. Ejemplo de proceso para el desarrollo de las estrategias.....	58
5. Ejemplo de Estructura Funcional de la Alianza.....	59
6. Diagrama de Flujo Planificar.....	61
7. Diagrama de Flujo Organizar.....	62
8. Diagrama de Flujo Dirigir.....	62
9. Diagrama de Flujo Controlar.....	64
10. BSC.....	66
11. Estructura de Logística Integral.....	69
12. Diagrama de Flujo Logística Venta.....	70
13. Logística de Compras.....	71
14. Diagrama de Flujo Logística de Transporte.....	72
15. Diagrama de Flujo Logística de Devoluciones.....	74
16. Diagrama de Flujo Logística de La gestión de Almacenamiento.....	76
17. Elementos del Marketing Mix.....	77
18. Diagrama de Flujo para Fijar el Precio.....	78
19. Diagrama de Flujo para Escoger el Producto.....	79
20. Diagrama de Flujo Proceso para desarrollo de Promoción.....	80
21. Diagrama de Flujo Proceso de Diseño de Plaza o Distribución.....	82
22. Procesos del Área de Recursos Humanos.....	83
23. Diagrama de Flujo Proceso para el Desarrollo de personas.....	85
24. Diagrama de Flujo Proceso de Empleo.....	87
25. Diagrama de Flujo Proceso Compensaciones.....	88
26. Diagrama de Flujo Administración de Recursos Humanos.....	89
27. Diagrama de Flujo Transacciones.....	91
28. Diagrama de Flujo Utilidades.....	93

Capítulo 1

Introducción

1.2. Presentación del trabajo

Ante la competitividad existente es transcendental el desarrollo de nuevos e innovadores métodos profesionales razón por la cual la elaboración de un Modelo de Gestión para alianzas estratégicas en la comercialización de materiales de construcción constituye el pilar elemental para una correcta administración de las futuras alianzas en este sector y una guía para los diferentes participantes.

El estudio se basa en las cinco áreas funcionales que toda empresa posee: producción, comercialización, recursos humanos, marketing, finanzas, y detalla cada proceso de manera sistemática apoyado por un flujograma que pueda dar seguimiento de su realización.

El Balanced Score Card desarrollado en la primera área funcional establece una guía para el establecimiento de los objetivos y estrategias que está estructurado como una herramienta de administración indispensable.

Apoyado por bases legales en la Constitución del Ecuador la realización de una alianza en la comercialización de materiales de construcción instituye una estrategia pionera en el sector central, beneficiando a las empresas comercializadoras y a los diferentes constructores quienes son parte importante del desarrollo comercial de la ciudad.

1.3. Descripción del documento

El presente capítulo nos brinda una descripción general de lo realizado en el trabajo, para poder comprender todo el proceso de desarrollo del tema.

El capítulo 2 nos indica todos los parámetros en los cuales se va a desarrollar el trabajo y permite comprender que se trata de una tesis cuyo tema es “Diseño de un Modelo de Gestión para Alianzas Estratégicas (Joint Venture) para el sector de comercialización de materiales de construcción”, el mismo busca crear un mercado más equitativo, el cual pueda ser beneficioso para todos sus integrantes, esto se propone con el desarrollo del modelo de gestión que permita crear una base de confianza, con conocimiento científico y que motive el desarrollo de más alianzas en el sector, dichas

alianzas poseen facilidad de creación y con libertades de asociación y des asociación que otros enfoques no permiten.

El capítulo 3 Marco Teórico se lo ha dividido en tres enfoques principales, un marco teórico, uno general que contiene las bases teóricas para el desarrollo de modelos de gestión, alianzas estratégicas, y herramientas de análisis, posteriormente se desarrolla un marco teórico enfocado a la teoría en la que se basó el modelo de gestión, y finalmente el marco teórico legal del proyecto.

El capítulo 4 Metodología nos indica las herramientas usadas para obtener la información necesaria fueron las encuestas y entrevistas, utilizando análisis cualitativo y cuantitativo de la información, lo que permite conocer el estado actual del mercado de comercialización de materiales de construcción y sus necesidades.

El capítulo 5 Desarrollo, se plantea el modelo de gestión está compuesto por áreas funcionales que son, el área administrativa, área operacional, área comercial, área de recursos humanos, y el área financiera, cada una contiene los procesos, responsables y documentos de control.

El capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones, como conclusión principal es la elaboración del modelo de gestión con aplicación en el sector comercial, al verificarse que está explicado de manera sistemática y explicativa y como recomendación principal se analiza la necesidad de capacitación al sector, sobre una correcta administración con bases científicas.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión para Alianzas Estratégicas (Joint Ventures) para el sector de comercialización de materiales de construcción.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Tesis

2.1.1. Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas. Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Secundaria: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o competitividad.

2.2. Descripción del problema

Las empresas que comercializan materiales de construcción se encuentran en una competencia canibalista, debido al gran número de competidores y a una administración empírica de las comercializadoras, debido a esta sobreoferta muchas empresas del sector han salido del mercado al ser incapaces de competir, finalmente con estos antecedentes se hace evidente un cambio y para acoplarse al mismo, es necesario cumplir ciertos requisitos siendo los más importantes capital, posicionamiento y una correcta administración.

En la práctica, se justifica el desarrollo de un modelo de gestión de alianzas estratégicas que permita a las empresas ejecutar el mismo, beneficiando directamente a los miembros de las empresas participantes en la alianza, mediante un modelo de gestión (Wassmer, Dussauge, & Planella, 2010) que genera un nuevo potencial económico, reduciendo costos de operación, creando un objetivo común y lo más importante minimizando riesgos del mercado. La alianza estratégica permitirá que, quienes son competidores se conviertan en socios (Crombrughe & Le Coq, 1999), generen utilidades equitativas en el sector y aseguren un stock de productos para el cliente

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina? Cada comercializadora busca beneficios propios teniendo una limitada perspectiva del potencial del sector, no poseen un objetivo común que les permita captar nuevos clientes.

¿Qué lo origina? Capital de trabajo limitado de las comercializadoras para satisfacer al sector de la construcción.

2.4. Formulación de meta

Diseñar un modelo de gestión que permita una correcta aplicación de un Joint Venture en el sector de comercialización de materiales de construcción en la ciudad de Ambato.

2.5. Objetivos

Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión para alianzas estratégicas (Joint Venture) para el sector de la comercialización de materiales de construcción en la ciudad de Ambato, para mejorar el nivel de competitividad del sector.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el nivel de competitividad del sector.
- Definir un conjunto de indicadores de competitividad para el sector.
- Estructurar un sistema de gestión que permita desarrollar alianzas estratégicas, impulsando las mismas entre las principales empresas del sector

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

El Modelo de Gestión permite estructurar normas y responsabilidades del área administrativa de cada uno de los integrantes que formen parte de la alianza estratégica.

Genera lineamientos que faciliten coalición más rápida y efectiva entre los miembros de un mismo sector (Competencia).

Los participantes poseen una base estructural administrativa más sólida que genere confianza y sinergia entre las partes.

El Modelo de Gestión enfocado a las empresas que comercializan materiales de construcción ilustra sobre alianzas estratégicas generando un nuevo paradigma para el sector.

Mejora la logística del sector.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

Crea una sociedad mercantil permanente

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos generales

3.1.1. Modelo de Gestión

El modelo de gestión es una herramienta usada para facilitar la administración de las empresas, existen diversos modelos debido a que cada empresa es única, nos ayudan proporcionando las estructuras principales las mismas que debemos adaptarlas a las circunstancias que se requieren, según “Un Modelo de Gestión es simplemente el conjunto de elecciones hechas por los ejecutivos acerca de cómo el trabajo de gestión se hace de cómo se definen los objetivos, motivar el esfuerzo, coordinar las actividades y asignar recursos” (Ercentin, 2013, pág. 48).

El modelo de gestión explica de manera sencilla y comprensible las decisiones, objetivos y actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa resultante de la alianza estratégica.

En primer lugar la definición de su modelo de gestión consiste en tomar decisiones
 En segundo lugar, podemos poner un poco de estructura en torno al concepto de lo que sugiere que la disciplina de la gestión tiene cuatro dimensiones específicas. Los gerentes tienen que decidir donde su organización o su departamento o unidad va (definir objetivos), y que tienen que hacer que la gente accediera a ir en esa dirección (motivar el esfuerzo). Los medios por los que lo hacen es gestionar a través de (coordinar las actividades), y gestionar abajo (toma de decisiones).

El marco, se ilustra a continuación, ayuda a hacer esto en claro.

Cuadro 1. Dimensiones de la Gestión.

		1	2	3	4
MEANS	Managing	Bureaucracy	←————→		Emergence
	Across: activities				
	Managing	Hierarchy	←————→		Collective wisdom
	Down: Decisions				
ENDS	Managing	Alignment	←————→		Obliquity
	Objetives				
	Managing Individual	Extrinsic	←————→		Intrinsic
	Motivation				

Elaborado por: (Saxena, 2013, pág. 12)

Las cuatro dimensiones de la gestión:

Para cada una de las cuatro dimensiones, es posible identificar diferentes principios por las que se realiza la actividad. A la izquierda, vemos lo que podría llamarse principios "tradicionales" que todo el mundo puede reconocer. En el lado derecho, vemos principios "alternativas" que son menos conocidos pero que son sin duda más relevantes para el entorno empresarial rápido movimiento de hoy.

Por lo tanto, es útil en aras de la exposición a considerar los dos polos en cada dimensión por separado.

El fondo aquí: no hay una receta segura para el éxito en el desarrollo de su modelo de gestión hay muchos enfoques válidos pero una receta segura para el problema es no dar un poco de pensamiento considera que las decisiones que estás tomando. (Saxena, 2013, págs. 12-13).

El modelo de gestión también nos ayuda a buscar una identidad en la empresa es decir a través de las decisiones que tomamos, y la estructura que decidamos dar la alianza ira formando una identidad básica posteriormente se decide qué fin deseamos alcanzar y bajo qué métodos los vamos a lograr.

3.1.2. Alianza estratégica (Joint Venture)

Resulta de la asociación de dos o más participantes para lograr un fin común. Existen diversos tipos de alianzas estratégicas, de las cuales el Joint Venture permite libertad de tiempo y condiciones con las que se forma la alianza, una de las ventajas es que no existe fusión de las empresas en una nueva, simplemente es una forma de colaboración temporal, podemos encontrar una definición completa en el siguiente documento:

En la doctrina y en la práctica existe la expresión "alianzas estratégicas" para designar formas asociativas de cooperación inter empresaria. Estas alianzas, pueden ser a simple vista distinguidas de los Joint Ventures en cuanto no involucran la formación y la copropiedad de una persona jurídica separada, que explota el objeto de la alianza. La doctrina internacional está de acuerdo en que los objetivos de la alianza estratégica varían de acuerdo con el tipo de negocio o la tecnología involucrada, pero siempre se cumplen ciertos elementos que la componente, tales como compartir riesgos, capital, desarrollo de productos o de investigación, acceso a tecnología y know how, acceso a canales de distribución, a capacidad de fabricación, a redes de proveedores etc, sobre una base más firme que la simple cooperación empresarial.

Una de las ventajas de la alianza estratégica es la supresión de en todo o en parte de la competencia entre las firmas miembros, lo que entra muchas veces en ruta de colisión con las normas de defensa de la competencia, para lo cual deberá tenerse en cuenta la normativa competencial de los Países a que pertenecen las empresas participantes de la alianza, cuando esta es internacional, y de las normas locales en caso de alianza entre sujetos nacionales del mismo estado, e incluso del de un tercer estado, si en éste tiene lugar el desarrollo del objeto de la alianza, más allá del derecho aplicable, legal o contractualmente elegido por las partes, pues compartimos la idea de la que las normas de

competencia, pueden ser consideradas normas de policía, si los efectos de la alianza se hacen sentir en perjuicio de los consumidores, en un mercado específico, independientemente de la nacionalidad de las sociedades participantes.

Estas alianzas estratégicas no gozan por lo general del carácter de permanencia, son más bien transitorias, con una duración más o menos extendida según el objeto de la alianza, donde los riesgos son mínimos y la salida de la alianza es relativamente fácil, por esa razón generalmente, las empresas forman alianzas cuando el riesgo de fracasar es relativamente bajo, o sus efectos ante el fracaso son tolerables sin poner en peligro el patrimonio social de las empresas participantes. (Mirón, 2011).

La alianza estratégica es una unión empresarial específicamente el Joint Venture es una unión temporal de empresas, es decir una empresa transitoria, lo que significa que no posee una personalidad jurídica, y a su vez permite una protección para las empresas que lo conforman ya que su responsabilidad estará limitada a su participación sin una repercusión mayor.

Como referencia adicional:

“La alianza estratégica es una herramienta que permite la unión de unidades de negocio que despliegan acciones y recursos para alcanzar un fin común en el mercado, la misma deberá ser parte de cada una de las unidades de negocio para solucionar los desafíos trazados por la globalización y competitividad.”, “Joint Venture es una alianza mediante contrato entre dos o más organizaciones que aportan capital u otro tipo de activos, tecnología, maquinaria, entre otros, para crear una nueva empresa.” (Moreno, Chica, Cardona, Rodríguez, & Palencia, 2013, págs. 48,77).

La alianza estratégica es una suma de participaciones empresariales con la finalidad de buscar un bien mayor para cada integrante, las mismas pueden aportar una variedad de recursos como capital, tecnología, maquinaria entre otros.

Finalmente:

“Joint Venture internacional implica la firma de un contrato, con el fin de llevar a cabo una actividad determinada, duradera o provisional en el tiempo, y en el que las empresas firmantes quedan sujetas a los pactos contractuales que establecen derechos y obligaciones de las partes de cara a la ejecución conjunta de dicha actividad en favor de un tercero” (Giménez, 2011, pág. 200).

La alianza estratégica (Joint Venture) es una herramienta, que permite la integración temporal de una o más empresas, ayudando que todas las que la conforman logren generar una ventaja competitiva, barreras de entrada y reducción de riesgo, en este caso la alianza estratégica se constituye con la participación de empresas comercializadoras de materiales de construcción que permitirá ampliar el mercado existente.

3.1.3. Análisis de Datos

En los modelos de gestión se debe trabajar con datos, todas las empresas poseen datos sin procesar lo que no brinda información importante para trabajar, el objetivo es obtener información útil para tomar una decisión.

El Análisis de Datos (Data Analysis, o DA) es la ciencia que examina datos en bruto con el propósito de sacar conclusiones sobre la información. El análisis de datos es usado en varias industrias para permitir que las compañías y las organizaciones tomen mejores decisiones empresariales y también es usado en las ciencias para verificar o reprobar modelos o teorías existentes. El análisis de datos se distingue de la extracción de datos por su alcance, su propósito y su enfoque sobre el análisis. Los extractores de datos clasifican inmensos conjuntos de datos usando software sofisticado para identificar patrones no descubiertos y establecer relaciones escondidas. El análisis de datos se centra en la inferencia, el proceso de derivar una conclusión basándose solamente en lo que conoce el investigador. (Margaret, 2012).

El análisis de datos permite transformar los datos de las empresas del entorno, en información lo que nos ayuda a tomar decisiones correctas al momento del desarrollo del modelo de gestión.

3.1.4. Análisis Descriptivo

La información es útil para tomar decisiones existen muchas herramientas para lograr procesar los datos entre ellas el análisis descriptivo.

El Proceso para efectuar este análisis es el siguiente:

1. Con base en el análisis individual de preguntas se agrupan las respuestas según los factores o variables que se investigan, empezando por los más generales.
2. Se hace un análisis por separado de los factores o variables considerando los porcentajes de las diferentes respuestas, tanto de preguntas cerradas como abiertas que tratan sobre el mismo factor o variable. Esto permitirá comparar y evaluar la información obtenida sobre un mismo rubro.
3. Se redacta el documento con el análisis descriptivo; en él pueden intercalarse aquellos cuadros estadísticos o graficas que se consideren de importancia para visualizar mejor los resultados de la investigación. (Soriano, 2005, pág. 343).

Los datos del entorno pueden resultar difíciles de transformarlos en información el análisis descriptivo es una herramienta que nos ayuda a procesar los datos de manera que podemos llegar rápidamente al entendimiento de la información obtenida.

3.1.5. Método Analítico

El método analítico es un método de investigación, para:

El método analítico toma por punto de partida el conocimiento buscado, y retrocede, suponiendo ordenes de dependencia en los que ese conocimiento está incluido, hasta lograr la conexión con

cadena deductivas que son ya conocidas y evidentes. Con esto, el conocimiento buscado encuentra su lugar en aquel orden de dependencia que tomaba su punto de partida en los principios mismo. Este procedimiento es posible solo gracias al precepto de orden; pues este orden se observa mejor al retroceder buscando conexiones de dependencia en sentido inverso al orden deductivo, hasta lograr la conexión salvadora con verdades ya conocidas. A este procedimiento se lo llama análisis, o método analítico. No es más que una aplicación del precepto que nos manda empezar por los objetivos más simples y más fáciles de encontrar y suponer un orden allí donde no lo encontramos naturalmente. (Descartes, 2009, pág. 39).

El método analítico ayuda a encontrar los caminos o conexiones para solucionar un problema.

3.1.6. Análisis Cuantitativo

El análisis cuantitativo es una de las partes esenciales para una investigación ya que favorece al procesamiento de datos y presenta información sobre una cierta cantidad, según:

El análisis cuantitativo es el enfoque científico para la toma de decisiones administrativa. Los caprichos, emociones y conjeturas no forman parte de él. El enfoque comienza con los datos. Como se trata a la materia prima en una fábrica, los datos son manipulados o transformados en información valiosa para las personas que toman decisiones. Este procesamiento y manipulación de datos en bruto y su transformación en información significativa es el corazón del análisis cuantitativo. (Render, Stair, & Hanna, 2006, pág. 2).

La información obtenida del procesamiento de datos permite tomar decisiones, el análisis cuantitativo se enfoca directamente a los datos de forma numérica y una interpretación sin conjeturas adicionales.

3.1.7. Análisis Cualitativo

Los datos no siempre se encuentran en lenguaje numérico el análisis cualitativo es una herramienta de obtención de datos basados en un análisis de las cualidades de la información, “Es el que tiene por objeto extraer el significado relevante del asunto investigado, averiguar no solo sus componentes sino, y mucho más importante, su esencia. Lo propio del análisis cualitativo es que demanda descripción, interpretación y explicación” (Báez & de Tudela, 2009, pág. 241).

La información obtenida de personas es muy difícil de cuantificar es ahí donde ocupamos el análisis cualitativo para extraer la información relevante durante el desarrollo del modelo de gestión.

3.1.8. Entrevista

Es una herramienta personalizada para la obtención de datos.

La entrevista es una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado. El término entrevista proviene del francés

“entrevoir”, que significa “Verse uno a otro”: Como en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística, se la ha venido definiendo como la visita que se hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos y, después, informar al público de sus respuestas. (Acevedo Ibañez & López Martín, 2004, pág. 8).

La entrevista permite consultar a una persona sobre aspectos relevantes pero siempre brindándole libertad en sus respuestas.

3.1.9. Encuesta

Es una herramienta para la obtención de datos para un grupo colectivo.

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. Las encuestas pueden ser personales y no personales. (Abascal & Ildefonso Grande, 2000, pág. 14).

La encuesta permite consultar a una persona sobre aspectos relevantes pero en un marco controlado el mismo que facilita el análisis de dato.

3.1.10. Sector Comercialización

El sector de comercialización en nuestro entorno es muy poco analizado pues forma parte de la empresa productora o es manejado por empresas de un nivel básico de gestión.

Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. (Blossiers Mazzini, 2013, pág. 51).

La comercialización es una de las actividades tradicionales de negocio al comprar cantidades relevantes y fraccionarlas para la venta al público, genera un beneficio mutuo para los productores y el comerciante.

3.1.11. Áreas Funcionales

Existen diferentes métodos de administración uno de los más básicos y factibles es el análisis de la empresa por áreas funcionales. La integran las cinco funciones de la empresa, producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, dirección.

Se trata de un conjunto de actividades, procesos, funciones y responsabilidades existentes en la empresa y que son realizadas por uno o varios departamentos de la organización

Las áreas funcionales son muy importantes en la organización empresarial, ya que:

Los objetivos planteados se consiguen a través de estas áreas

La especialización que ejercen en el trabajo permite obtener mayor eficiencia y eficacia, lo que elimina la repetición de esfuerzos y optimiza los recursos existentes

Reduce funciones y jerarquías. (Carvajal, Ormeño, & Valverde, 2008, págs. 27, 28).

Las áreas funcionales establecen una dirección de la empresa, y una base excelente para futuras mejoras continuas debido a que este enfoque planifica específicamente como cada área va a desarrollar su función.

Las áreas funcionales de una empresa son el cual clasifica las áreas de la siguiente manera:

- “Administración
- Operación
- Comercialización
- Finanzas
- RRHH P” (Lacalle García G. , 2004, pág. 11)

Las cinco áreas funcionales mencionadas anteriormente son las más significativas en una empresa.

3.1.12. Administración

En síntesis en el área administrativa se lleva a cabo la planificación estratégica de la empresa, para:

Es una de las áreas claves en la organización. En esta área se establecen los objetivos de la empresa, planes de organización, gestión y control, además de la aplicación de la forma más conveniente de los factores productivos (recursos humanos, técnicos y financieros) con los que la empresa cuenta.

Las tareas propias de la Dirección son:

Planificación de la actividad

Organización interna de la empresa, selecciona miento de los principios y las líneas de actuación que han de seguirse

Coordinación de todos los integrantes, informándoles de forma puntual sobre la estrategia que se debe mantener

Control sobre las actividades y los miembros de la organización, para evaluar las desviaciones respecto a los objetivos propuesto, en el caso de producirse. (Carvajal, Ormeño, & Valverde, 2008, pág. 31).

Como mencionan los autores, el área de dirección es aquella que coordina el resto de áreas funcionales y establece objetivos para poder alcanzar una sinergia empresarial.

3.1.13. Planificación

El primer paso que debe tener la empresa es una correcta planificación orientada a encaminar la misma hacia el desarrollo y la subsistencia, “Función de la administración en la que se determinan los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se trazan planes para integrar y coordinar las

actividades, es decir, establecer en qué dirección debe ir la empresa” (Carvajal, Ormeño, & Valverde, 2008, pág. 16).

La planificación son las acciones que se utilizan para alcanzar los objetivos planteados, desarrollando objetivos para un bien colectivo mayor.

3.1.14. Grandes directrices de una empresa

Las políticas generales que la institución debe establecer para un correcto funcionamiento, las directrices son:

- “El marco legal y estatutario (contrato)
- Las directrices generales (Normas internas)” (Fernández Romero, 2006, pág. 26).

El contrato y las normas internas deben implantarse en cada empresa como una medida de protección ante acciones que puedan ocurrir en el futuro.

3.1.15. La finalidad de la empresa

Responde a la pregunta Por qué se ha creado la empresa, según “Existen 3 tipos de teorías la economista, eticista y la voluntarista” (Fernández Romero, 2006, pág. 27).

La finalidad de toda empresa es percibir un beneficio, pero el tipo de beneficio a percibir es lo que definirá su finalidad.

3.1.16. La visión

Es la imagen futura que cada organización se plantea y busca, “La visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, como la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que esta generalmente en la mente del fundador de la empresa” (Fernández Romero, 2006, pág. 29).

La visión es como se observa en un futuro cercano a la empresa.

3.1.17. La misión

Constituye la finalidad o propósito de la empresa que debe crearse como el primer paso para la planificación.

La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma.

La misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados u relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma.

La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial. Constituye la auténtica declaración de principios corporativos y es aconsejable que está redactada explícitamente; en el

desarrollo de la actividad empresarial conviene tener claro desde el principio todos los aspectos que componen la misión. (Vértice, 2008, pág. 40).

La misión es la descripción de lo que deseamos hacer y abarca las áreas de la organización en una sola frase.

3.1.18. Valores de la empresa

Son los principios de acción de todos los miembros de la empresa.

Se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y como se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones” (Vértice, 2008, pág. 44).

La empresa debe estar guiada por principios y valores establecidos para que lo identifiquen como una organización con pilares correctamente fundamentados.

3.1.19. Políticas de la empresa

Son los principios de acción de las actividades.

Una política define <<los fines generales y cualitativos>>. Otros conceptos la conciben como una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen a estas hacia los objetivos.

La política en una empresa puede situarse a distintos niveles organizativos y tener un carácter de mayor a menor generalidad. Por ello, se habla de política general de la empresa o de políticas de servicio o funcionales. Cuando el nivel de generalidad es muy elevado, se puede hablar de los fines generales que constituyen la <<filosofía >> de la empresa. (Gil Estallo, 2010, pág. 215).

Las políticas son necesarias para guiar la organización, en la elaboración interviene el personal interno y externo de la empresa y se toma en cuenta todas las actividades de la misma.

3.1.20. Los objetivos

El tener una causa ayuda a toda la organización a trabajar en conjunto pues los objetivos claros y con un plazo establecido clarifica la idea de la empresa, “Un objetivo es un fin más concreto, más preciso, cuantificado o para un periodo de tiempo determinado a priori” (Gil Estallo, 2010, pág. 216).

Es un punto de análisis, algunos opinan que los objetivos deben ser casi inalcanzables, pero esto a su vez genera frustración si no se los alcanza.

3.1.21. Las estrategias

Una vez establecido los objetivos se necesita la guía para lograrlo, la herramienta de gestión: las estrategias.

Una estrategia es un conjunto de medidas, generalmente a largo plazo, cuyo fin es conseguir que se alcancen los objetivos de la empresa. A diferencia de cualquier objetivo, la estrategia señala como se actuara en la empresa, cuáles serán las acciones a llevar a cabo, señalando como se pretende: crecer, conseguir clientes, vencer a la competencia o mejorar la eficiencia

Tipos de estrategias

Existen diversas estrategias y se las emplea dependiendo de las necesidades de cada organización.

Las estrategias empresariales se pueden clasificar en dos grandes grupos

Estrategias competitivas

Estrategias corporativas

Estrategias corporativas

La matriz de crecimiento de Ansoff (1957), ofrece un conjunto de estrategias corporativas encaminadas al crecimiento de la empresa en los mercados, mediante la expansión o la diversificación

Penetración en el mercado

Desarrollos de nuevos productos

Desarrollo de nuevos mercados

Diversificación

Estas estrategias persiguen la ampliación de la explotación del negocio de la empresa, generalmente utilizando la misma tipología de recursos.

Penetración de mercado

Es una estrategia con mínimo riesgo, utilizada por empresas de distribución comercial.

La estrategia de penetración en el mercado consiste en actuaciones dirigidas a incrementar el volumen de ventas dentro del mercado donde se opera, mediante la obtención de nuevos clientes (quitándoselos a la competencia) o vendiendo más cantidad a los clientes actuales, pero sin alterar el producto

Estrategias competitivas

Para obtener mejores resultados en la comercialización existen productos que se deben mejorar mediante una estrategia competitiva.

Fundamentalmente existen dos formas de competir.

Mediante liderazgo en costes o mediante la diferenciación. El objetivo de ambas estrategias es vencer a los competidores mediante la generación y el mantenimiento de ventajas competitivas con la que satisfacer mejor las necesidades de los clientes

Liderazgo en costes

Va a depender del sector industrial que está enfocado y de la disminución de gastos al mínimo dentro de la empresa.

El liderazgo en costes es una estrategia dirigida hacia la consecución de una ventaja competitiva fundamentada en la reducción de costes de la empresa. El objetivo es conseguir que los costes de

nuestra empresa sean menores que los de la competencia. Atención, no es lo mismo reducir precios que reducir costes.

Estrategias competitivas

Diferenciación

Consiste en la modificación de un producto o servicio para hacerlo único en el mercado. Es una estrategia competitiva dirigida hacia la consecución de una ventaja competitiva fundamentada en la diferenciación de los productos frente a los de la competencia. El objetivo de esta estrategia es conseguir ofrecer un producto que represente un valor único para los clientes. Se trata de un tipo de estrategia muy interesante cuando las preferencias y necesidades de los consumidores son muy diferentes. (Díez Martín & Cruz Suárez, 2014, págs. 53,54, 55, 53, 60).

La definición de las estrategias de la empresa será uno de los puntos esenciales para cualquier negocio, son el punto de partida de cómo vamos a enfrentar el mercado para poder competir en él, existen muchos tipos de estrategias, cada empresa debe escoger el que mejor rendimiento le va a brindar analizando cada uno sus puntos fuertes y débiles así como el tipo de mercado en el que se desenvuelven.

3.1.22. Análisis Situacional

Recopilación de datos del mercado para conocer el panorama, para:

Un análisis situacional es un estudio a profundidad de la organización en el que se logran identificar elementos internos como las Fuerzas y las Debilidades y elementos externos como los riesgos (amenazas) y las oportunidades.

El análisis situacional FODA por sus siglas

F = Fuerzas

O= Oportunidades

D= Debilidades

A= Amenazas

De hecho, es muy importante mencionar que el análisis situacional es un elemento fundamental del proceso de Planeación Estratégica (Planeación a largo plazo) de la compañía, que junto con la misión, los objetivos, las estrategias y las tácticas permiten que la alta dirección defina el destino de la organización a largo plazo.

Este trabajo puede llegar a ser muy laborioso y requiere de tiempo y dedicación por parte de la alta dirección, además del apoyo de consultores expertos en la materia, mismos que generalmente son externos a la organización.

Un análisis situacional, nos permite identificar de forma sencilla, rápida y clara, que posición ocupa la empresa y como es el contexto en el que se ha venido desarrollando

El análisis situacional deberá contener información de la organización, del producto y sus atributos, y del medio ambiente que rodea a la compañía. (Sulser Valdéz, 2004, pág. 23).

Mediante el análisis FODA se puede obtener una visión general del mercado y el establecimiento más efectivo de las estrategias, una vez puesta en marcha la alianza es la que define qué estrategia se adiciona a las básicas propuestas.

3.1.23. Organización

Consiste en la cooperación de todos los miembros de la empresa y el trabajo colectivo que persigue un objetivo.

Organización y división del trabajo son dos términos inherentes, pues en toda organización nos encontraremos con un reparto de tareas o actividades entre sus miembros (división del trabajo). Si fuese de otra manera, si a una sola persona se le asignasen o realizase la totalidad de las operaciones y actividades que caracterizan a cualquier organización, tal situación carecería de sentido. Para que una organización de medios y un reparto de actividades entre sus miembros que permita a cada uno de ellos realizar la función encomendada

Organizar supone diseñar la estructura organizativa o esquema formal de una organización, con la intención de regular su funcionamiento

En la estructura organizativa de una organización pueden distinguirse la macro estructura y la microestructura

Mientras la macro estructura refleja el diseño de unidades y relaciones formales entre las mismas, la microestructura se relaciona con el tipo de puesto creados en espacios de trabajo concretos, con las funciones, tareas y operaciones a desarrollar en cada uno de ellos, con las personas que deben desempeñarlos, con los espacios físicos ocupados con los útiles, herramientas y métodos de trabajo que deben emplearse, así como con las relaciones de tipo formal que deben mantener entre si aquellos. (Álvarez Fernández, 2010, págs. 3, 5,7).

Al dividir las actividades en la empresa, se logra mayor eficiencia, y responsabilidad ya que al distribuir las tareas entre varias personas cada una tendrá la posibilidad de desarrollarla con más especialización y rapidez

3.1.24. Dirección

La dirección es necesaria para mantener la estabilidad y el crecimiento de la empresa pues guía a los empleados hacia un objetivo.

La dirección – el gobierno- de una organización es la realidad más profunda con que nos tropezamos a la hora de explicar su funcionamiento, es decir, su dinamismo. De hecho, un grupo humano no es una organización mientras su acción conjunta no sea gobernada –no sea dirigida- de alguna manera hacia el logro de alguna meta o finalidad.

Las distintas formas o modos de dirigir esta actividad pueden ser diversísimos. Desde el caso en que una sola persona da instrucciones a todas las demás acerca de lo que han de hacer, hasta el extremo opuesto en que cada uno de los miembros de la organización decide que es lo que hará a la vista de las circunstancias, caben todas las posibles gradaciones en cuanto al modelo de configurar la actividad directiva.

Las actividades directivas podemos clasificarlas en tres grandes grupos que son:

Actividades estratégicas: Las que definen operacionalmente el propósito en todos aquellos aspectos que deja indeterminados el sistema informal.

Actividades ejecutivas: Las que estructuran el propósito en todos aquellos aspectos que no determina explícitamente el sistema de producción y distribución.

Actividades de liderazgo: Las que generan la motivación que sea necesaria para la puesta en práctica del propósito, acudiendo a motivos distintos de los que son satisfechos a través de los incentivos asignado por el sistema formal. (Pérez López, 2014, págs. 121,124, 126)

Las actividades estratégicas, ejecutivas y de liderazgo deben ser aplicables a cada elemento existente en conjunto con una buena dirección se obtiene resultados positivos de una correcta administración.

3.1.25. Control

Minimiza errores en la ejecución de los planes pues las actividades correctivas modifican las desviaciones que pueden existir.

La definición clásica de control de Robert Anthony indica que “el control es el proceso mediante el cual los dirigentes se aseguran de que los recursos se obtienen y se utilizan de la forma más eficiente y eficaz con el fin de alcanzar los objetivos de la organización”

Por contabilidad de gestión, de acuerdo con AECA, se entiende el proceso de recogida, tratamiento y síntesis información (esencialmente de costes, presupuestos y desviaciones), orientado a facilitar la toma de decisiones. El concepto de control de gestión engloba, además de la contabilidad de gestión, otras herramientas para la gestión de las organizaciones: como pueden ser la planificación, la alineación y la implementación de la estrategia, el control, los sistemas de incentivos y la toma de decisiones correctoras. La información que maneja el control de gestión puede ser histórica o previsional, y también monetaria o no monetaria

Un sistema de control de gestión es el conjunto de procedimiento y acciones para realizar el control de gestión. Este sistema:

Ha de asegurar que los recursos se utilizaran adecuadamente. Para ello se diseñan manuales de procedimientos, se definen los puestos de trabajo y las responsabilidades de cada uno...).

Efectúa revisiones y análisis periódicos para verificar que se cumple los procedimientos y los activos están convenientemente protegidos (control interno y auditoría externa).

Controla la marcha de la empresa (contabilidad analítica, indicadores...).

Informa de la evolución y del nivel de cumplimiento de los objetivos previstos (control presupuestario, sistema de información con indicadores y cuadro de mando...).

El sistema de control de gestión está condicionado por aspectos tales como:

La estrategia de la organización: plan estratégico en el que la dirección determina los objetivos a alcanzar a medio y largo plazo y las políticas para alcanzarlos.

La cultura de la organización: tipo de dirección, valores que promueve, las características de los colaboradores y el sector donde se desarrolla la organización.

Los recursos disponibles y el coste del propio sistema de control de gestión. (ACCID, 2010, págs. 11, 12).

El control es parte fundamental para que la planificación estratégica de resultados dado que si una actividad no se controla no se puede conocer con certeza si se está cumpliendo.

3.1.26. Operación

Es el área donde se tiene contacto con el personal, es un pilar básico pues a través de la mano de obra se consigue la competitividad en el mercado.

La logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como sistema integrado, incluyendo también todo lo referente a los flujos de información implicados. El objetivo perseguido es la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de la demanda, de la manera más rápida y eficaz y con el mínimo coste posible.

Las actividades logísticas dentro de la empresa se centran en tres áreas básicas

Proceso de aprovisionamiento, gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de procesamiento que posea

Proceso de producción, gestión de las operaciones productivas de las diferentes plantas

Proceso de distribución, gestión de materiales entre dichas plantas y los puntos de consumo

Las técnicas logísticas en el proceso de aprovisionamiento y en el proceso de distribución son muy similares, y es por eso que la logística empresarial pretende integrarlas y dar así un alto grado de flexibilidad y rapidez de respuesta a las demandas del mercado. Procesado de pedidos

Las actividades logísticas fundamentales del proceso de aprovisionamiento y distribución son:

- Gestión de inventarios
- Actividad de transporte
- Actividad de compras
- Almacenamiento
- Tratamiento de mercancías

- La gestión de información. (Cuatrecasas Arbós, 2012, págs. 531,532).

La operación para empresas comercializadoras se fundamenta en la logística al no poseer producción ni transformación pero si genera un valor.

3.1.27. Procesado de pedidos

Permite que el proceso cliente – venta sea organizado y eficiente, “Actividad que origina el movimiento de los productos y el cumplimiento de los servicios solicitados, y tiene una gran incidencia en el tiempo del ciclo del pedido” (Cuatrecasas Arbós, 2012, pág. 532).

El procesado de pedidos, es el primer punto de control para que el cliente reciba lo solicitado.

3.1.28. Gestión de inventarios

Constituye las tareas involucradas al manejo estratégico de los productos.

Tipos de stock según su finalidad:

Stock Activo.- Es el necesario para hacer frente a la demanda prevista en un periodo determinado.

Evoluciona entre un nivel máximo y un nivel mínimo

Stock de seguridad.- Es aquel que se añade al activo para hacer frente al riesgo de desabastecimiento debido a un retraso en el suministro de la mercadería, a una modificación en el plazo de aprovisionamiento o a una variación en la demanda prevista.

Stock optimo.- Es aquel que permite cubrir las previsiones de ventas al mismo tiempo que consigue una mejor rentabilidad (reducción de costes del almacén).

Stock Medio.- Es el promedio de stock que tiene la empresa en almacén.

Stock de temporada.- Se crea para hacer frente a un aumento esperado de las ventas, por cambio de temporada o estación.

Stock de especulación.- Es el que se planifica antes de que surjan las necesidades y sirve para hacer frente a una variación esperada de la demanda, del suministro o del precio.

Stock Just in time.- Consiste en adquirir solo la cantidad necesaria en el momento que se precisa. Desde el punto de vista lógico resulta el stock óptimo. (Lacalle García g. , 2004, pág. 260).

La gestión de inventarios es esencial para la comercialización pues si no se posee un nivel de stock adecuado el cliente busca el producto en otro proveedor, el mismo debe estar enfocado en minimizar los costos de inventarios y al mismo tiempo contar con la disponibilidad de productos para los clientes.

3.1.29. Logística de transporte

Parte importante de la logística empresarial es imprescindible su gestión en las empresas comercializadoras generalmente es un servicio subcontratado.

El transporte de la mercadería es una operación esencial dentro de la consecución de la compra venta, puesto que del mismo va a depender en muchas ocasiones el éxito o fracaso de la transacción comercial.

Pero el transporte también incide en el precio final de la mercadería, ya que tiene un coste y bien el proveedor o bien el cliente, que suele ser lo más habitual, ha de cargar con él.

Existen criterios para clasificar los tipos de transporte por la forma de utilizar los medios o vehículos, se habla de:

Transporte sucesivo: Cuando se realiza por la misma vía pero por varios transportistas distintos.

Transporte supuesto: cuando en alguna parte del recorrido un vehículo autónomo es transportado a su vez por otro.

Transporte combinado: cuando la mercancía es transportada por distintos vehículos a lo largo de su recorrido.

Transporte multimodal: es una modalidad similar al transporte combinado que se realiza por distintos medios.

Según el ámbito geográfico:

- Urbanos: los realizados en el interior de las poblaciones.
- Interiores: los realizados en el interior de un país.
- Internacionales: los realizados entre dos o más países. (Lacalle García G. , 2004, págs. 109, 111).

Para un crecimiento empresarial en el sector de comercialización es indispensable la satisfacción integral del cliente para lograrlo debemos proporcionar la actividad de transporte, pero manejarlo con conceptos claros para que este servicio adicional no sea un costo representativo que afecte a la operación.

3.1.30. Logística de compras

Para el aprovisionamiento de productos es necesaria una logística compuesta por la gestión de inventarios y la eficacia en el transporte.

En un mundo perfecto, donde el consumo y el plazo de entrega de existencias fuese constante y conocido, el stock variaría entre un stock máximo y un stock mínimo siendo este último cero.

Pero en el mundo real, suele haber retrasos en las entregas o incrementos imprevistos en la demanda o consumos

Es por ello que las empresas suelen contar con lo que se denomina stock de seguridad

Es la parte encargada de determinar en qué momento pedir y en qué cantidad hacerlo. (Lacalle García G. , 2004, págs. 261, 262, 267)

Este proceso influye directamente en la logística de las empresas si un proveedor no cumple con lo requerido las empresas deben estar preparadas para satisfacer las necesidades del cliente sin que esto represente un costo adicional para las partes.

3.1.31. Almacenamiento

Consiste en el diseño y la planificación del espacio requerido para mantener en stock los inventarios.

El producto, antes de ponerse a disposición del cliente, ha de recorrer toda la cadena logística proveedores-empresa-clientes, comportando cada eslabón de esta un coste, de manera que este coste global, que ha de soportar el cliente será:

$$C = CD1 + CP + CD2$$

CD1= Coste de suministro proveedor – empresa

CP= coste de la producción de la empresa

CD2= Coste de distribución empresa – cliente

El papel de la organización logística ha pasado de ser, pues, muy importante, y lo será aún más a medida que se abastezcan nuevos mercados. En este caso, CP disminuirá, en principio, por efecto escala al producir lotes más grandes, pero CD1 y CD2 aumentarán por la mayor complejidad de la gestión de transporte y almacenaje. (Cuatrecasas Arbós, 2012, pág. 538).

El almacenamiento es significativo en la empresa consiste en la forma más rápida de poner a disposición el producto.

3.1.32. Gestión de información

Básicamente consiste en el proceso de información teniendo como objetivo que la misma sea íntegra, disponible y confiable.

Toda organización maneja información. La información la recorre de un lado a otro, haciendo realidad su razón de ser en función de la satisfacción de sus objetivos y metas. Si bien información y conocimiento constituyen los dos pilares vitales que sustentan el trabajo de cualquier organización y que hacen realidad su producción, servicios o razón social, su gestión demanda un riguroso trabajo de diseño, organización, control y comunicación a fin de que sus diferentes miembros, proveedores y usuarios puedan obtener el máximo de beneficios con el mínimo de costos. Sin una adecuada gestión de información no se pueden alcanzar la eficacia y la eficiencia que reclaman los tiempos actuales. (Ponjuán Dante, 2007).

La información adecuada en el momento oportuno en toda la organización, además genera nuevos conocimientos que en conjunto conlleva al éxito de la empresa.

3.1.33. Just in time

El método justo a tiempo es un sistema de organización de producción para las fábricas, de origen japonés. Muchas empresas han adoptado el Just in Time al utilizar este sistema de gestión han tenido avances notables en materia de calidad y agilidad en la entrega.

El objetivo fundamental de la filosofía de producción justo a tiempo es el de lograr un flujo continuo del proceso de producción, desde la recepción de materiales hasta la venta final; esto equivale a asegurar que los inventarios de materia prima, de productos en proceso y terminados, se reduzcan al mínimo o, dicho de otra forma, que se produzca el número adecuado en el momento requerido (justo a tiempo). (Munoz Negron, 2009, pág. 58).

El Just in Time permite disminuir costos en niveles de stock pues las acciones que se toman se basan en pedidos reales y se mejora la calidad en el servicio al cliente.

3.1.34. Comercialización

Proceso en el cual se analiza las necesidades del consumidor, y los productos a comercializarse con la finalidad de tomar decisiones acertadas para satisfacer al cliente.

La gestión de comercialización se ha convertido en una actividad clave para cualquier empresa y cada vez más para las organizaciones que no consideraban esta dimensión dentro de sus procesos. La forma como se comercia, cambia aceleradamente. Definimos esta actividad como la estrategia y la acción que emprende una organización, con el fin de colocar sus productos o servicios en el mercado, procurando una ventaja competitiva sostenible. Para conseguir tales metas es indispensable que considere el entorno y sus tendencias..

La comercialización depende de los hábitos de los consumidores (cliente/consumidor), por lo que debe mantener el monitoreo de estos cambios, que significan oportunidades y amenazas comerciales. Esto hace necesario que reviesen en forma breve tres de las tendencias generalizadas, relacionadas con las mega-tendencias de consumidores, dentro del nuevo panorama comercial. (Brenes, 2002, págs. 1,2).

Es el área que tiene contacto con el cliente externo, buscando satisfacer su necesidad tanto al momento de la transacción como después de esta, llegando a su fidelización

3.1.35. Política de producto o servicio

Se estudia los atributos y beneficios del producto a comercializarse, se consigue el éxito del producto si llega a satisfacer las necesidades del cliente, “Hay que crear una gama de productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Aunque partamos de una idea concreta, se hace cada vez más necesario diseñar una serie de productos y servicios añadidos” (Pérez Couto, 2003, pág. 198).

El producto dependerá del entorno donde se desea comercializar, el mismo debe satisfacer las necesidades del mercado donde se comercializa.

3.1.36. Política de precio.

El precio establecido debe ser resultado de una estrategia pues afecta directamente a la percepción del producto.

El precio es una decisión empresarial de gran importancia y requiere un análisis detallado. Estará en función del coste real de la elaboración del producto o servicio, del margen comercial o beneficio que se quiera obtener y de los precios de la competencia.

A la hora de fijar el precio debemos establecer unos límites máximo y mínimo, uno máximo por encima del cual no debemos vender ya que se producirán, inevitablemente, pérdidas económicas. Asimismo, dentro de la política de precios deberán ser contempladas todas las decisiones relacionadas con descuentos, rapelos, condiciones de pago, de entrega, etc.

Al comienzo de la actividad se pueden establecer varias estrategias de precios diferentes: altos, se usan, normalmente, cuando el precio es un indicador de calidad del producto y así lo va a percibir el cliente; bajos, sacrificando beneficios a corto plazo para adquirir cuota de mercado, analizando tanto el riesgo económico como los riesgos que puede comportar una subida posterior; o bien igualar los de la competencia, pero resaltando algún elemento diferenciador propio o exclusivo de nuestro producto.

Hay que tener en cuenta que no siempre el precio es el factor decisorio de compra, y por lo tanto no siempre resulta acertado poner excesivo énfasis en el precio bajo como estrategia, Pudiendo resaltarse otro tipo de ventajas competitivas, como pueden ser la marca, la garantía de suministros, etc. (Pérez Couto, 2003, pág. 197).

El precio se lo define según el mercado al que queremos llegar, una vez posicionados en el mercado se realiza los ajustes necesarios para lograr el beneficio deseado.

3.1.37. Política de distribución.

Es el área que necesita más control debido a los cambios constantes en el mercado, para:

La distribución es la forma en que el producto o servicio llega al cliente. Esta política es de vital importancia y requiere una gran atención sobre todo en productos de consumo. Para ello deberemos elegir o crear los canales de distribución que mejor se adapten al tipo de actividad que vayamos a llevar a cabo. La selección se hará a partir de la evaluación de la relación coste – eficiencia de cada opción de distribución.

En caso de la distribución de los servicios, adquieren una mayor relevancia otros aspectos, como pueden ser a localización del establecimiento, el lugar donde se presta el servicio, etc. (Pérez Couto, 2003, pág. 198).

La distribución es parte esencial para lograr la satisfacción del cliente, al colocar más cerca el producto o servicio al cliente el mismo tendrá más razones para fidelizarse con la empresa.

3.1.38. Política de comunicación.

Se trata de la comunicación del producto al cliente potencial. El proceso que consiste desde la elaboración del mensaje hasta llegar a la retroalimentación.

Para el éxito de un negocio se necesita un buen programa de comunicación para llegar a nuestro público. No se trata de hacer publicidad, sino de establecer una comunicación con el cliente objetivo, transmitirle un mensaje y una imagen determinados que culmine con el establecimiento de relaciones de confianza con la empresa.

La imagen suele ser una opinión poco meditada de una empresa, un bien o un servicio. Se forma a través de lo que vemos, de lo que se dice de la empresa y de lo que vemos que hace. Es por ello de gran importancia desde un principio, definir la imagen de las instalaciones y del personal.

A continuación debemos establecer la política de selección de medios que vamos a utilizar para canalizar nuestros mensajes a la audiencia, y que pueden ser, entre otros, etiquetas, envases, folletos, anuncios, prensa, radio, televisión, stands, relaciones personales, etc. (Pérez Couto, 2003, pág. 198).

La comunicación ayuda a las empresas a relacionarse con el cliente pues el mismo no solo observa la publicidad si no todo el accionar de las empresas.

3.1.39. Finanzas

Una de las áreas funcionales de la empresa, es aquella que maneja el aspecto económico de la empresa, es decir la administración y control de los recursos financieros.

El Análisis Económico- Financiero se apoya básicamente en los dos estado contables fundamentales: Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias, resultantes del proceso de registro contable.

Ambos aspectos componen este texto, aunque la habilidad y capacidad de la persona que deba enfrentarse a problemas de Análisis Económico - Financiero depende, no solo de los conocimientos adquiridos a través de la formación en Finanzas, sino también de una reflexión y experiencia práctica cotidiana.

Los Empresarios han tomado ya decisiones de ámbito económico - financiero mucho antes de la existencia del balance; la decisión de comprar o vender a tal precio, la decisión de almacenar, el aplazamiento de un pago o un cobro son hechos económico - financieros que las personas han ejecutado y discutido a lo largo de toda su historia. La diferencia en el tiempo aportara una mayor complejidad a esas decisiones, etc. Lo realmente significativo hoy en día, no es no la decisión en si misma ni la confección de los estaos contables, sino del acto de la decisión a través del análisis. Sobre este nexo de unión, todavía queda mucho por aprender, por inventar y por practicar. (i Rabassa, 2014, págs. 31,32).

Esta área maneja eficazmente el aspecto económico de la empresa, al distribuir previo análisis este recurso en las distintas áreas, realizar los pagos de ley, y buscar inversiones que generen más valor a la empresa.

3.1.40. Activo

Es importante entender esta definición ya que forma parte del lenguaje contable, y si no entendemos las bases del lenguaje contable, no podremos analizar los balances de la empresa.

Se reconoce un activo en el balance cuando es probable que se obtengan de los mismos beneficios económicos futuros para la entidad, y además el activo tiene un valor que puede ser estimado de manera fiable. Cuando es improbable que, del desembolso correspondiente, se vayan a obtener beneficios económicos en el futuro. (Apaza Meza, 2012, pág. 12).

Es todo aquello que la empresa ha adquirido ya sea en bienes o dinero.

3.1.41. Pasivo

El pasivo es otra expresión contable, forma la parte básica de la contabilidad, “Se reconoce pasivo, en el balance, cuando es probable que, del pago de esa obligación presente, se derive la salida de recursos que lleven incorporados beneficios económicos y además la cuantía de desembolso pueda ser evaluada con fiabilidad” (Apaza Meza, 2012, pág. 12).

Son las obligaciones o cuentas por pagar de la empresa.

3.1.42. Patrimonio

Al igual que el pasivo y el activo el patrimonio forma parte del lenguaje contable.

Ese conjunto de recursos y derechos, por un lado, y obligaciones, por el otro, no es otra cosa que el patrimonio. Desde el punto de vista jurídico, el patrimonio se considera como un todo que representa los derechos y obligaciones de carácter económico que posee una persona en un momento determinado y se valora a precios de realización; es decir, el valor que quedaría si se venden los activos para cancelar los pasivos. Esta diferencia es lo que se conoce como patrimonio neto. El carácter jurídico del patrimonio se lo concede el derecho, al reconocer la propiedad de los bienes y la capacidad contractual que permite a las personas adquirir derechos y contraer obligaciones. (Bernal Miño, 2004, págs. 64, 65)

En otras palabras se puede explicar que es lo que realmente posee la empresa.

3.1.43. Ingresos

Conocer la definición de ingresos nos permite una correcta interpretación de los balances.

Se reconoce un ingreso en el estado de pérdidas y ganancias cuando ha surgido un incremento en los beneficios económicos futuros, relacionando como un incremento en los activos un incremento en los pasivos, y además el importe del ingreso se puede medir con confiabilidad. (Apaza Meza, 2012, pág. 12).

Una manera de interpretar es que, los ingresos provienen de las ventas.

3.1.44. Gastos

De igual manera que los ingresos conocer la definición de gastos nos otorga una ventaja al momento de tomar decisiones.

Se reconoce un gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias cuando ha surgido un decremento en los beneficios económicos futuros, relacionando con un decremento en los activos o un incremento en los pasivos, y además el gasto pueden medirse con confiabilidad. (Apaza Meza, 2012, pág. 12).

Los gastos constituyen los desembolsos generados en diferentes áreas pero no es lo mismo que los costos.

3.1.45. Contribuyentes Especiales

Se debe de tener en cuenta que el Servicio de Rentas Internas (SRI) designa como agente de retención al contribuyente que cumple un número determinado de requisitos para una correcta declaración de impuestos.

Contribuyente Especial es todo aquel contribuyente (persona natural o sociedad), calificado formalmente como tal por la Administración Tributaria, que en mérito a su importancia económica definida en parámetros especiales, coadyuva a la recaudación efectiva de los tributos, sujetándolo a normas especiales con relación al cumplimiento de sus deberes formales y pago de los tributos.

El Servicio de Rentas Internas puede designar como "contribuyentes especiales" a determinados sujetos pasivos cuyas actividades se consideren importantes para la Administración Tributaria, por ejemplo, a efectos de contar con información valiosa para la gestión de los tributos.

La Administración Tributaria realiza procesos permanentes de selección y exclusión de contribuyentes especiales, en los cuales considera, respectivamente, a aquellos contribuyentes que cumplan con parámetros establecidos de acuerdo a sus transacciones reportadas en declaraciones y anexos; así como también a aquellos cuyo movimiento tributario se ha reducido y no ameritan mantener la calidad de contribuyentes especiales.

La alianza estratégica puede llegar a ser un Contribuyente Especial por mérito a su importancia económica definida en parámetros especiales.

¿Cuáles son las obligaciones de los contribuyentes especiales?

Cumple la función de un ayudante para recaudar impuestos para el gobierno.

- Declarar y pagar los impuestos establecidos por Ley, vía Internet.
- Presentar los anexos tributarios detallados a continuación:
- Anexo Transaccional
- Anexo de Relación de Dependencia (en caso de poseer empleados en relación de dependencia)
- Anexo de ICE (para aquellos que produzcan o comercialicen bienes gravados con este impuesto)

- Anexo de Precios de Transferencia (para aquellos que presenten transacciones de más de usd1'000.000 con sus partes relacionadas domiciliadas en el exterior, en un ejercicio fiscal.
- Informe de Precios de Transferencia (para aquellos que presenten transacciones de más de usd5'000.000 con sus partes relacionadas domiciliadas en el exterior, en un ejercicio fiscal. (más información)

Todo contribuyente especial es agente de retención del IVA e Impuesto a la Renta, por tanto tiene la obligación de retener impuestos, de acuerdo a la normativa vigente. (SRI, Contribuyentes Especiales, s.f.)

Al adquirir obligaciones con el estado es de vital importancia que el área contable cuente con un sistema de información actualizado y un personal capacitado que permita cumplir con los requerimientos.

3.1.46. Personas Naturales

Al ser parte de la población económicamente activa se considera el primer requisito para desarrollar actividades comerciales legalmente.

Son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas.

Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas.

En estos casos, están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

Las personas que no cumplan con lo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, y demás trabajadores autónomos (sin título profesional y no empresarios), no están obligados a llevar contabilidad, sin embargo deberán llevar un registro de sus ingresos y egresos.

El registro de ventas y compras puede ser realizado bajo el siguiente formato:

Cuadro 2. Ejemplo registro de Ventas y Compras.

Fecha	No. de Comprobante de venta (sea de su venta o de su compra)	Concepto	Subtotal	IVA	Total
15/12/2009	001-001-1234567	Compra gaseosas	100,00	12,00	112,00
02/01/2010	001-001-6581269	Compra de frutas	50,00	-	50,00
01/02/2010	001-001-0000026	Venta de mercadería	150,00	18,00	168,00

Elaborado por: (SRI, Persona Natural, s.f.)

Nota: En el casillero de "IVA" debe identificar el valor del impuesto para los casos que generen 12% de IVA.

Los plazos para presentar las declaraciones y pagar los impuestos se establecen conforme el noveno dígito del RUC:

Cuadro 3. Plazos para Presentación de Declaraciones.

NOVENO DIGITO DEL RUC	IVA			IMPUESTO A LA RENTA
	MENSUAL	SEMESTRAL		
		Primer Semestre	Segundo Semestre	
1	10 del mes siguiente	10 de julio	10 de enero	10 de marzo
2	12 del mes siguiente	12 de julio	12 de enero	12 de marzo
3	14 del mes siguiente	14 de julio	14 de enero	14 de marzo
4	16 del mes siguiente	16 de julio	16 de enero	16 de marzo
5	18 del mes siguiente	18 de julio	18 de enero	18 de marzo
6	20 del mes siguiente	20 de julio	20 de enero	20 de marzo
7	22 del mes siguiente	22 de julio	22 de enero	22 de marzo
8	24 del mes siguiente	24 de julio	24 de enero	24 de marzo
9	26 del mes siguiente	26 de julio	26 de enero	26 de marzo
0	28 del mes siguiente	28 de julio	28 de enero	28 de marzo

Elaborado por: (SRI, Persona Natural, s.f.)

El incumplimiento de las normas vigentes establecidas podrá ser sancionado de conformidad a lo establecido en el Código Tributario. (SRI, Persona Natural, s.f.)

Toda empresa realiza una actividad económica, es necesario conocer las obligaciones que cada una posee según su categorización.

3.1.47. Impuesto al Valor Agregado

Rubro gravado a todos bienes comercializados dentro del territorio ecuatoriano.

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%.

Se entiende también como transferencia a la venta de bienes muebles de naturaleza corporal, que hayan sido recibidos en consignación y el arrendamiento de éstos con opción de compraventa, incluido el arrendamiento mercantil, bajo todas sus modalidades; así como al uso o consumo personal de los bienes muebles.

La base imponible de este impuesto corresponde al valor total de los bienes muebles de naturaleza corporal que se transfieren o de los servicios que se presten, calculado sobre la base de sus precios de venta o de prestación del servicio, que incluyen impuestos, tasas por servicios y demás gastos legalmente imputables al precio. Del precio así establecido sólo podrán deducirse los valores correspondientes a descuentos y bonificaciones, al valor de los bienes y envases devueltos por el comprador y a los intereses y las primas de seguros en las ventas a plazos.

La base imponible, en las importaciones, es el resultado de sumar al valor CIF los impuestos, aranceles, tasas, derechos, recargos y otros gastos que figuren en la declaración de importación y en los demás documentos pertinentes.

En los casos de permuta, de retiro de bienes para uso o consumo personal y de donaciones, la base imponible será el valor de los bienes, el cual se determinará en relación a los precios de mercado.

Este impuesto se declara de forma mensual si los bienes que se transfieren o los servicios que se presten están gravados con tarifa 12%; y de manera semestral cuando exclusivamente se transfieran bienes o se presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, así como aquellos que estén sujetos a la retención total del IVA causado, a menos que sea agente de retención de IVA (cuya declaración será mensual).

En el caso de importaciones, la liquidación del IVA se efectuará en la declaración de importación y su pago se realizará previo al despacho de los bienes por parte de la oficina de aduanas correspondiente.

En el caso de importaciones de servicios, el IVA se liquidará y pagará en la declaración mensual que realice el sujeto pasivo. El adquirente del servicio importado está obligado a emitir la correspondiente liquidación de compra de bienes y prestación de servicios y a efectuar la retención del 100% del IVA generado. Se entenderá como importación de servicios a los que se presten por parte de una persona o sociedad no residente o domiciliada en el Ecuador a favor de una persona o sociedad residente o domiciliada en el Ecuador, cuya utilización o aprovechamiento tenga lugar íntegramente en el país, aunque la prestación se realice en el extranjero. (SRI, Impuesto al valor agregado, s.f.)

El impuesto al valor agregado es un valor adicional que se graba a un producto o servicio según su origen.

3.1.48. Retenciones de IVA

Porcentaje retenido del Impuesto al Valor Agregado con la finalidad reducir la evasión de impuestos.

Los agentes de retención del IVA, retendrán el impuesto en los siguientes porcentajes:

Apéndice 1. RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

Retenciones en la fuente del Impuesto al Valor Agregado

Los citados agentes declararán y pagarán el impuesto retenido mensualmente y entregarán a los establecimientos afiliados el correspondiente comprobante de retención del impuesto, el que le servirá como crédito tributario en las declaraciones del mes que corresponda.

Los agentes de retención del IVA estarán sujetos a las obligaciones y sanciones establecidas para los agentes de retención del Impuesto a la Renta.

Los agentes de retención presentarán mensualmente las declaraciones de las retenciones, en la forma, condiciones y con el detalle que determine el Servicio de Rentas Internas. (SRI, Retención del IVA, s.f.)

La retención, es una obligación para determinadas personas naturales obligadas a llevar contabilidad las mismas que pasan a ser agentes y cooperan con el gobierno a recolectar de forma eficaz el impuesto al valor agregado.

3.1.49. Impuesto a la Renta

El Impuesto a la Renta tiene como finalidad obtener una economía más equilibrada.

El Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1o. de enero al 31 de diciembre.

Para calcular el impuesto que debe pagar un contribuyente, sobre la totalidad de los ingresos gravados se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. A este resultado lo llamamos base imponible.

La base imponible de los ingresos del trabajo en relación de dependencia está constituida por el ingreso gravado menos el valor de los aportes personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad social (IESS), excepto cuando éstos sean pagados por el empleador.

La declaración del Impuesto a la Renta es obligatoria para todas las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades, aun cuando la totalidad de sus rentas estén constituidas por ingresos exentos, a excepción de:

Los contribuyentes domiciliados en el exterior, que no tengan representante en el país y que exclusivamente tengan ingresos sujetos a retención en la fuente.

Las personas naturales cuyos ingresos brutos durante el ejercicio fiscal no excedieren de la fracción básica no gravada.

Cabe mencionar que están obligados a llevar contabilidad todas las sociedades y las personas naturales y sucesiones indivisas que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales,

imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Los plazos para la presentación de la declaración, varían de acuerdo al noveno dígito de la cédula o RUC, de acuerdo al tipo de contribuyente:

Cuadro 4. Plazos para Presentación de Declaraciones.

Noveno Dígito	Personas Naturales	Sociedades
1	10 de marzo	10 de abril
2	12 de marzo	12 de abril
3	14 de marzo	14 de abril
4	16 de marzo	16 de abril
5	18 de marzo	18 de abril
6	20 de marzo	20 de abril
7	22 de marzo	22 de abril
8	24 de marzo	24 de abril
9	26 de marzo	26 de abril
0	28 de marzo	28 de abril

Elaborado por: (SRI, Impuesto a la Renta , s.f.)

El impuesto a la renta es un valor anual que se debe cancelar por ley el cual se graba según el rendimiento del ejercicio del negocio.

3.1.50. Retenciones en la fuente

Es la obligación del contribuyente retener un porcentaje del Impuesto a la Renta si así lo dispone el Servicio de Rentas Internas.

Toda persona jurídica o persona natural obligada a llevar contabilidad que pague o acredite en cuenta cualquier tipo de ingreso que constituya renta gravada para quien los reciba, actuará como agente de retención del Impuesto a la Renta. Los agentes de retención están obligados a entregar el respectivo comprobante de retención, dentro del término no mayor de cinco días de recibido el comprobante de venta, a las personas a quienes deben efectuar la retención.

Igualmente están obligados a proporcionar al SRI cualquier tipo de información vinculada con las transacciones por ellos efectuadas.

La retención en la fuente deberá realizarse al momento del pago o crédito en cuenta, lo que suceda primero; los porcentajes de retención aplicables son los siguientes:

Apéndice 2. RETENCIONES EN LA FUENTE

Detalle de porcentajes de retención conforme la normativa vigente (Conforme el concepto y porcentaje a retener, verifique el código necesario para su declaración en el formulario 103).

Los pagos que hagan los empleadores a los contribuyentes que trabajan con relación de dependencia, deberán realizar la retención en la fuente correspondiente. En este caso, el comprobante de retención será entregado dentro del mes de enero de cada año en relación con las rentas del año precedente. Así mismo, están obligados a declarar y depositar mensualmente los valores retenidos en las entidades legalmente autorizadas para recaudar tributos. (SRI, Retenciones en la Fuente, s.f.)

Cumple una función parecida a la retención del IVA la diferencia son los porcentajes, es una obligación que se debe cumplir cada año.

3.1.51. Recursos humanos

Se encarga de la planificación de las estrategias del capital humano en la empresa.

Administración de recursos humanos hace manejo integral del capital humano, a su gobierno.

La administración de recursos humanos es de suma importancia para todos, los gerentes para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

- Tomar a la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal –o una rotación diferente deseada- o personal insatisfecho;
- Que la gente no este comprometida;
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel. (Alles, 2006, pág. 19)

La gestión del recurso humano es de suma importancia, el mismo permite el funcionamiento de la empresa.

3.1.52. Funciones del área de recursos humanos

Las cinco funciones claves dentro de una empresa son: el reclutamiento y selección del personal, inducción, capacitación, remuneraciones, motivación y clima laboral.

Principales funciones del área de recursos Humanos

Área de Capital Humano

Desarrollo de personas

- Formación
- Planes de carrera
- Planes de sucesión
- Desarrollo de Competencias

Empleos

- Atracción
- Selección
- Incorporación

- Inducción de personas

Compensaciones

- Revisiones de salarios
- Políticas de beneficios
- Encuestas salariales para comparar con el mercado

Oficina de Personal Relaciones Industriales

- Cuidado de la relación con los gremio o sindicatos

Administración

- Aspectos administrativos en general
- Liquidación de haberes
- Control de ausentismo
- Etc. (Alles, 2006, pág. 23).

Es el departamento donde realmente una empresa comienza, las empresas son conformadas por el capital humano y si este no está capacitado, o no se encuentra ubicado en el puesto adecuado, la organización fracasara, esta área busca la satisfacción de nuestro cliente interno realizando una inversión en cada uno para que la misma se vea multiplicada en su rendimiento.

3.1.53. Constitución del Ecuador.

La libertad es un derecho fundamental e imprescindible del sistema democrático que permite la independencia de cada ciudadano, como lo menciona la constitución del Ecuador.

Derechos de libertad

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:

13. El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.
15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.
16. El derecho a la libertad de contratación.
17. El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley.

Tipos de propiedad

Constituye el dominio sobre un bien bajo diferentes esquemas.

Art. 321.- El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental. (Asamblea Constituyente, 2008, págs. 47-49,151).

Estos artículos de la constitución del Ecuador brindan seguridad para el libre ejercicio de una actividad económica, y aseguran la integridad de la propiedad privada.

3.1.54. Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones.

El código orgánico de la producción, comercio e Inversiones, menciona la comercialización destinadas a otros países bajo una estructura legal.

Del Fomento y la Promoción de las Exportaciones

Art. 93.- Fomento a la exportación.- El Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los siguientes mecanismos de orden Lexis S.A.: Documento digitalizado de la publicación original. Favor verificar con imagen. Miércoles 29 de diciembre de 2010, Registro Suplemento Nro. 351 Pag. 22 general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno:

e. Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional; y. (Asamblea Nacional, 2010, págs. 21, 22)

Como se menciona en el artículo 93 parte e, se permite el desarrollo de consorcios o uniones que son impulsadas por el Gobierno Nacional.

3.1.55. Ley De Compañías

Son las leyes que controlan todas las compañías constituidas o que se encuentren dentro del territorio ecuatoriano.

De la compañía holding o tenedora de acciones

Art. 429.- Compañía Holding o Tenedora de Acciones, es la que tiene por objeto la compra de acciones o participaciones de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de vínculos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados y conformar así un grupo empresarial.

Las compañías así vinculadas elaborarán y mantendrán estados financieros individuales por cada compañía, para fines de control y distribución de utilidades de los trabajadores y para el pago de los correspondientes impuestos fiscales. Para cualquier otro propósito podrán mantener estados financieros o de resultados consolidados evitando, en todo caso, duplicidad de trámites o procesos administrativos.

La decisión de integrarse en un grupo empresarial deberá ser adoptada por la Junta General de cada una de las compañías integrantes del mismo. En caso de que el grupo empresarial estuviere conformado por compañías sujetas al control de la Superintendencias de Bancos y Compañías, las normas que regulen la consolidación de sus estados financieros serán expedidas y aplicadas por ambos organismos. (H. Congreso Nacional , 1999, pág. 84).

La compañía de holding tiene fundamentos parecidos a los de la alianza estratégica aunque no sea lo mismo el objetivo es buscar asociarse y al constituir un grupo empresarial obtener beneficios.

También se menciona la superintendencia de compañías.

DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS Y DE SU FUNCIONAMIENTO

Art. 432.- La vigilancia y control a que se refiere el artículo 431 será total o parcial, según el caso.

La vigilancia y control total comprende los aspectos jurídicos, societarios, económicos, financieros y contables. La vigilancia y control será parcial cuando se concrete a la aprobación o negación que la Superintendencia de Compañías debe dar a la constitución de las sociedades y a cualesquiera de los actos societarios mencionados en el Art. 33 de esta Ley, a la declaración de inactividad, de disolución y de liquidación y a todo lo relacionado con dichos procesos. En estos casos, la Superintendencia podrá ordenar las verificaciones que considerare pertinentes.

La Superintendencia de Compañías ejercerá la vigilancia y control total de las compañías emisoras de valores que se inscriban en el Registro del Mercado de Valores, las compañías Holding que voluntariamente hubieren conformado grupos empresariales; las sociedades de economía mixta y las que bajo la forma jurídica de sociedades, constituya el Estado, las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas y las asociaciones que éstas formen y que ejerzan sus actividades en el Ecuador; las bolsas de valores, y demás sociedades reguladas por la Ley de Mercado de Valores, de las compañías que 85 . . . / tengan una de las siguientes características: pasivos para con terceros que superen la cantidad de doscientos millones de sucres, la compañía anónima en la que el treinta por ciento del capital pagado pertenezca por lo menos a veinticinco accionistas; y aquellas que tengan por lo menos treinta trabajadores en relación de dependencia.

La Superintendencia ejercerá la vigilancia y control parcial respecto de las demás compañías no referidas en el inciso anterior. Las compañías sujetas al control parcial sólo deberán remitir anualmente a la Superintendencia de Compañías sus balances de situación y resultados.

No obstante, cuando en virtud de una denuncia y mediante inspección se comprobare que se ha violado los derechos de los socios o se ha contravenido el contrato social o la Ley en perjuicio de la propia compañía, de sus socios o de terceros, se dispondrá inmediatamente la intervención de la compañía.

Quedan exceptuadas de la vigilancia y control a que se refiere este artículo, las compañías que en virtud de leyes especiales se encuentran sujetas al control de la Superintendencia de Bancos. (H. Congreso Nacional , 1999, págs. 84, 85).

Es una institución creada por el Estado con el fin de vigilar y controlar el sector societario en el país.

3.1.56. Ley De Régimen Tributario Interno

Las sociedades son personas jurídicas constituidas legalmente que contraen responsabilidades y beneficios. Existen diferentes tipos de sociedades en el Ecuador ya sean públicas o privadas.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 98.- Definición de sociedad.- Para efectos de esta Ley el término sociedad comprende la persona jurídica; la sociedad de hecho; el fideicomiso mercantil y los patrimonios independientes o autónomos

dotados o no de personería jurídica, salvo los constituidos por las Instituciones del Estado siempre y cuando los beneficiarios sean dichas instituciones; el consorcio de empresas, la compañía tenedora de acciones que consolide sus estados financieros con sus subsidiarias o afiliadas; el fondo de inversión o cualquier entidad que, aunque carente de personería jurídica, constituya una unidad económica o un patrimonio independiente de los de sus miembros. (H. Congreso Nacional , 2013, pág. 76).

La alianza constituye una sociedad formada por dos o más participantes.

También menciona el reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno.

Reglamento Para La Aplicación De La Ley De Régimen Tributario Interno AUDITORÍAS EXTERNAS

Art. 279.- Responsabilidad de los auditores externos.- Los auditores están obligados, bajo juramento, a incluir en los dictámenes que emitan respecto de los estados financieros de las sociedades auditadas, un informe separado que contenga la opinión sobre el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las mismas, ya sea como contribuyentes o en su calidad de agentes de retención o percepción de los tributos; así como la opinión sobre la metodología y los ajustes practicados en precios de transferencia. El informe del auditor deberá sujetarse a las normas de auditoría de general aceptación y expresará la opinión respecto del cumplimiento de las normas legales y reglamentarias vigentes así como de las resoluciones de carácter general y obligatorias emitidas por el Director General del Servicio de Rentas Internas. Este informe deberá remitirse al Servicio de Rentas Internas en los plazos establecidos por la Administración Tributaria mediante resolución.

La opinión inexacta o infundada que un auditor externo emita en relación con lo establecido en este artículo le hará responsable y dará ocasión para que el Director General del Servicio de Rentas Internas solicite a la Superintendencia de Compañías o de Bancos y Seguros, según corresponda, la aplicación de la respectiva sanción por falta de idoneidad en sus funciones, sin perjuicio de las demás sanciones previstas en el Código Tributario o las que procedan en caso de acción dolosa, según lo establece el Código Penal.

Título (...)

RÉGIMEN TRIBUTARIO DE LAS EMPRESAS MINERAS

Art. (...)- Los sujetos pasivos titulares de concesiones mineras otorgadas por el Estado ecuatoriano, liquidarán y pagarán sus impuestos con sujeción a las normas de la Ley de Régimen Tributario Interno, este Reglamento y, supletoriamente, las disposiciones del reglamento de contabilidad correspondiente, emitido por el organismo de control del sector.

De conformidad con lo establecido el Art. 98 de la Ley de Régimen Tributario Interno, las sociedades de hecho y los consorcios de empresas, para efectos tributarios, son sociedades, y por tanto, deberán declarar sus impuestos como tales. (H. Congreso Nacional , 2013, págs. 138, 139).

La Auditoria Externa es básicamente un examen detallado y sistematizado que se realiza a una institución por parte de un contador público que no tenga vínculos con la misma.

3.1.57. Diagrama de Flujo

Existen diversos tipos de diagramas, que tienen la finalidad de exponer de manera comprensible un proceso, el diagrama ANSI es utilizado para el desarrollo del documento.

El diagrama de flujo representa la esquematización grafica de un algoritmo. En realidad muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema. La construcción correcta del mismo es muy importante, ya que a partir de este se escribe el programa en un lenguaje de programación determinado.



Los símbolos satisfacen las recomendaciones de la International Organization for Standardization (ISO) y el American National Standards Institute (ANSI). (Cairó, 2006, pág. 5)


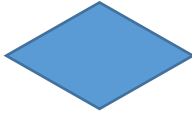



El instituto nacional de normalización estadounidense (ANSI) es:

Una Organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y Las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos. El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al Procesamiento electrónico de datos -EDP- con el propósito de representar los flujos de Información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de Los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa.

Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que contiene el diagrama de flujo. Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente. Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas. Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento. Actividad. Describen las funciones que de simple n las personas involucradas en el procedimiento. Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información. (Ortegón Morales, Díaz García, Malagon, Alexander, & Pérez Peraza, 2012, pág. 12).

Cuadro 5. Simbología ANSI.

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar administrativa o persona que recibe o proporciona información
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.

	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento de forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo

Elaborado por: (Ortegón Morales, Díaz García, Malagon, Alexander, & Pérez Peraza, 2012, pág. 13)

El diagrama de flujo es una herramienta que permite mejor comprensión de los procesos, y concede libertad en la forma en que se desarrolla el mismo.

3.2. Estado del Arte

A pesar que las Joint Ventures son usadas en muchos campos (Beamish & Lupton, 2009, pág. 77) no existe un modelo de gestión para el mismo, solo se basan en contratos o en generalidades (Forbes, 2013) que buscan generar una pseudo organización administrativa de las Joint Ventures.

En el caso de Colombia, en 2002 la Cámara de Comercio de Cali, la Gobernación y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), acordaron trabajar conjuntamente una serie de proyectos estratégicos para la región.

Por tales razones, en diciembre de 2002 se promovió un espacio en el que se fomente el encuentro entre empresarios y se favorezca la formación de redes, obteniendo como resultado excepcional un consorcio que tuvo éxito a pesar del individualismo de las empresas, de la distancia entre ellas, la falta de experiencia en la exportación y de la diversidad de las máquinas y técnicas usadas por las empresas asociadas. A partir de este consorcio, se forman otros mejorando su planificación productiva y demás acciones, basados en su primera experiencia (Cerdán, 2003, págs. 7-8).

Existen ejemplos de Join Venture en nuestro país los más relevantes serían: la refinería del Pacífico una alianza estratégica entre Ecuador y Venezuela, también (Finanzas, 2014) la alianza estratégica de múltiples objetivos entre Ecuador y China, incluso entre municipios se han realizado este tipo de convenios como la Alianza Estratégica para el Buen Vivir en la cual 64 municipios buscan mejorar los servicios de agua potable y saneamiento.

En el aspecto de investigaciones se encuentran los siguientes: (Rosero, 2004) “Modelo Piloto De Alianza Estratégica Capeipi Sector Textil-Aite-Cotton Usa En Quito” y (Masaquiza, 2012) “Las Alianzas Estratégicas Con Los Proveedores Y Su Incidencia En La Rentabilidad De La Empresa Metalmecánica CEPSAN De Ambato”.

Estos proyectos de investigación están enfocados directamente sobre empresas productoras, no existe un precedente sobre alianzas estratégicas en el sector comercial, que busque crear una nueva economía la cual logre romper barreras de proveedores (fabricantes) permitiendo la búsqueda internacional de nuevos proveedores, además de incrementar la comercialización de líneas de productos.

En el Ecuador existen alianzas estratégicas que se aplican de manera parcial sin conseguir la sinergia entre empresas, simplemente se enfocan en convenios que logren beneficios a corto plazo, debido a este tipo de administración, es necesario el desarrollo de un modelo de gestión que produzca sinergia entre las alianzas estratégicas y obtenga beneficios a corto y largo plazo, permitiendo modificar el entorno económico actual del sector de comercialización de materiales de construcción.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

En el desarrollo se obtuvo la información necesaria de encuestas (Apéndice 3) y entrevistas (Apéndice 4), las mismas proporcionaron información relevante en el desarrollo del esquema para el modelo de gestión, el cual incluyera los requisitos del sector y de cada una de las empresas.

La entrevista permite conocer la gestión actual de las empresas, las fortalezas y debilidades, su predisposición para una alianza estratégica y las condiciones particulares de cada una para participar, la muestra consta de siete empresas que fueron escogidas por la complementariedad de líneas comercializadas, similitud en la gestión empresarial donde existe un gerente general que controla a la empresa y designa las responsabilidades, y por la existencia de relaciones comerciales entre las mismas.

La entrevista proporciona la siguiente información:

La diferenciación de las empresas se fundamenta en la tradición, son empresas que llevan muchos años en el mercado, buscan poseer variedad en sus productos, pero los mismos brindan seguridad y garantía para el cliente, y finalmente buscan una atención personalizada que satisfaga al cliente, estas estrategias resultan factibles al corto plazo porque el cliente encuentra todo lo que requiere en un solo lugar, pero tiene un impacto negativo a largo plazo para las empresas ya que su capital se ve dividido en varias líneas impidiendo alcanzar economías a escala en todas, generando que muchos productos dejen de rotar, a su vez el ingreso de empresas grandes cuyo capital de trabajo es muy superior al de las empresas familiares destruye la estrategia de diversificación de las mismas.

La administración que manejan se podría definir como empírica evolutiva, debido a que todas parten de una administración empírica y al mismo tiempo ha sido adaptada a las necesidades de la empresa a través de los años, cada empresa posee un nivel distinto de madurez en su sistema de gestión pero ninguna posee una administración integral, lo que a largo plazo retrasa su crecimiento y su nivel competitivo en el mercado.

La satisfacción y fidelización del cliente lo consiguen, principalmente con una política de precios, el cliente siempre busca el menor precio, la calidad del producto comercializado, y un buen

asesoramiento permite que el cliente forme lazos de confianza con la empresa, pero el mercado posee nuevos competidores con un capital mucho mayor que tiene variedad, especialización y economías a escala en cada línea que comercializa generando un precio menor de venta de los productos comparando con la oferta de las empresas comercializadoras de materiales de construcción de la ciudad de Ambato.

El crecimiento del recurso humano, no se realiza pues el sector solo capacita en las líneas comercializadas, y se busca generar un mejor ambiente de trabajo, pero una verdadera capacitación o la generación de un plan carrera dentro de las empresas es nula, este tipo de gestión del recurso humano impide el desarrollo del mismo y de la empresa.

El área de mayor desempeño para la empresa es el de comercialización, todas las empresas al brindar un producto al cliente final, se enfocan en la venta del mismo, descuidando el resto de áreas que a pesar de no brindar un beneficio económico son actividades de apoyo que mejoran el rendimiento general de las empresas.

La opinión sobre una alianza estratégica para las empresas es que la misma generaría nuevas oportunidades para competir dentro del mercado, generando una mejor satisfacción al cliente y mejor servicio, pero se requiere confianza entre los integrantes pues consiste en relacionar todo el conocimiento adquirido a través de los años a disposición de todos los integrantes lo que supondría un gran riesgo para los mismos.

Los limitantes para formar parte de la alianza estratégica son la confianza entre los integrantes, todas las empresas coinciden que si existe una base y normativas legalmente constituidas esta restricción podría ser superada, además todas las empresas están de acuerdo con una inversión para la creación de la alianza siempre y cuando exista la posibilidad de que la inversión sea monetaria o en bienes.

Las encuestas proveen información sobre la realidad actual del sector, al realizar una explicación detallada sobre las alianzas estratégicas, se obtuvo los beneficios buscados y condicionantes de las empresas en la conformación de dicha alianza, se realiza las encuestas de manera personal iniciando con las registradas en la Cámara de Comercio de Ambato bajo la clasificación comercialización de materiales de construcción (Apéndice 5), y posteriormente la visita a todas las empresas de comercialización de materiales de construcción de la ciudad de Ambato que deseaban participar.

Las encuestas proporcionaron la siguiente información:

Cuadro 6. La comercialización de materiales de construcción es un negocio tradicional en la ciudad de Ambato, considera que la diversidad de opciones de compra actualmente se encuentra en nivel.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	11.67%
Medio	36	60%
Alto	17	28.33%
Total	60	100%

Elaborado por: Santiago Zambrano

La finalidad de esta pregunta es medir el nivel competitivo del sector, el mismo hace referencia de un nivel medio, pero se debe analizar que algunas de las empresas encuestadas no poseen más de 10 años en el mercado, por esta razón podemos concluir que las mismas no conocen en su totalidad el sector y no perciben de la misma manera al mercado como las empresas tradicionales que han visto disminuido su nivel de ingreso, además algunas de las empresas que se encuentran en la lista de la cámara de comercio de Ambato han cerrado sus actividades, por estas razones podemos observar que el nivel competitivo del sector es superior al medio.

Cuadro 7. ¿Usted considera que las expectativas del sector están totalmente satisfechas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	25%
NO	45	75%
Total	60	100%

Elaborado por: Santiago Zambrano

Esta pregunta investiga cómo se percibe al cliente actualmente en el sector, el 75% de los encuestados consideran que el cliente no se encuentra totalmente satisfecho con el sector, esto se debe al ingreso de grandes competidores al sector que poseen gran variedad de productos con mejores precios, comodidad y diferentes métodos de pago, a su vez genera que el cliente tenga un estándar superior para el sector de comercialización de materiales de construcción.

Cuadro 8. Los distintos problemas externos al sector han afectado a la economía a nivel nacional, en su opinión el sector de construcción y comercialización de materiales de construcción ha sufrido:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Crecimiento	13	21.67%
Decrecimiento	16	26.67%
Estancamiento	31	51.67%
Total	60	100%

Elaborado por: Santiago Zambrano

La pregunta examina la percepción del crecimiento del sector, los integrantes del sector de comercialización de materiales de construcción en un 51.67%, perciben que el mercado se encuentra estancado, este resultado indica que a pesar que la construcción es el sector de mayor crecimiento el sector que se provee de la materia prima para el mismo se encuentra estancado, este puede ser resultado del ingreso de grandes y pequeños competidores al sector.

Cuadro 9. ¿La gestión empresarial es una herramienta que ayuda a una correcta administración, pero la misma requiere un costo para su aplicación en su caso particular usted posee una administración formal establecida?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	38	63.33%
NO	22	36.67%
Total	60	100%

Elaborado por: Santiago Zambrano

La indagación sobre el estado de la gestión de las empresas indican que el 63.33% de los encuestados aseguran poseer una administración formal establecida, este resultado es discutible, debido a la falta de conocimiento científico dentro de las empresas, que permita comprender que una administración formal está conformada por varios elementos y estrategias integrales establecidos por medio de un manual de funciones mas no un conjunto de estrategias empíricas y genéricas sin una planificación adecuada.

Cuadro 10. Una alianza estratégica en el sector de comercialización de materiales de construcción genera muchos beneficios para usted cuales serían los más importantes por favor enumere del 1 al 8 siendo el 1 el de mayor importancia:

Reducción de Costos	Crecimiento Económico	Minimización de Riesgos	Genera Especialización al sector	Aumento de satisfacción al cliente	Aumento de los puntos de distribución	Mayor Diversidad de Productos	Servicio Post Venta
2.70	4.07	5.63	5.58	3.42	5.33	3.53	5.73

Elaborado por: Santiago Zambrano

Al observar las prioridades de las empresas, se obtiene en el primer lugar la reducción de costos esto debido a que el cliente de este mercado busca en primer lugar el menor valor por el producto, en segundo lugar la satisfacción del cliente, las comercializadoras buscan fidelizar al cliente y conservar una base de clientes que aseguren su presencia en el mercado, en tercer lugar está la diversidad de los productos, se relaciona directamente con la búsqueda de la satisfacción del cliente, ya que al ofrecer gran variedad de productos el mismo se siente más atraído a visitar un solo lugar optimizando su tiempo, estos son los principales es decir el mercado busca fidelizar al cliente ofreciendo variedad de productos, a menor precio y satisfacer sus necesidades, basado en este primer punto observamos que no existe una estrategia clara debido a que no se puede reducir costos y diversificar al mismo tiempo pues la liquidez de la empresa está distribuida en varias líneas incrementando el costo de cada una.

El cuarto punto es el crecimiento económico, es la razón de ser de las empresas ya que sin un beneficio económico no hay subsistencia, el quinto punto es el aumento de los lugares de distribución, una mayor presencia en el mercado beneficia directamente a las empresas y al cliente, de esta manera el cliente tiene mayor acceso a los productos, el sexto punto es la generación de una especialización, las empresas con una especialización genera economías a escala lo que permite ofrecer a menor precio los productos comercializados y un mejor asesoramiento de los mismos, estos son las prioridades intermedias de las empresas, permite ver que las mismas no poseen una planificación adecuada cuyo objetivo es claro aunque las estrategias para alcanzarlo no, la prioridad para la reducción de costos debe ser generar economías a escala, la especialización permitirá un mejor asesoramiento de los productos comercializados generando una mayor satisfacción del cliente y un punto de diferenciación mayor.

El séptimo punto es minimizar riesgo y el octavo servicio post venta, las empresas buscan asegurar su presencia en el mercado y fidelizar al cliente pero las estrategias para lograrlo son las

ultimas que se toman en cuenta, se observa de manera clara que no existe una gestión empresarial adecuada.

Cuadro 11. Para usted cuales son las principales dificultades para el desarrollo de las alianzas por favor enumere del 1 al 4 siendo el 1 el de mayor importancia

Logística entre empresas	Confianza entre Integrantes	Inversión	Gestión de la alianza
2.58	1.75	2.60	3.07

Elaborado por: Santiago Zambrano

Las empresas consideran que la confianza entre integrantes es fundamental, el compartir conocimiento en un mercado de competencia media alta representa un riesgo alto, el segundo punto es la logística es decir cómo se va a llevar a cabo dicha alianza para que la misma pueda funcionar, el tercer punto es la inversión, esto se debe a que la liquidez de la empresa es lo que permite competir en el mercado y finalmente la gestión, se observa que las empresas buscan una seguridad pero dejan al final la gestión, debido a que las mismas no poseen una gestión empresarial adecuada, pero con la misma se podría garantizar el correcto funcionamiento de la alianza, minimizando los riesgos, mejorando la logística entre integrantes y buscando una inversión adecuada que genere un beneficio mayor a mediano y largo plazo.

Cuadro 12. ¿La alianza estratégica al alcanzar su potencial lograra un beneficio para los integrantes y los clientes, usted estaría dispuesto a hacerlo (proveedores) o trabajar con ellos (clientes)?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	54	90%
NO	6	10%
Total	60	100%

Elaborado por: Santiago Zambrano

Se observa un claro interés en el sector para el desarrollo de alianzas estratégicas, debido a que al sector están ingresando nuevos competidores lo que genera preocupación a corto plazo, la alianza es una herramienta que permite asegurar su presencia en el mercado y un crecimiento adecuado de las empresas si esta está correctamente aplicada.

4.2. Método(s) aplicado(s)

El método utilizado para el desarrollo del modelo de gestión es el método analítico, mediante el cual se analiza la estructura de un modelo de gestión, y este surge del análisis bibliográfico de otros modelos, se procede a desarrollarlo según las necesidades del sector estudiado con la ayuda de las encuestas y entrevistas, las cuales posterior a un análisis descriptivo cualitativo y cuantitativo proporcionan información sobre el sector, y las necesidades de las empresas, el nuevo modelo de gestión está adaptado a la realidad estudiada.

4.3. Materiales y herramientas

- Método descriptivo
- Método analítico
- Encuesta
- Entrevista
- Análisis Cuantitativo
- Análisis Cuantitativo
- Información bibliográfica

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

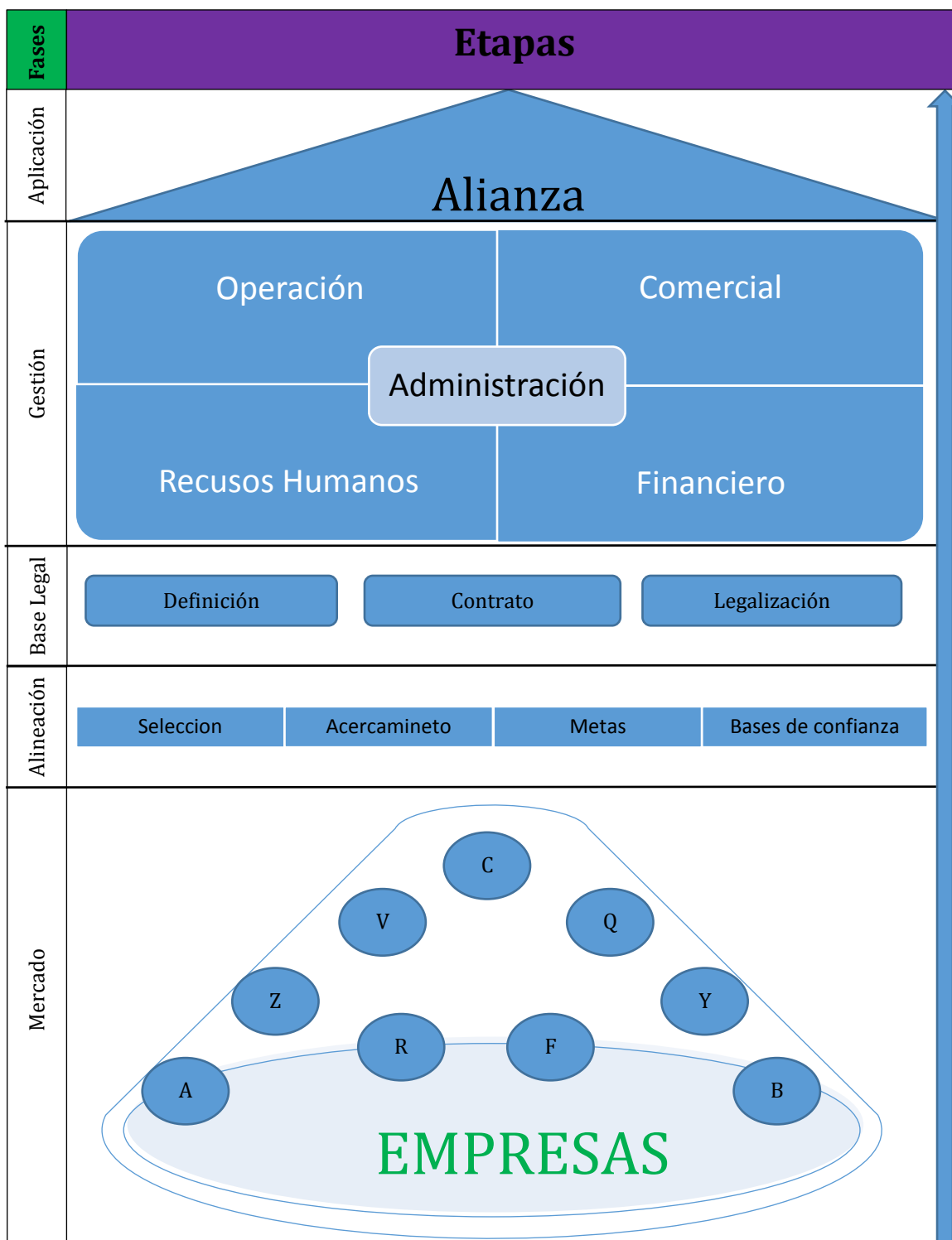
Modelo ZASR de gestión para alianzas estratégicas, el modelo de gestión diseñado está dirigido a empresas ya existentes en el mercado, estas empresas poseen clientes, proveedores y una gestión propia, la finalidad de este modelo es alinear las bases que poseen las empresas para generar una nueva empresa con mayor nivel competitivo, además genera economías a escala superiores por medio de la especialización de líneas, adicionalmente se comparten gastos entre todos los integrantes lo que permite brindar una mejor atención al cliente y obtener mayor rentabilidad de cada integrante sin que su individualidad empresarial sea afectada.

El diseño del modelo tiene como base para el inicio del mismo:

- No alterar la realidad actual de las empresas, esto se consigue al generar una nueva empresa pero la misma se encarga de la logística entre los integrantes, mas no significa que todas las empresas deberán fusionar capitales, gestión u otro aspecto, solo brindar apoyo a la alianza.
- Con respecto a la inversión necesaria para inicio de actividades, cada empresa decidirá si su aporte lo realizara con mercadería o capital, esto permite que los integrantes generen una rápida rotación de productos, recuperando capital de trabajo para una reinversión.
- Alinear intereses de los clientes de cada empresa para poder generar nuevos estándares en el mercado diferenciando a la alianza de los demás competidores.
- Cada integrante al apoyar al desarrollo de las actividades de la alianza obtiene conocimiento técnico y practico de una correcta y completa administración.
- Los gastos necesarios para la logística de la alianza son menores a los que las empresas actualmente poseen, debido a que la mayoría de empresas no poseen una estandarización en sus procesos.

El modelo consta de 5 fases mercado, alineación, base legal, gestión, y termina con la aplicación del modelo por las empresas. Dentro de cada fase se encuentran los elementos o procesos necesarios para desarrollar el modelo.

Figura 1. ZASR de Gestión Para Alianzas Estratégicas.



Elaborado por: Santiago Zambrano

El modelo de gestión se estructura de la siguiente manera:

Fase Mercado

Donde se encuentran todas las empresas dedicadas a la comercialización de materiales de construcción, todos son potenciales integrantes de la alianza, cada empresa posee una realidad distinta es decir fortaleza y debilidades propias, pero todas comparten el mismo mercado.

- Primero se debe calificar a las empresas por su tamaño, especialización, valores, principios, experiencia
- Segundo se debe analizar a las empresas con mayor nivel de confianza

Fase Alineación

La alineación de las empresas consiste en clasificar a las empresas, buscando los requisitos necesarios según la necesidad de cada alianza, se pueden formar alianzas entre competidores directos para generar una economía a escala superior y generar un nuevo poder de negociación con los proveedores, pero esto puede causar competencias internas en la alianza, el uso recomendado para la alianza es la unión de empresas complementarias de esta manera cada empresa fortalece su especialización y genera un valor agregado para los demás integrantes y para el cliente final.

- Primero selección.- Se selecciona empresas afines a la identidad que se desea crear la alianza, se recomienda, aquellas entre las que exista afinidad y confianza, que posean recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la alianza.
- Segundo acercamiento.- Una vez seleccionados los integrantes, se realiza una visita personal a cada empresa, para explicar el deseo de desarrollar una alianza, las ventajas para los integrantes y conocer la postura de cada empresa.
- Tercero definición de metas.- Con el conocimiento adquirido de las empresas, se desarrolla metas comunes, que solo serán posibles alcanzar por medio de la alianza.
- Cuarto bases de confianza.- Una vez definido el alcance de la alianza se crea los condicionamientos básicos entre todos los integrantes, de esta forma se garantizara el compromiso de todas las empresas y la equidad en obligaciones, responsabilidades y protección de los recursos compartidos dentro de la alianza.

Fase Base Legal

La estructura legal de la empresa refuerza los compromisos alcanzados en la fase de alineación y guía la correcta formación de la alianza estratégica dentro de las leyes establecidas por el estado.

- Primero definición.- Se establece el tipo de alianza a realizar, para el sector de comercialización de materiales de construcción se recomienda el Joint Venture, el mismo permite facilidad de

integración, constitución temporal sin límite de tiempo, responsabilidad limitada y libertad de cada integrante de seguir desarrollando sus actividades individualmente.

- Segundo contrato.- El contrato para la alianza estratégica (Apéndice 9), en el cual de común acuerdo entre los integrantes de la alianza define:
 - Constitución, denominación, domicilio, duración y objetivo.
 - Aportaciones, suministros, provisiones.
 - Obligaciones y responsabilidades
 - Dirección y representación legal. La dirección y administración
 - Decisiones
 - Atribuciones del representante legal
 - Designaciones
- Tercero legalización.- El documento se lleva a una notaría para que este legalmente certificado.

Fase Gestión

Se comparte entre todos los integrantes de la alianza que forman la junta directiva el modelo de gestión para poder solucionar los problemas del sector, el mismo solo se desarrolla para la alianza estratégica, es decir no se extenderá a los integrantes.

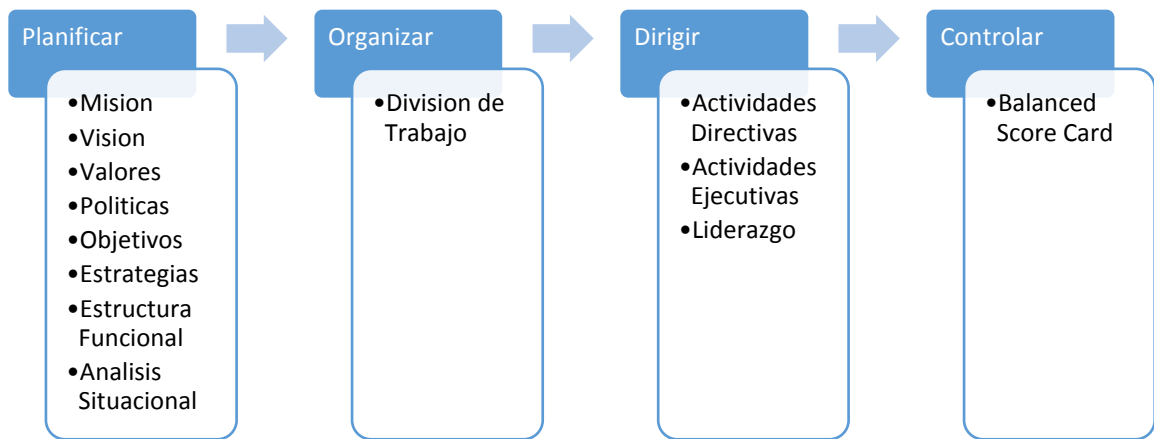
Se toma el modelo de gestión y se lo divide, cada parte del modelo de gestión debe desarrollarse de manera individual para conocer exactamente las responsabilidades y obligaciones de cada integrante. Como guía se usó el modelo de gestión por áreas funcionales el mismo posee cinco áreas que son: Administración, Operación, Comercial, Recursos Humanos y Financiero

- Primero Administración.- Nos permite definir la identidad de la alianza, las responsabilidades y la dirección de la alianza, la junta directiva es responsable de iniciar la administración, posterior a este proceso representante legal designado o mandatario es el responsable de controlar el correcto desempeño y crecimiento del área.

La administración está constituida tradicionalmente de cuatro puntos fundamentales que son: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Estos puntos constituyen la base necesaria para desarrollar las demás áreas funcionales, ya que brindan la dirección y la meta de la alianza.

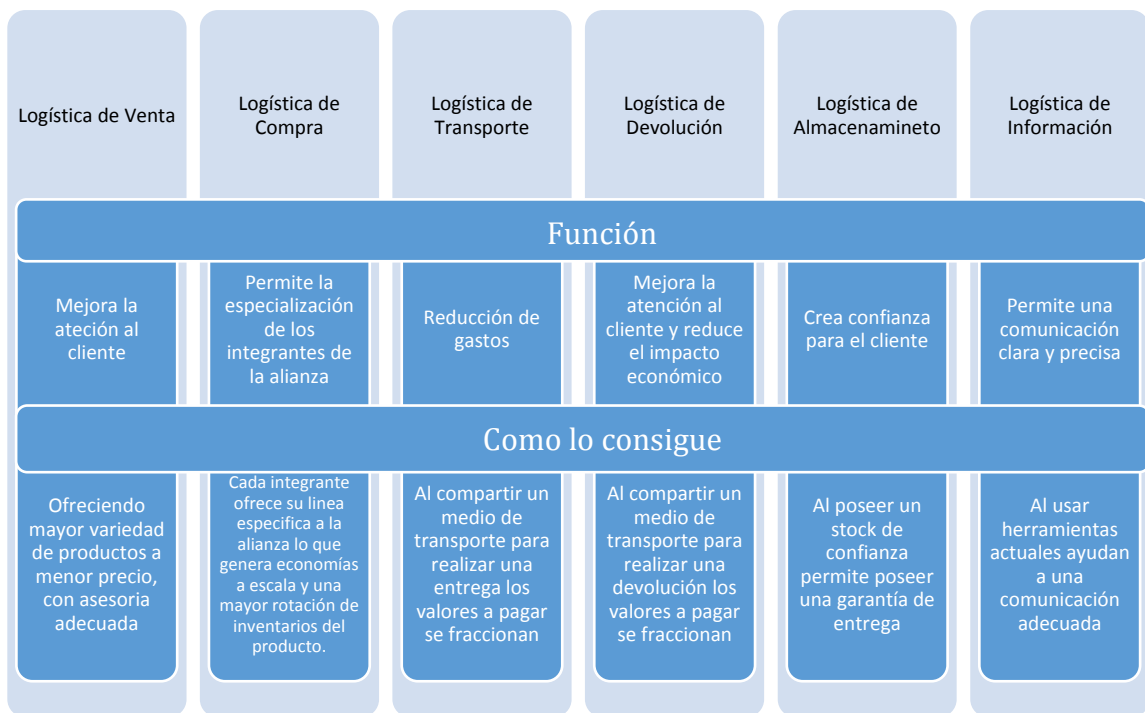
Figura 2. Estructura de la Administración.



Elaborado por: Santiago Zambrano

- Segundo Operación.- El gerente de operación, desarrollara la logística de la alianza debido a que el modelo se desarrolla para la comercialización, solo con una logística adecuada se genera valor al producto comercializado, por esta razón se trabaja en seis áreas cada una genera un valor distinto para el cliente.

Figura 3. Estructura del Área de Operación.



Elaborado por: Santiago Zambrano

- Tercero Comercial.- El gerente comercial, busca las herramientas necesarias para mejorar la percepción del cliente con respecto a la alianza y a los productos que comercializa, y de esta forma fortalecer el crecimiento de la misma.

Se recomienda el uso del mix de marketing ya que posee los elementos básicos a considerar en una comercialización la misma está constituida de: precio, plaza, promoción, producto.

- Precio.- El mismo se obtiene totalizando los costos más el total de gastos y finalmente ese valor se suma al valor del producto, obteniendo el valor para nosotros a eso se debe grabar la utilidad que es de común acuerdo para todos los integrantes, los gastos se reducen al realizar actividades en común como el transporte, al poseer un producto estrella los integrantes disminuyen el stock de productos hueso y finalmente el costo se reduce al no ser necesario una ampliación física o de personal de cada empresa para obtener mayor presencia en el mercado.
- Plaza.- Cada integrante de la alianza es un punto de venta de la misma, permitiendo que cada integrante ofrezca gran variedad de productos, sin la necesidad de aumentar el personal actual de cada integrante.
- Promoción.- La promoción es definida por el gerente comercial, pero está apoyada en la diferenciación del servicio al ofrecer atención personalizada, varios puntos de venta, garantía y entrega a domicilio de los productos.
- Producto.- La finalidad de la alianza es reducir el valor del producto, generando economías a escala, cada integrante de la alianza debe invertir más en una línea específica de su empresa, la misma es ofrecida para la comercialización en la alianza lo que permite un mayor volumen y menor precio en la compra, adicionalmente al ser ofrecido en la alianza se posee mayores puntos de venta generando una mayor rotación de inventarios.

La especialización permite adicionalmente brindar un mejor servicio con asesoría y garantía del producto.

- Recursos Humanos.- El gerente de recursos humanos busca el crecimiento, seguridad, correcto Cuarto desempeño y una compensación adecuada del recurso humano, el personal de la alianza está conformado solo por los gerentes de área al inicio de la actividad, pero el mismo desarrolla bases para el futuro de la alianza además abre la posibilidad de ser usado entre las empresas integrantes para reforzar su recurso humano.

El modelo se apoya en cinco puntos para poder garantizar la administración adecuada del recurso humano.

- Administración.- Proporciona comunicación directa para conocer el nivel de satisfacción del personal además de su rendimiento y permite corregir los problemas de manera rápida y efectiva.
- Desarrollo de personas.- Genera los procesos necesarios para el crecimiento profesional, el mismo considera el deseo y la capacidad del personal para obtener mayores responsabilidades dentro de la empresa y conformar una base sólida para el crecimiento de la misma.
- Empleo.- Indica los lineamientos necesarios para poder contratar el personal, el modelo usa una estrategia de observación la misma observa grandes talentos en el entorno siendo el mismo la alianza, las empresas que la integran, el resto de empresas que están alrededor de la alianza, y analiza sus capacidades y competencias, y procede a un acercamiento personal, la alianza ofrece una relación de mutuo beneficio al poseer el desarrollo de personas permite ofrecer un crecimiento constante del personal y al mismo tiempo se permite una fidelización del mismo.
- Compensaciones.- El personal inicial de la alianza estará conformado por los gerentes los mismos obtendrán un pago por servicios basado en el monto de transacciones realizadas, de esta forma no se altera la remuneración percibida de los gerentes dentro de sus empresas adicionalmente evita un impacto económico innecesario para la alianza. La alianza debe ajustar las compensaciones según la misma requiera personal adicionalmente siempre enmarcado en los parámetros legales establecidos y en una negociación justa por el trabajo realizado.
- Relaciones industriales.- La alianza cuando posea dentro de su personal asociaciones o sindicatos es responsabilidad del gerente de recursos humanos realizar contratos o convenios con sus representantes.
- Quinto Financiero.- El gerente financiero debe garantizar la liquidez de la empresa, verificar las transacciones de venta que generan el ingreso de dinero a la alianza, y las transacciones de compra que representan la salida de dinero, su gestión debe asegurar la inversión de los integrantes de la alianza, toda transacción se debe realizar con documentos de respaldo.

Fase Aplicación

Se procede con la puesta en marcha de la alianza, cada integrante posee conocimiento exacto de sus obligaciones y responsabilidades, lo que permite cumplir con los objetivos planteados pero siempre enmarcados en la posibilidad de mejorar.

El modelo de gestión posterior a su estructura realiza un enfoque adicional a las áreas funcionales de la etapa de gestión, con la finalidad de direccionar la correcta aplicación de esta etapa.

ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta área nos permite ver la forma en que la alianza va a estar dirigida y se divide en cuatros puntos principales que son:

Planificar

La planificación posee partes fundamentales de la filosofía de la empresa, este proceso se debe realizar en una reunión entre todos los integrantes de la alianza encabezado por el representante legal designado en la constitución legal de la alianza, la misma está formada por:

Misión

La misión debe indicar la razón de ser de la alianza, quien será su cliente, y los medios que van a usar para cumplir sus metas como ejemplo se puede mencionar “Crear una solución integral para los constructores que logre una excelente atención con calidad y garantía, apoyados en la logística integral, que sea una base para el correcto desenvolvimiento de sus proyectos”

Visión

La visión indica el futuro al que se desea llegar con la alianza como ejemplo “Ser los líderes en comercialización de materiales de construcción en la zona centro del país”

Valores

Los valores al igual que se aplican de forma personal son las normas que maneja la empresa para la interacción con el medio que lo rodea como ejemplo:

Cuadro 13. Ejemplo de Valores Empresariales de la Alianza.

Responsabilidad	Valores
Éticas	Integridad.- Cumplir con todas las obligaciones adquiridas, y el cumplimiento de todos los requerimientos de ley.
Directivos	Disciplina.- Desarrollar todas las actividades concernientes al puesto

Clientes	Confianza.- Entregar a nuestros clientes productos íntegros, con garantía
	Puntualidad.- Efectuar la entrega de productos y/o servicios a nuestros clientes dentro del tiempo establecido
	Flexibilidad.- Adaptarnos constantemente a las necesidades de nuestros clientes
Hacia la empresa	Cooperación.- Compartir obligaciones, responsabilidades para poder alcanzar metas conjuntas
Empleados	Aprendizaje.- Apoyar a todo el personal en su búsqueda de nuevo conocimiento
Económicas	Rentabilidad.- Buscar un beneficio económico mayor al obtenido de manera individual

Elaborado por: Santiago Zambrano

Las Políticas

Las políticas de la alianza son los compromisos que están dispuestos a cumplir para alcanzar la satisfacción del cliente o del entorno como ejemplo se menciona:

- La empresa garantiza un riguroso control de calidad en los materiales comercializados
- Entregar un asesoramiento técnico calificado a todos los clientes
- Cumplir compromisos con rapidez y a tiempo
- Búsqueda de crecimiento empresarial con bases en el recurso humano
- Romper paradigmas individualistas con cooperación focalizados hacia una sinergia absoluta

Los Objetivos

Los objetivos son las metas que se desea alcanzar con la alianza, es aquí donde inicia la mitigación de los problemas que poseen cada integrante de la alianza como ejemplo se menciona:

- Fidelización del cliente actual de cada empresa a través de la alianza
- Crear necesidades en el mercado actual las que la alianza estará en capacidad de satisfacer
- Mejorar el modelo de gestión de la alianza adaptándolo a las necesidades del cliente y de la alianza

Las Estrategias

Las estrategias que aplicara la alianza se desarrollan por un proceso el cual inicia con la misión y visión de la empresa, los mismos que determinan los valores, con la guía de los mismos se desarrollan las políticas, que son la base para los objetivos de la empresa, finalmente con los objetivos claros se

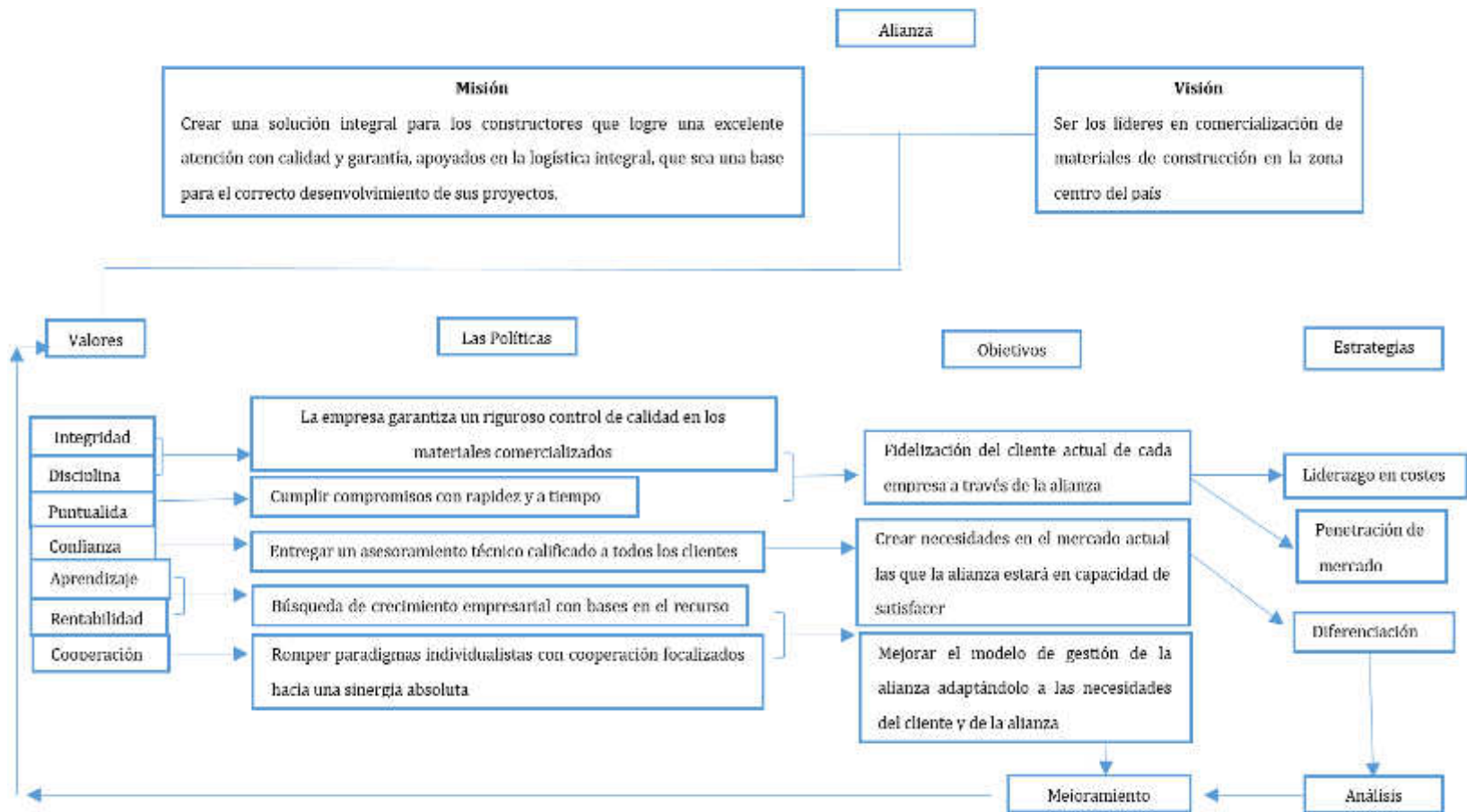
pueden desarrollan las estrategias, posteriormente este proceso podrá ser ajustado, una vez que la alianza arranque sus funciones ya que esto permitirá el desarrollo de un análisis situacional el cual pondrá nuevos parámetros a este proceso.

Se debe explicar detalladamente que se desea conseguir con cada estrategia propuesta para poder analizar los beneficios de cada una como ejemplo:

Diferenciación.- Sera una manera efectiva de beneficiarse de la alianza sin la necesidad de cambiar la estructura interna de las empresas o invertir grandes cantidades de dinero, ya que los miembros de la alianza brindaran entregas a tiempo, asesoramiento y garantía de los productos además de un servicio post venta algo sin precedentes a este nivel en la comercialización de materiales de construcción

- Desarrollar un modelo de evaluación sobre los programas realizados en la empresa
- Programa de actividades internas y externas para fortalecer la integración del grupo laboral
- Convenios para la especialización del personal
- Diseño de un plan de capacitación permanente
- Entregar certificado de garantía
- Enviar personal capacitado para la instalación/uso y verificación del producto entregado
- Desarrollar alianzas con instituciones educativas para la construcción de la maquinaria necesaria
- Ejecutar proyectos de investigación que permitan solucionar los problemas del entorno
- Contratar los servicios de una empresa desarrolladora de software

Figura 4. Ejemplo de proceso para el desarrollo de las estrategias.



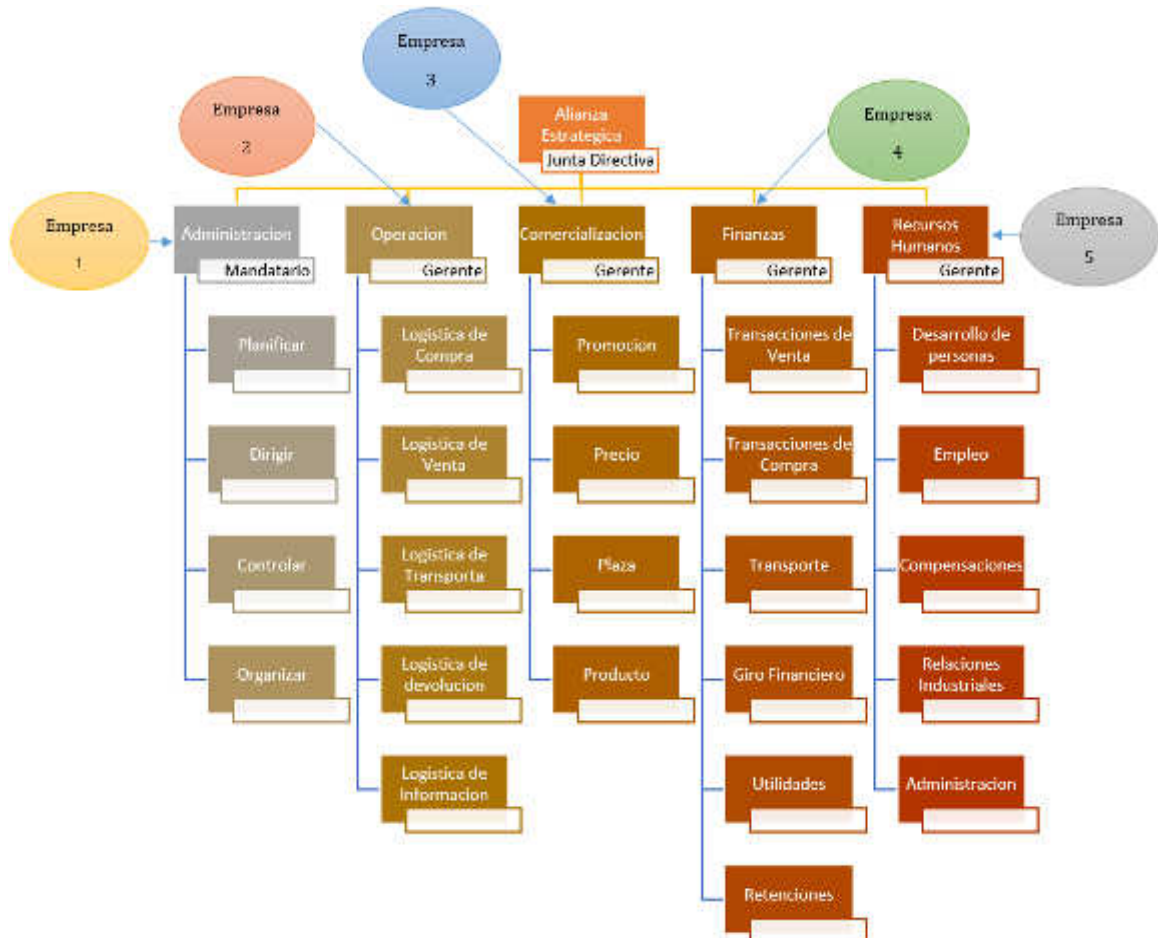
Elaborado por: Santiago Zambrano

Estructura funcional

La junta directiva que está formada por los dueños o gerentes de las empresas que la forman la alianza, además cada integrante de la alianza tiene la responsabilidad de ser el gerente de una de las áreas funcionales de esta forma se optimiza los recursos de todas las empresas y permite un mejor desempeño de la alianza, ya que cada integrante posee experiencia en el sector y al mismo tiempo capacita a los gerentes sobre una correcta administración.

Se presenta el ejemplo de la estructura funcional de la alianza, las responsabilidades y obligaciones de cada gerente de área.

Figura 5. Ejemplo de Estructura Funcional de la Alianza



Elaborado por: Santiago Zambrano

Análisis Situacional

El análisis interno y externo conocido como análisis situacional se desarrolla de la siguiente manera:

- Registra las fortalezas, debilidades de los integrantes de la alianza
- Se debe analizar las oportunidades y amenazas del sector
- Con las estrategias generales desarrolladas se generan estrategias específicas, las cuales deben surgir del cruce de las variables, como se observa a continuación:

Cuadro 14. Ejemplo de Análisis situacional de la Alianza.

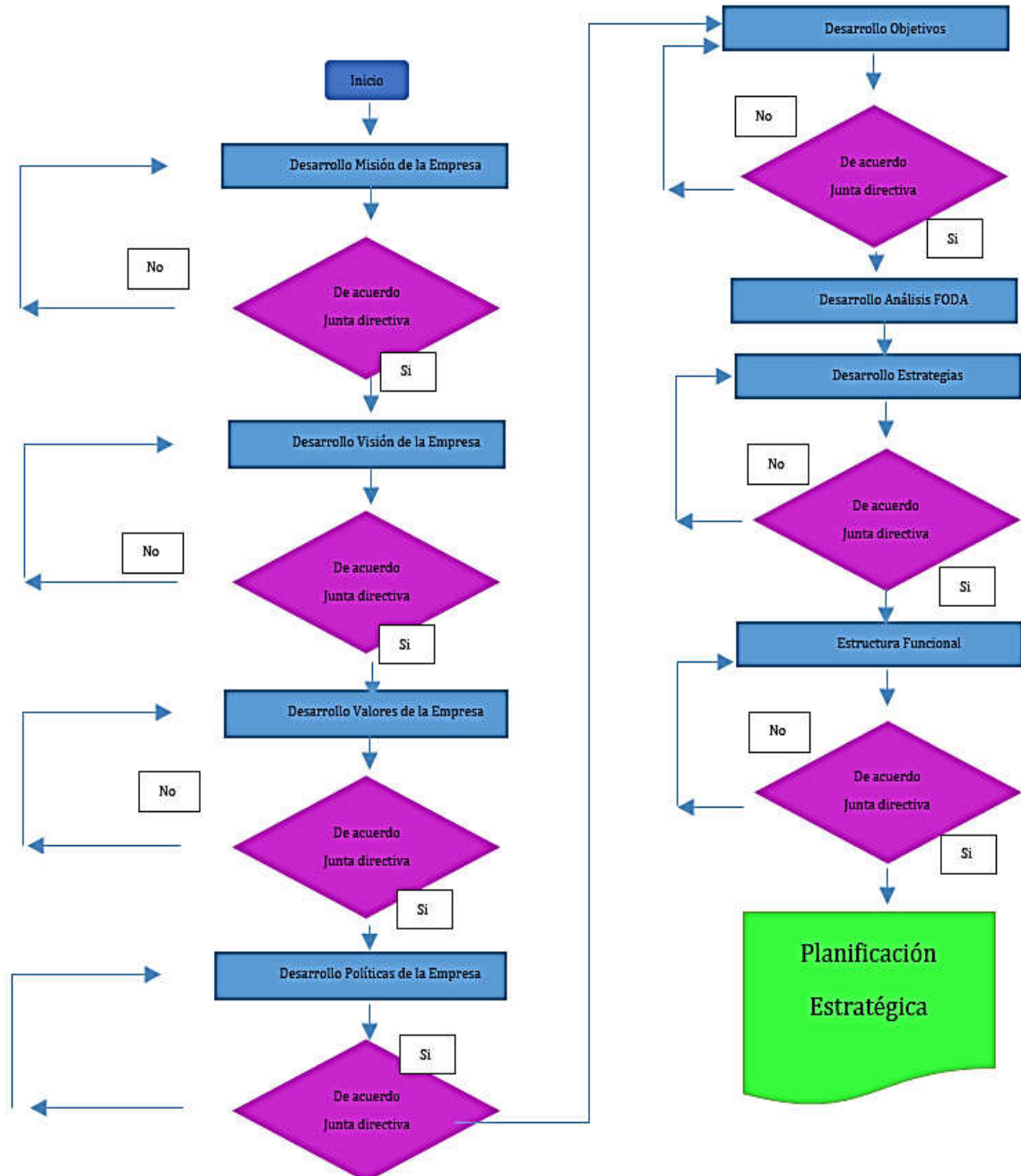
ANÁLISIS INTERNO		FORTALEZAS -F	DEBILIDADES -D
		ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas Funcionales Independientes ✓ Personal con conocimiento medio o alto respecto a los productos que comercializan
OPORTUNIDADES- O		ESTRATEGIAS -FO	ESTRATEGIAS -DO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existen competidores directos que posean gran diversidad de productos ✓ No existe garantía en productos de construcción ✓ Empresas dispuesta a invertir en capital humano ✓ Instituciones educativas buscan promocionar a sus estudiantes y sus capacidades 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Facilitar la compra completa de materiales necesarios para la construcción en un solo lugar ❖ Entregar certificado de garantía ❖ Realizar un acercamiento con otras comercializadoras a fin de establecer alianzas ❖ Enviar personal capacitado para la instalación/uso y verificación del producto entregado ❖ Logística de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar alianzas con instituciones educativas para la construcción de la maquinaria necesaria ❖ Convenios para la especialización del personal ❖ Desarrollar un modelo de evaluación sobre los programas realizados en la empresa ❖ Ejecutar proyectos de investigación que permitan solucionar los problemas del entorno
AMENAZAS -A		ESTRATEGIAS- FA	ESTRATEGIAS-DA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado de comercialización de producto de construcción es un mercado enfocado en precios ✓ Empresas de comercialización semi-industrializadas ✓ Las grandes empresas poseen sistemas informáticos avanzados ✓ Resistencia al cambio 		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aplicar los mecanismos que contribuyan a la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos económicos ❖ Implementar economías a escala para la reducción de precio ❖ Fortalecer las actuales fuentes de ingreso por autogestión 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Programa de actividades internas y externas para fortalecer la integración del grupo laboral ❖ Contratar los servicios de una empresa desarrolladora de software

Elaborado por: Santiago Zambrano

Organización

La organización se realiza con la junta directiva para dividir del trabajo general de la alianza, se puede realizar por medio de flujogramas que indican cada proceso a realizar, en la parte inferior se realiza un cuadro que designa al responsable, documentos de respaldo, y el control necesario para verificar el cumplimiento de las actividades, se presentan los siguientes ejemplos:

Figura 6. Diagrama de Flujo Planificar.



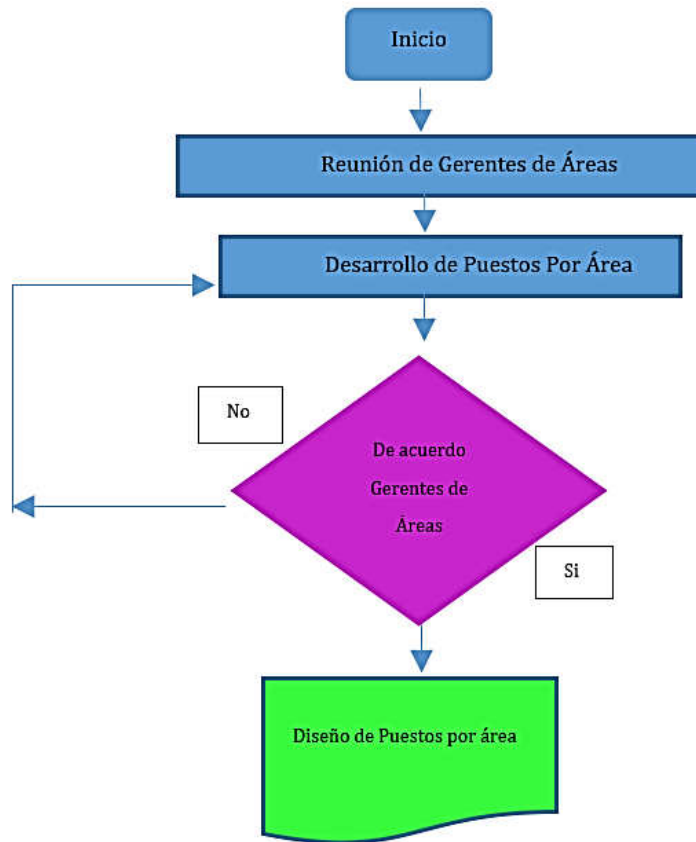
Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 15. Planificar

Responsable	Documento	Control
Mandatario	Planificación estratégica	Tiempo Planificado/ Tiempo Transcurrido

Elaborado por: Santiago Zambrano

Figura 7. Diagrama de Flujo Organizar.



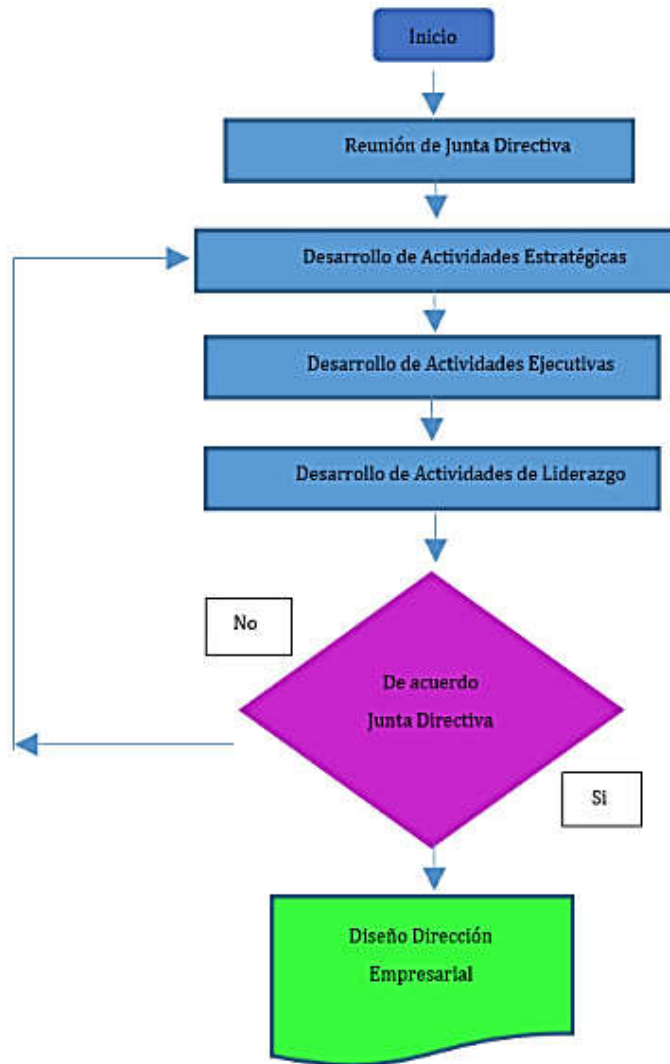
Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 16. Organizar

Responsable	Documento	Control
Mandatario	Diseño de puesto por área	Tiempo Planificado/ Tiempo Transcurrido

Elaborado por: Santiago Zambrano

Figura 8. Diagrama de Flujo Dirigir.



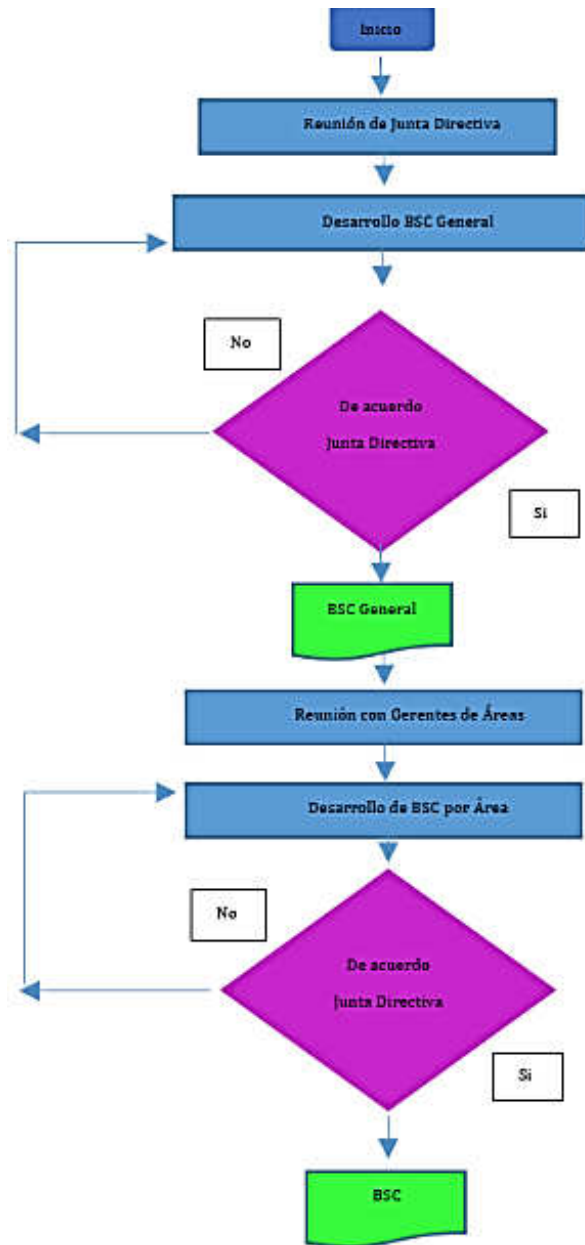
Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 17. Dirigir

Responsable	Documento	Control
Mandatario	Diseño Dirección Empresarial	Tiempo Planificado/ Tiempo Transcurrido

Elaborado por: Santiago Zambrano

Figura 9. Diagrama de Flujo Controlar.



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 18. Controlar

Responsable	Documento	Control
Mandatario	BSC General	Tiempo Planificado/ Tiempo Transcurrido
Gerentes de Área	BSC	Tiempo Planificado/ Tiempo Transcurrido

Elaborado por: Santiago Zambrano

Dirección

En esta sección se delimita el tipo de gerencia para la alianza con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, definir las actividades directiva, ejecutivas y de liderazgo que realizara el gerente, esta actividad se realiza con la junta directiva, se puede mencionar como ejemplo:

Cuadro 19. Actividades Directivas

Actividades Directivas	Cualidades Directivas
Diagnostico	Imparcialidad, Objetividad
Decisión	Deseo de logro
Ejecución	Constancia, fortaleza, Delegación

Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 20. Actividades Ejecutivas

Actividades Ejecutivas	Sistema de Trabajo
Fijar Objetivos	Analizar Situación Definir estrategias Definir Métodos Definición del Objetivo
Planificar	Mensual
Tomar decisiones	Priorizar con Principio de Pareto Delegar
Ejecutar Acciones	Estructurar el día
Control de Resultados	Examen Diario
Información y comunicación	Reuniones Planificadas

Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 21. Liderazgo

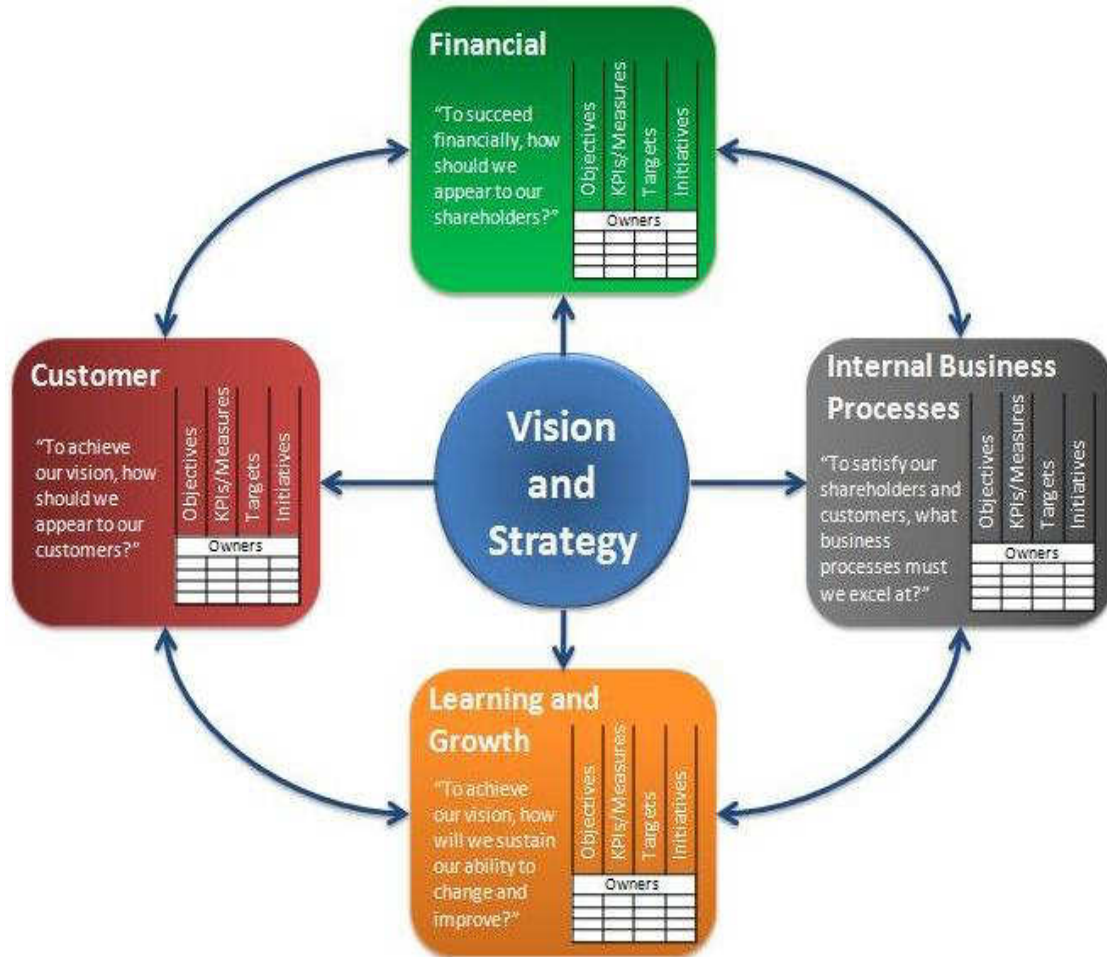
Liderazgo	Cualidad
<i>Participativo O Democrático</i>	Sinergia con los demás directivos en la toma de decisiones

Elaborado por: Santiago Zambrano

Control

El proceso de control se realiza con la ayuda del modelo de BSC de Kaplan and Norton, el proceso de control tiene la finalidad de dar seguimiento a las actividades que deben realizar cada gerente, de esta manera se puede asegurar que toda actividad se va a cumplir, y también permite monitorear los resultados de cada actividad.

Figura 10. BSC.



Elaborado por: (Norton & Kaplan, 1996)

Para poder iniciar el análisis del Balanced Score Card, cada gerente debe definir objetivos para el área que va a administrar, sin olvidar que estos objetivos deben estar alineados con la visión, y las estrategias definidas en el análisis situacional, esto no significa que se deben copiar las estrategias más bien conviene generar nuevas estrategias adaptadas a la realidad y del estilo de gerencia de cada área, adicionalmente cada gerente debe plantear metas a alcanzar (objetivo operativo) y los respectivos indicadores que certifiquen el cumplimiento de las mismas, como ejemplo se menciona:

Cuadro 22. Balanced Score Card de la Alianza

Áreas Funcionales	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	OBJETIVOS OPERATIVOS	% ESPERADO	TIEMPO DE DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLES	PRESUPUESTO ESTIMADO	POSIBLES FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1. FINANZAS	1.1. Administrar efectivamente los recursos económicos de la organización	Aplicar los mecanismos que contribuyan a la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos económicos.	Recurso económico/ rendimiento financiero	Establecer un plan de mejoras de los ingresos de la empresa	35	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Financiero		
		Implementar economías a escala para la reducción de precio	Precio anterior/ precio actual	Reducción de precios de compra de las líneas comercializadas	30	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Financiero		
	1.2. Mejorar los ingresos económicos de autogestión	Fortalecer las actuales fuentes de ingreso por autogestión	Ingresos de autogestión / Ingresos totales	Implementar un plan de revisión y control del uso de los recursos de la entidad	20	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Financiero		
2. OPERACIONES	2.1. Suscribir y ejecutar convenios de cooperación mutua para el desarrollo del negocio	Realizar un acercamiento con otras comercializadoras a fin de establecer alianzas	# de empresas contactadas/ total empresas	Elaborar una base de datos y mantenerla actualizada con respecto a instituciones afines al negocio	10	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Operaciones		
		Ejecutar proyectos de investigación que permitan solucionar los problemas del entorno	Crecimiento empresarial anterior/ crecimiento empresarial actual	Llevar a cabo el proceso de investigación aplicando programas de inducción y preparación en materiales de construcción	10	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Operaciones		
	2.2. Implementar un sistema de información integral	Contratar los servicios de una empresa desarrolladora de software	Tiempo de proceso anterior/ tiempo de proceso actual	Contar con el desarrollo del sistema	25	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Operaciones		
	2.3. Adquirir maquinaria de carga	Desarrollar alianzas con instituciones educativas para la construcción de la maquinaria necesaria	# de maquinaria anterior/ # de maquinaria actual	Firmar convenios instituciones educativas para la cooperación y desarrollo de la maquinaria	70	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Operaciones		

3. COMERCIAL	3.1 Solución Integral	Facilitar la compra completa de materiales necesarios para la construcción en un solo lugar	satisfacción del cliente promedio anterior/satisfacción del cliente actual	Mejorar la satisfacción del cliente	30	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Comercial		
		Logística de entrega	Tiempo de entrega anterior /tiempo de entrega actual	Buscar cuellos de botella en la logística y eliminarlos	25	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Comercial		
	3.2 Servicios Post Venta	Enviar personal capacitado para la instalación/uso y verificación del producto entregado	# de reclamos/ total ventas	Aumentar la confianza en la empresa	60	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Comercial		
		Entregar certificado de garantía	# de Facturas/ # de Garantías entregadas								
4. RECURSOS HUMANOS	4.1 Desarrollar el potencial humano y profesional del personal mediante capacitación especializada acorde a las necesidades de la empresa	Diseño de un plan de capacitación permanente	Personal capacitado/ total personal	Diagnosticar necesidades de conocimiento del personal interno	60	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Recursos Humanos		
		Convenios para la especialización del personal	Personal con plan carrea/ Total personal	Gestionar convenios de capacitación continua de acuerdo a las necesidades	60	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Recursos Humanos		
	4.2. Promover y ejecutar actividades que propendan al desarrollo y formación integral de los miembros	Programa de actividades internas y externas para fortalecer la integración del grupo laboral	Satisfacción del personal anterior/ Satisfacción del personal actual	Lograr el incremento de la satisfacción del cliente interno	15	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Recursos Humanos		
5 ADMINISTRACION	5.1. Evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente	Desarrollar un modelo de evaluación sobre los programas realizados en la empresa	# modelos evaluación aprobados/ # programas evaluados	Establecer puntos críticos para la compañía, sobre los cuales hacer mayor énfasis de mejoramiento	20	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Mandatario		
		Definir un programa de retroalimentación permanente	# de sesiones destinadas a la retroalimentación	Desarrollar habilidades e innovación del personal	30	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Mandatario		
		Asignar proyectos de desarrollo en cada área en función de la capacitación recibida	# Proyectos aprobados	Crear un plan de proyectos para aplicar la capacitación recibida	40	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Mandatario		
		Realizar un proceso de auditoría de los procesos administrativos	# de auditorías realizadas	Realizar un cronograma de auditoría interna	50	1 año	03-03-2016	31-12-2016	Gerente Mandatario		

Elaborado por: Santiago Zambrano

ÁREA DE OPERACIONES

El gerente de esta área estructura los procesos que desarrollara la asociación, con el objetivo de ampliar la actividad comercial, cada integrante de la alianza posee operaciones distintas, lo que debe buscar esta área es realizar procesos comunes, y posterior a su aplicación modificarlos según la necesidad

Figura 11. Estructura de Logística Integral



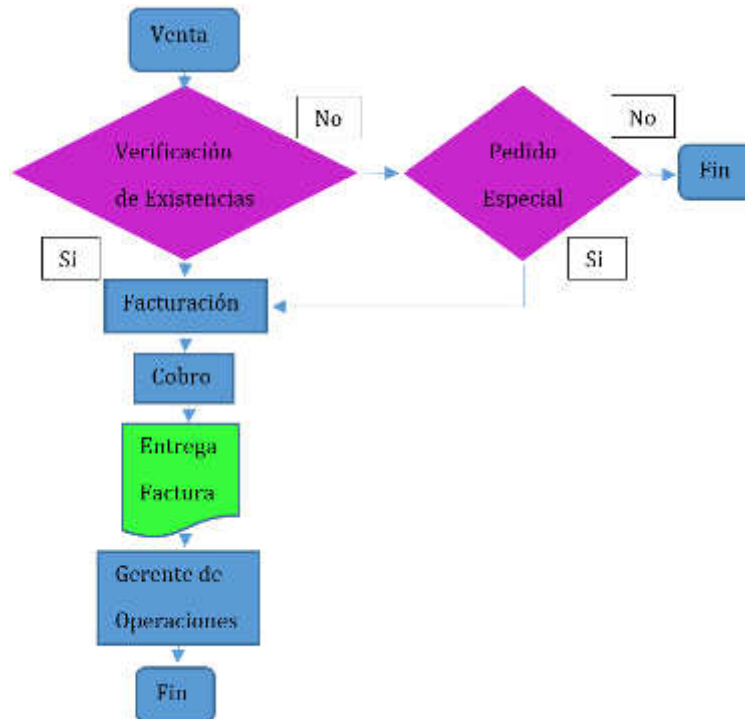
Elaborado por: Santiago Zambrano

Las operaciones pueden utilizar flujogramas y cuadros de responsabilidades para una comprensión absoluta en todos los niveles de la alianza, permitiendo una estandarización de todos los procesos de las empresas, además este tipo de proceso permite un fácil control y seguimiento de las actividades, se mencionan los siguientes ejemplos:

Logística de Ventas

La alianza no posee un espacio físico propio por lo tanto se utiliza los puntos de venta de cada integrante de la alianza, realizando una estandarización para mejorar la atención al cliente, como ejemplo se propone:

Figura 12. Diagrama de Flujo Logística Venta



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 23. Proceso Logística de Venta

N	Actividad	Responsable
1	Saludo Cliente	Vendedor
2	Atención a la necesidad del cliente	
3	Asesoramiento de los materiales para lograr satisfacer su necesidad	
4	Punto de acuerdo entre el cliente y el vendedor	
5	Entrar al sistema de la empresa	Vendedor
6	Consultar nivel de stock de los materiales que requiere el cliente	Vendedor
7	Reserva de productos	
8	Se llena la información en la factura	Cliente
9	El cliente realiza el pago, tendrá la opción de pago con cheque personal, efectivo, Tarjeta de crédito.	
10	Se verifica la información del comprador	Vendedor
11	Se le entrega la factura al cliente	
12	El vendedor envía una copia de la factura al gerente de operaciones	Vendedor

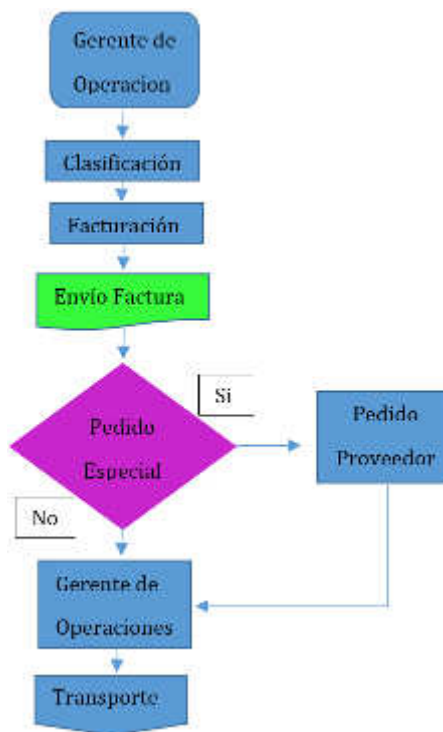
13	El gerente de operaciones confirma la recepción del documento	Gerente de Operaciones
14	Explicar al cliente el costo y el tiempo que demora la mercadería solicitada en llegar	Vendedor

Elaborado por: Santiago Zambrano

Logística de Compras

Los integrantes de la alianza realizan los pedidos, el integrante que realice la venta debe comunicarse con el gerente de operaciones he informar sobre el pedido a entregar, el gerente de operaciones realizara el proceso necesario para cumplir con lo solicitado, como ejemplo:

Figura 13. Logística de Compras



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 24. Proceso de Logística de Compras

N	Actividad	Responsable
1	Se recibe la copia de la factura del vendedor	Gerente de Operaciones
2	Se revisa la información	
3	Se divide la factura según el producto y el integrante de la alianza correspondiente	Gerente de Operaciones
4	Se envía la orden de pedido de cada producto a cada integrante de la alianza	
5	Se confirma la orden de pedido	Integrantes de la alianza
6	Se realiza la factura	
7	Se envía la factura al gerente financiero	Integrantes de la alianza
8	Se confirma la entrega de la factura	

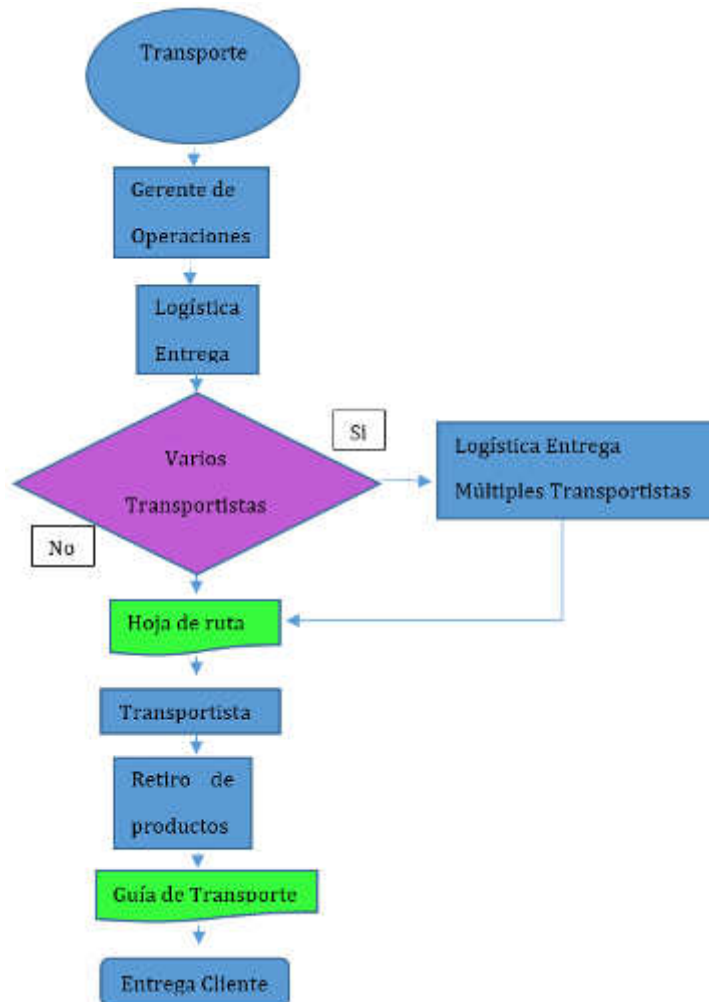
9	Se confirma los valores de la misma	
10	Se envía orden de retiro al gerente de operaciones	
11	Se confirma la orden de retiro	Gerente de Operaciones
12	Se inicia proceso de transporte	Integrantes de la alianza
13	Se envía la solicitud a la fabrica	
14	Se define fecha de retiro del producto	

Elaborado por: Santiago Zambrano

Logística de Transporte

El gerente de operaciones se encarga de realizar la ruta para la recolección de los productos vendidos, y su respectiva entrega a los clientes, debe considerar la ruta más adecuada entre todos los integrantes de la alianza, ya que esta no posee un espacio físico de almacenamiento propio, como ejemplo se menciona:

Figura 14. Diagrama de Flujo Logística de Transporte



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 25. Proceso Logística de Transporte

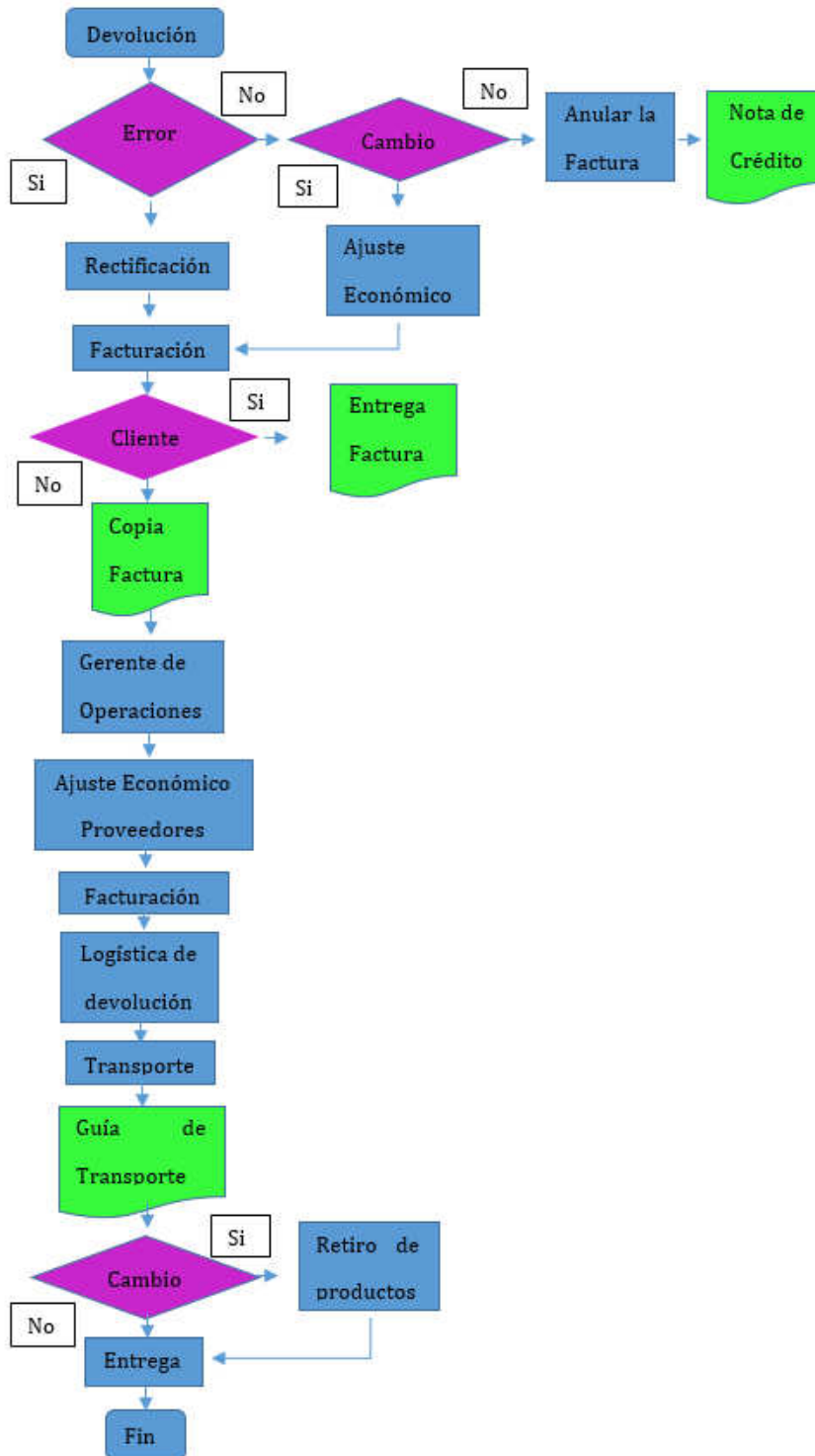
N	Actividad	Responsable
1	Se confirma la orden de retiro	Gerente de Operaciones
2	Se inicia proceso de transporte	
3	Se obtiene el total en peso y dimensiones de la mercadería de todos los proveedores	Gerente de Operaciones
4	Basados en el cuadro demostrativo de pesos y dimensiones máximas permitidos de la ANT se traza una ruta de retiro según, el peso, el tamaño y tipo de material por entregar	
5	Debe buscarse la ruta más directa entre proveedores y el cliente	
6	Se confirma la hora en que se encuentra listo para la entrega del producto	
7	Con la información de la ANT y el análisis económico se realiza la contratación del transportista más apto para el transporte del pedido	
8	Se envía la hoja de ruta al transportista	
9	Retira una copia de la factura para el cliente	Transportista
10	Verifica dirección del proveedor y el cliente	
11	Una vez que llegue a retirar el producto se debe confirmar el pedido previo embarque además de solicitar firmas y sellos respectivos en la hoja de ruta	
12	Se debe verificar el estado del material a embarcar	Transportista
13	El empaque debe estar en correcto estado	
14	Se debe embarcar correctamente en el transporte lo que corresponde a: Correcta distribución del peso de la mercadería, medidas de seguridad adecuadas para que la mercadería no sufra ningún tipo de variación durante el transporte, toda mercadería debe ser cubierta con carpas para asegurar su integridad además de esta forma disminuir cualquier intento de asalto del transporte	
15	Se entrega la guía de transporte para poder trasladar mercadería de un lugar a otro dentro de la ciudad, en la guía se especifica hora de entrega, cantidad y tipo de mercadería, dirección de donde parte la mercadería, lugar donde se entrega, y persona que recibe la mercadería	Integrante de la Alianza
16	Entrega la mercadería certificando su integridad	Transportista
17	Verifica cantidades y materiales entregados	
18	Solicita firma del cliente en hoja de ruta con la que indica que no existe ningún inconveniente con la mercadería recibida	

Elaborado por: Santiago Zambrano

Logística de Devolución

Se analiza los procesos que intervienen en la devolución de los productos en los tres aspectos: ventas, compras y finalmente la logística de devolución de transporte, este proceso debe estar coordinado entre los gerentes de operaciones y finanzas, se desarrolla el siguiente ejemplo:

Figura 15. Diagrama de Flujo Logística de Devoluciones



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 26. Proceso Logística de Devoluciones

N	Actividad	Responsable
1	El cliente se comunica con la empresa para devolver la mercadería	Cliente
2	Regresa con la factura como comprobante de pago	
3	Anula la factura actual si es necesario	Vendedor
4	El vendedor realiza los ajustes según la necesidad del cliente	
5	Realiza nueva Factura con los requerimientos del cliente	
6	Si fuere una compra bajo pedido el proveedor indicara al vendedor las políticas de acción	
7	Si el cliente demuestra el error de la empresa la misma se hará cargo de todos los gastos para reparar el daño	
8	Consultar nivel de stock de los materiales que requiere el cliente	
9	Reserva de productos	
10	Se analizan los valores económicos a cancelar	
11	Se realiza la factura	
12	Se realiza el cobro o devolución	
13	Se entrega la factura al cliente	
14	Se notifica al gerente de operaciones la devolución de materiales	
15	Se envía la copia de la factura al gerente de operaciones	
16	Se realiza una clasificación del pedido del cliente	
17	Se envía el pedido del producto correspondiente a cada proveedor	
18	La empresa pedirá al proveedor una nota de crédito por el valor total de la devolución, y pedirá la realización de una nueva factura si fuera el caso	Proveedor
19	Se traza una ruta de entrega y retiro según, el peso, el tamaño y tipo de material por entregar y/o retirar	
20	Se entrega al transportista junto con la mercadería la guía de la mercadería que transporta	Transportista
21	En caso de un cambio primero se retira los productos y se procede a la entrega	
22	El transportista entrega documentos	
23	Solicita firmas del cliente en los documentos necesarios	Cliente
23	El cliente solicita un cambio	
23	Queda en libertad de las empresas participantes de la alianza el aspecto económico de la logística de entrega	Vendedor
23	Se procede con la facturación	
23	El cliente realiza una devolución total del producto	Cliente
23	Se realiza la anulación de la factura	Vendedor
23	Se realiza la nota de crédito	Vendedor

Elaborado por: Santiago Zambrano

Logística de Almacenamiento

La logística de almacenamiento es necesaria para cubrir una demanda inesperada, la cual requiere un tiempo de entrega menor al que el proveedor podrá entregar.

Se propone como parte de inicio de la alianza que cada miembro designe un stock mínimo de su producto el cual no debe ser comercializado por el proveedor debido a que forma parte del almacenamiento de seguridad temporal de la alianza, posteriormente según las necesidades se puede adquirir esta reserva y conformar su stock de seguridad propio, se desarrolla el siguiente ejemplo:

Figura 16. Diagrama de Flujo Logística de La gestión de Almacenamiento



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 17. Proceso Logística de La gestión de Almacenamiento

N	Actividad	Responsable
1	Este proceso inicia solo si el cliente realiza un pedido con tiempos de entrega menores a lo que la empresa puede entregar y no puede esperar o si existe un problema inesperado con la entrega de la mercadería	Gerente de operaciones
2	Se recibe el pedido	
3	Se revisa la información	
4	Se realiza el pedido al proveedor	
5	Se autoriza el uso del stock de seguridad de la alianza, si el stock de seguridad no logra abastecer la demanda se solicita a otro proveedor la diferencia	
6	Se envía la factura al gerente financiero	
7	Se traza una ruta de retiro según, el peso, el tamaño y tipo de material por entregar	
8	Se entrega al transportista junto con la mercadería la guía de la mercadería que transporta	Proveedor
9	En la guía se especifica hora de entrega, cantidad y tipo de mercadería, dirección de donde parte la mercadería, lugar donde se entrega, y persona que recibe la mercadería	
10	Se realiza la entrega, se solicita firmas del cliente en los documentos necesarios	Transportista

Elaborado por: Santiago Zambrano

Logística de Información

La logística de información está a cargo del gerente de operaciones, su labor es buscar el método adecuado de comunicación entre las empresas, que permita tener conocimiento de los inventarios de todos los integrantes de la alianza y una rápida respuesta para el cliente final, como ejemplo se toma el método de crear una plataforma virtual, es decir crear una página web donde tanto los clientes puedan ingresar sus pedidos como, ser un punto de contacto entre los integrantes de la alianza, cada proveedor tiene sus credenciales de ingreso y es responsable de actualizar la información de su empresa, especialmente el nivel de inventarios que posee.

La logística de información entre gerentes de área debe ser constantemente perfeccionada, una correcta comunicación permite un mejor desarrollo y aplicación de estrategias, se puede realizar de manera virtual, usando medios electrónicos, cada gerente es responsable de informar y controlar su progreso.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

El gerente de esta área debe desarrollar estrategias, que permitan generar un valor agregado al producto pero que no incremente demasiado el valor de venta del mismo, la herramienta comúnmente utilizada para esta área es el marketing mix.

Figura 17. Elementos del Marketing Mix



Elaborado por: Santiago Zambrano

Precio

El análisis del precio se debe realizar tomando los costes totales de comercialización, y los mismos adicionarles el margen de utilidad necesario para que la alianza genere un valor para todos sus integrantes, como ejemplo se tiene a continuación una base para el cálculo del precio del producto:

Figura 18. Diagrama de Flujo para Fijar el Precio



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 28. Proceso para Fijar el Precio

N	Actividad	Responsable
1	Analiza los costos de la alianza	Gerente Financiero Gerente Comercial
2	El costo de la comunicación dependerá el tipo de comunicación usada (teléfono, fax, internet)	
3	El Recuso humano será cancelado por servicios profesionales y según las ventas realizadas	
4	La mercadería tiene un precio establecido por cada integrante de la alianza	
5	El valor del transporte será dividido para los integrantes que hayan intervenido en la venta	
6	Y el servicio post venta se pagara por servicios profesiones y dividido para la totalidad de los integrantes	
7	Finalmente se suman los valores y se aumenta la utilidad establecida por los integrantes	

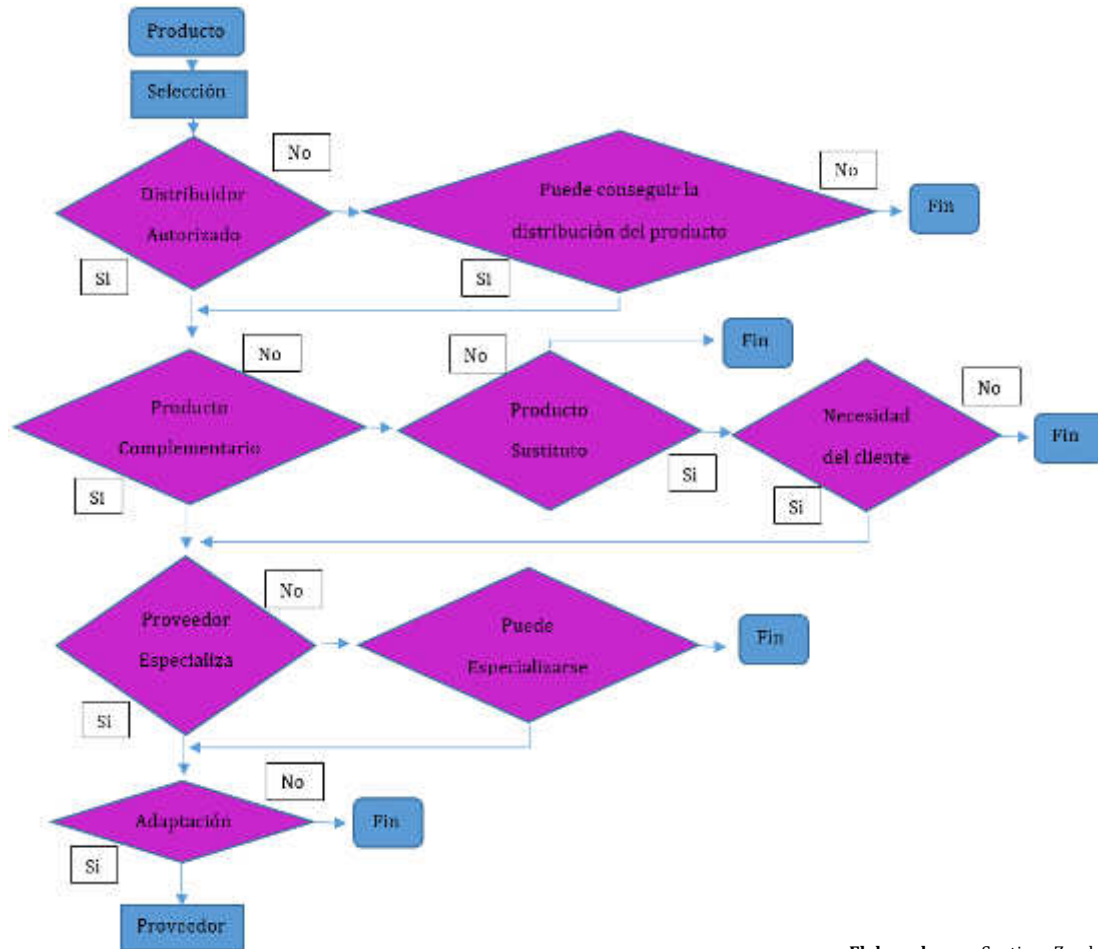
Elaborado por: Santiago Zambrano

Producto

Para la alianza el producto que comercializa tiene sus bases en los proveedores, el gerente comercial puede buscar nuevos proveedores para mejorar la diversidad de líneas comercializadas por la alianza pero debe escoger correctamente cada uno, un proveedor que no sea un distribuidor de la fábrica causa gastos adicionales lo que genera productos con mayor costo, debido a que afecta la reputación de la alianza, además un proveedor que sea una competencia directa de algún otro integrante llega a crear una competencia dentro de la empresa lo que puede destruir la alianza, un proveedor especializado permite un mejor asesoramiento de su producto a la alianza y a su vez al cliente final, finalmente todo proveedor debe pasar un periodo de prueba dentro de la alianza para poder certificar toda la información obtenida y su compromiso para con la misma.

El gerente comercial de la alianza debe solicitar a los integrantes de la alianza, que realicen controles de calidad a sus productos ya que cada producto ya no representa individualmente al proveedor si no representa la imagen y garantía de la alianza, se desarrolla el siguiente ejemplo:

Figura 19. Diagrama de Flujo para Escoger el Producto



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 29. Proceso para Escoger el Producto

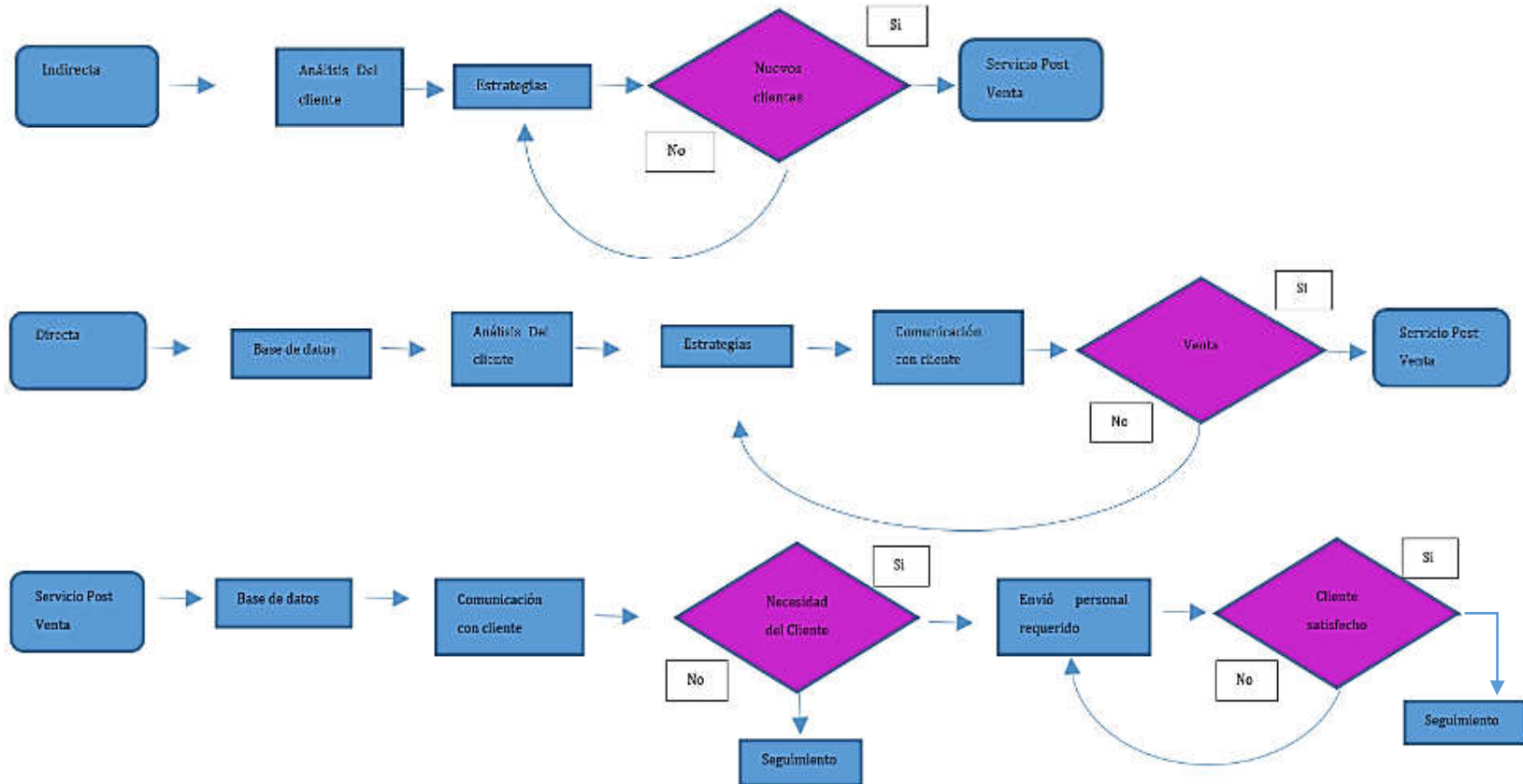
N	Actividad	Responsable
1	Se inicia proceso de selección de proveedor para cubrir necesidades del cliente	Gerente Comercial
2	Se define la gama de productos necesarios para la satisfacción del cliente	
3	Se busca proveedores con los productos necesarios para lograr la satisfacción del cliente	
4	Se contacta con los proveedores	
5	Se busca distribuidores autorizados	
6	Se busca líneas complementarias a los integrantes de la alianza	
7	Se busca proveedores especialistas	
8	Se procede a un periodo de prueba	
9	Forma parte de la alianza	Proveedor

Elaborado por: Santiago Zambrano

Promoción

La promoción de la alianza se puede realizar de tres maneras la primera de manera indirecta es decir con estrategias de publicidad masiva y la web de la alianza, la segunda con estrategias directas hacia los clientes de los proveedores direccionándolos hacia los beneficios de la alianza y hacia la web de la alianza para mayor información, finalmente el servicio post venta con este servicio se busca fidelizar al cliente además de generar un valor agregado al cliente y a la alianza diferenciándola de los competidores, se lo puede realizar de la siguiente manera:

Figura 20. Diagrama de Flujo Proceso para desarrollo de Promoción



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 30. Proceso para desarrollo de Promoción

N	Actividad	Responsable
1	Se revisa la necesidad de captar clientes nuevos para la empresa	Gerente Comercial
2	Si se ratifica esta necesidad se procede con el análisis de cliente	
3	Se busca la necesidad del cliente con relación a: tipo de producto, cantidad de producto, asesoramiento o instalación	
4	Con relación a clientes actuales de cada miembro de la alianza se analiza: relaciones industriales, logística de trabajo, métodos de pago	
5	La promoción puede ser directa o indirecta pero ambas apoyadas en el servicio post venta	
6	Indirecta	
7	Se analizan las posibilidades si se desea clientes nuevos uso de medios masivos enfocados al cliente que se quiere captar siendo los principales del sector y con mayor rendimiento costo beneficio: radio, hojas volantes, para clientes actuales se puede optar por un acercamiento directo con visitas personales, visitas a construcciones, llamadas telefónicas	
8	Todos estas estrategias deben centrarse en algunos lineamientos básicos, buscar la satisfacción del cliente, generar conocimiento de la alianza y sus beneficios, direccionar a la web de la empresa para mayor información	
9	Directa	
10	Se revisa el estado de lealtad de clientes actuales de cada miembro de la alianza	
11	Se realiza una base de datos de los clientes de cada miembro de la alianza	
12	Posteriormente se realiza una base de datos general con la finalidad de cruzar información poder analizar clientes recurrentes, clientes que se les pueda ofrecer líneas de la alianza adicionales, clientes que se les pueda ofrecer mayor volumen de compras	
13	También se realiza un análisis de la información que ayude al proceso subsiguiente	
14	Se realiza contacto con el cliente para poder obtener información adicional	
15	Si la estrategia de acercamiento tuvo un efecto positivo	
16	Existencia de una necesidad adicional que la alianza posea la capacidad de satisfacer	
17	Conocimiento más personalizado sobre la alianza	
18	Receptar sugerencias directamente del cliente	
19	Servicio Post Venta	
20	Se inicia posterior a una compra	
21	Se busca la lealtad del cliente	
22	Se satisface necesidades adicionales del cliente	
23	Si el cliente posee una necesidad adicional sea esta: falla del producto, instalación del producto, asesoramiento, garantía	
24	El personal adecuado será enviado inmediatamente para garantizar la satisfacción del cliente	
25	El coste de la instalación será obligación del cliente si el cliente desea contratar este servicio adicional	
26	En caso que el cliente desea realizar la instalación por su cuenta y mantener la garantía se enviara personal de asesoramiento que indicara el uso adecuado del producto correspondiente el cual no tendrá costo adicional	
27	Se realiza de la misma manera que comunicación del cliente con la diferencia que se debe realizar en plazos de tiempo determinados de seis meses	

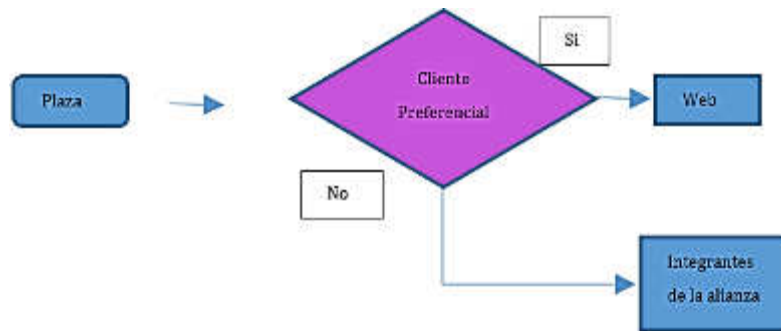
Elaborado por: Santiago Zambrano

Plaza

Plaza o distribución de la alianza se realiza a través de los locales de cada integrante de la alianza de esta forma se generan varios puntos de venta distribuidos en distintos espacios geográficos, además se logra una reducción de costes al no tener que mantener un espacio físico propio, también se puede indicar al cliente para mayor información sobre los distintos puntos de venta se encuentran en la web de la alianza.

Para clientes constantes de la alianza también se propone la posibilidad de realizar los pedidos por la web de la empresa facilitando la compra para el cliente, se desarrolla el siguiente ejemplo:

Figura 21. Diagrama de Flujo Proceso de Diseño de Plaza o Distribución



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 31. Proceso de Diseño de Plaza o Distribución

N	Actividad	Responsable
1	Definición de puntos de venta	Gerente Comercial
2	Atención personal en locales o virtual por internet	
3	Se atiende directamente al cliente en cualquiera de las instalaciones de los integrantes de la alianza	
4	Se indica al cliente todos los puntos de venta de la alianza para futuras compras	
5	Se indica sitio web para mayor información	
6	Para clientes preferenciales se les abrirá una cuenta especial en el sitio web	
7	La cuenta les permitirá ingresar pedidos directamente en el sistema de la alianza	

Elaborado por: Santiago Zambrano

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Área de recursos humanos es aquella que debe tomarse con mayor seriedad, ya que en el caso de los demás recursos de la empresa los recursos humanos son irrecuperables en muchos sentidos y son los que poseen contacto directo con el cliente, además de conocer la mecánica de la alianza así que debemos asegurarlos y mejorar su capacidad para poder generar un desarrollo empresarial.

Está a cargo del gerente de recursos humanos, que asegure el crecimiento del talento humano pero que el mismo sea una inversión rentable para los integrantes de la alianza, como lineamiento se puede realizar de la siguiente manera:

Figura 22. Procesos del Área de Recursos Humanos



Elaborado por: Santiago Zambrano

Desarrollo de personas

La alianza debe enfocarse al progreso de este recurso de una manera adecuada, analizando cada trabajador y puesto de trabajo la ventaja de la alianza es que dentro de la misma se encuentran indirectamente el personal, lo que permite una reubicación de puestos más amplia, al disponer gran cantidad de puestos, además si el personal desea un crecimiento profesional, se le ofrece un plan carrera el cual según sus competencias y conocimiento, tiene la posibilidad de ser patrocinado su desarrollo, buscando un mutuo acuerdo entre los integrantes de la alianza, el trabajador y el patrocinador, para que la inversión realizada sea devengada con tiempo y salario adecuados, llegando a ser una inversión que trae beneficios para la empresa que lo patrocina, el trabajador y finalmente para la alianza ya que al poseer personal cada vez más capacitado permitirá el empleo de mayor cantidad de estrategias empresariales y una mejor aplicación de las mismas.

En caso de que el patrocinador sea otro integrante de la alianza se debe realizar una reunión ambas empresas y el gerente de recursos humanos antes de mencionar al trabajador, para buscar la mejor alternativa que permita un intercambio de trabajadores y un mínimo impacto económico, pero siempre la prioridad sobre el trabajador la posee la empresa donde se encuentre laborando.

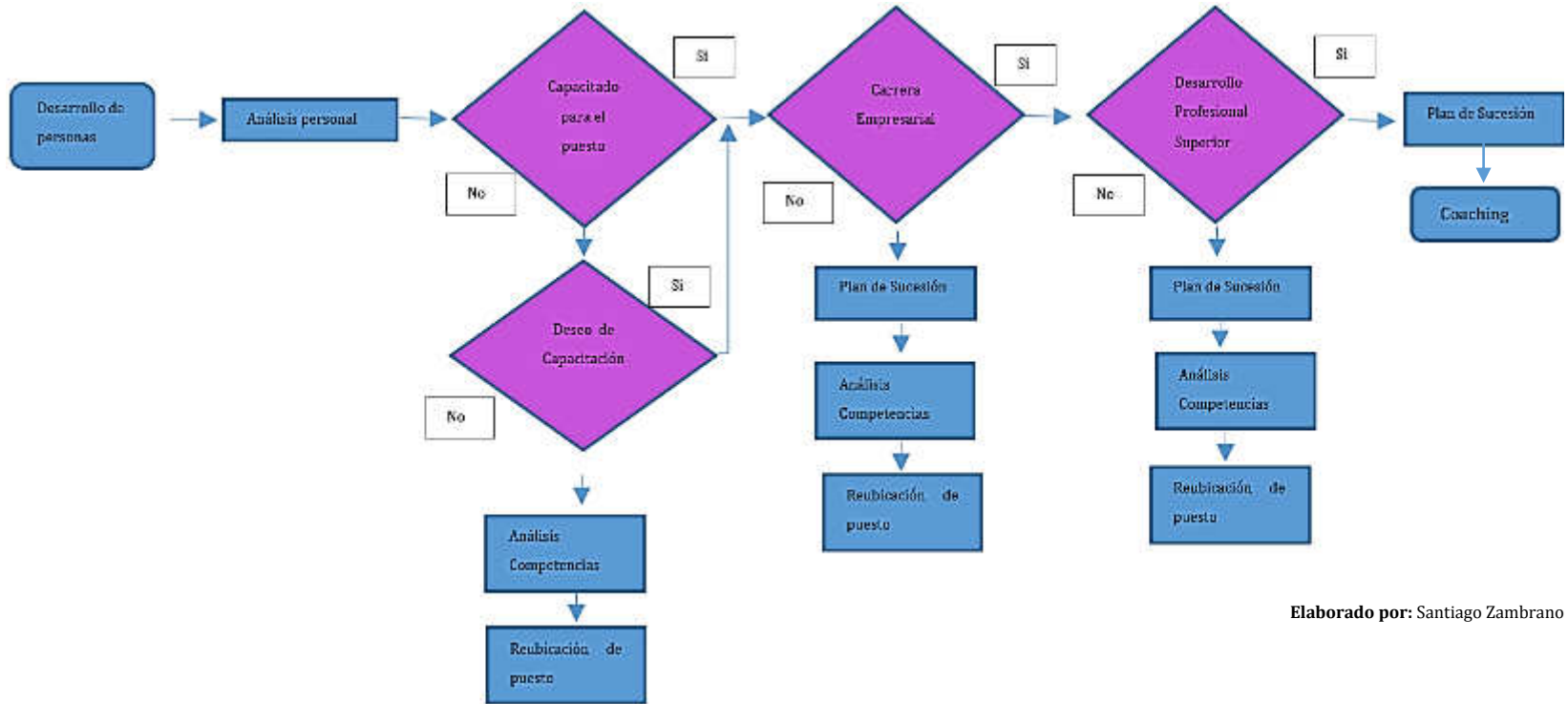
Como alternativas para el intercambio de trabajadores podemos mencionar las siguientes:

- Patrocinio, tiempo, liquidaciones de ley repartidas entre ambas empresas 50% cada una.
- Patrocinio, tiempo, liquidaciones de ley 100% de la empresa patrocinadora, además entregar un trabajador de reemplazo que este laborando dentro de la empresa.

Para realizar una capacitación, se sugiere que la misma se realice de la siguiente manera:

- Primero aviso a gerente de recursos humanos de la necesidad de capacitación del personal.
- Segundo convenio ente gerente de recursos humanos y empresas
- Tercero firma de nuevo contrato con el trabajador indicando tiempo, remuneración y tipo de capacitación a recibir
- Cuarto si fuera la capacitación de carácter formal en una institución educativa la empresa otorga el tiempo necesario dentro de la jornada laboral para sus estudios, en caso de un coaching la empresa dispone parte de la jornada laboral del trabajador para que el mismo pase el tiempo indicado con su capacitador.
- Quinto una vez terminada la capacitación la empresa designa parte del tiempo de la jornada laboral del trabajador para realizar nuevas actividades de acuerdo a su capacitación hasta integrarse totalmente a sus nuevas funciones.

Figura 23. Diagrama de Flujo Proceso para el Desarrollo de personas



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 32. Proceso para el Desarrollo de personas

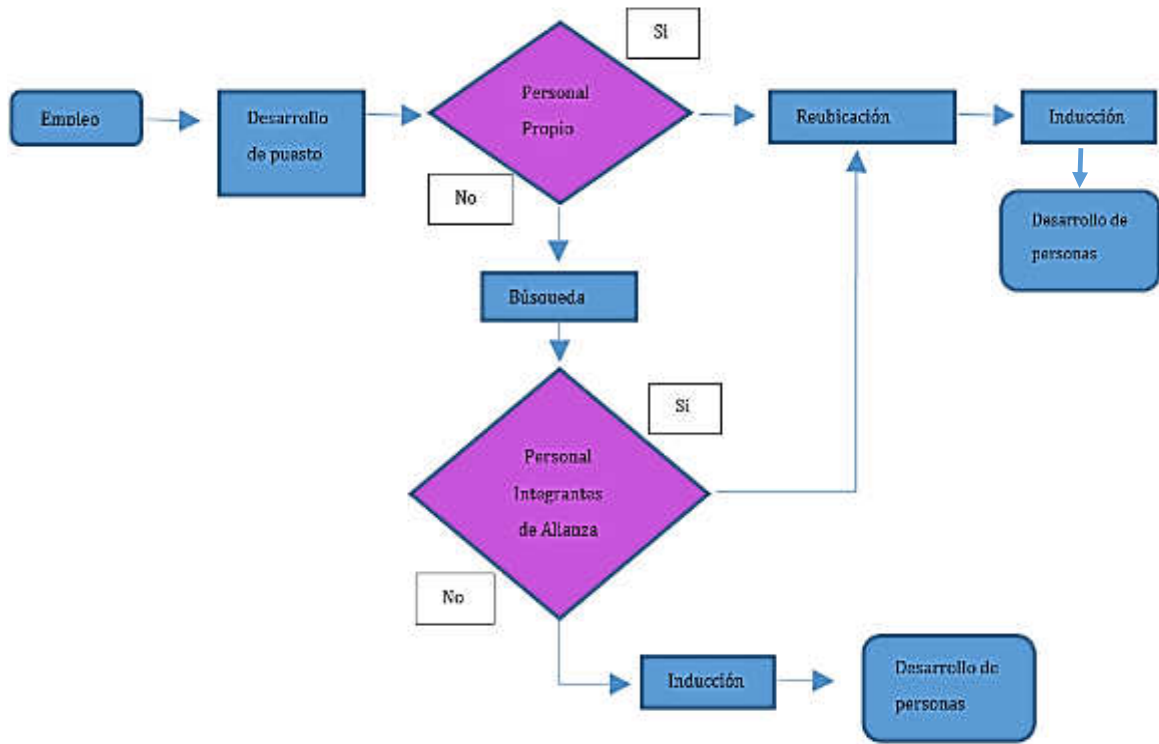
N	Actividad	Responsable
1	Se inicia con la búsqueda de una estabilidad para la empresa y el personal	Gerente de Recursos Humanos
2	Se busca personal que brinden todo su potencial en el desarrollo de la actividad	
3	Se analiza el perfil individual del personal	
4	Se compara el perfil individual con el perfil del puesto que desempeña	
5	Se analiza las competencias del personal	
6	Se buscan competencias específicas según la necesidad de la alianza o alguno de sus integrantes	
7	Reubicación	
8	Basados en el análisis de puesto, análisis de competencias se ubica al personal en el puesto para el cual está en capacidad de desempeñarlo de mejor manera	
9	Sucesión	
10	Se inicia cuando el personal va a cambiar su posición en la empresa	
11	Se analiza la función a ser desocupada	
12	Se reubica personal adecuado para desarrollar la función	
13	Una vez reubicado inicia el proceso de Coaching	
14	Coaching	
15	Cuando un trabajador ocupa un nuevo puesto este debe ser capacitado para desarrollarlo	
16	Se lo realiza con la ayuda de la persona que está dejando este lugar	
17	La misma estará encargada de enseñarle mientras desarrolla su trabajo normalmente, transmitir el conocimiento necesario para desempeñar la función,	
28	Realizar prácticas asesoradas del puesto	

Elaborado por: Santiago Zambrano

Empleos

La alianza realiza la contratación de personal dando prioridad al personal dentro de la misma, o dentro de las empresas de los integrantes, lo que genera una fidelización del personal hacia la alianza y sus miembros, en caso que no existiese personal adecuado dentro de la alianza y sus integrantes se procede a una búsqueda de personal la cual consiste en un proceso de observación de personal en distintas organizaciones, esta observación está enfocado principalmente en las competencias del personal, una vez que se encuentre este personal se le ofrece el cargo respectivo con todos los beneficios de la alianza incluido una carrera empresarial, se desarrolla el siguiente ejemplo:

Figura 24. Diagrama de Flujo Proceso de Empleo



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 33. Proceso de Empleo

N	Actividad	Responsable
1	La alianza busca personal adecuado para desarrollar una función específica	Gerente de Recursos Humanos
2	Se inicia desarrollo de puesto	
3	Según la necesidad de la alianza se crean nuevos puestos	
4	Cada puesto creado dependerá del Gerente de Área respectivo generar las cualidades y competencias necesarias del Puesto	
5	El Gerente de área de Recursos Humanos trabajara como apoyo en el desarrollo de puesto	
6	Se realiza un análisis de las relaciones comerciales de la alianza	
7	Se analiza al personal de mejor relación o desempeño del entorno	
8	Se hace un análisis de las competencias del personal seleccionado	
9	Se informa sobre el interés de la alianza en contar con los servicios del personal	
10	Se enseña la política de desarrollo del personal	
11	El Gerente de recursos humanos con ayuda del gerente de área realizan las siguientes actividades	
12	Coaching del puesto	
13	Introducción a la política de desarrollo de Personas	

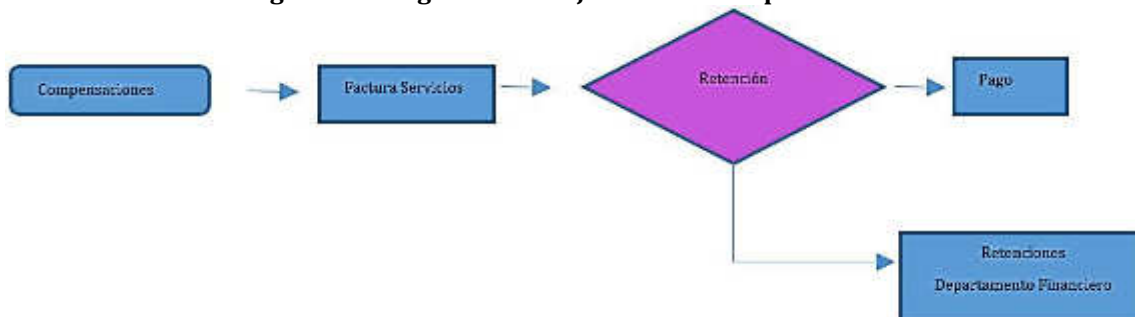
Elaborado por: Santiago Zambrano

Compensaciones

La alianza solo posee personal en los puesto de gerencia, ya que los demás trabajadores se encuentran en las empresas de los integrantes de la alianza, la forma más efectiva de pagar los

salarios a los trabajadores es por servicios profesionales, ya que al iniciar la actividad los mismos dueños o gerentes de las empresas que integran la alianza están encargados de los puestos administrativos, por esta razón para no interferir, su situación laboral normal, se sugiere este tipo de pago, posteriormente a medida que la alianza crezca esta puede contratar personal de planta pero depende de cada alianza, como ejemplo:

Figura 25. Diagrama de Flujo Proceso Compensaciones



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 34. Proceso Compensaciones

N	Actividad	Responsable
1	Este proceso inicia con una negociación del valor de los servicios profesionales	Gerente de Recursos Humanos
2	Se debe tomar en cuenta el puesto a desempeñar, responsabilidades y tiempo para desarrollar la actividad	
3	El trabajador entrega la factura de los servicios profesionales	
4	Se procede a la confirmación de los valores con respecto al convenio pactado	
5	Se analiza si la factura entregada se debe realizar retención	
6	Si fuera el caso se envía al departamento financiero	Gerente Financiero
7	Si no se procede al pago	

Elaborado por: Santiago Zambrano

Relaciones Industriales

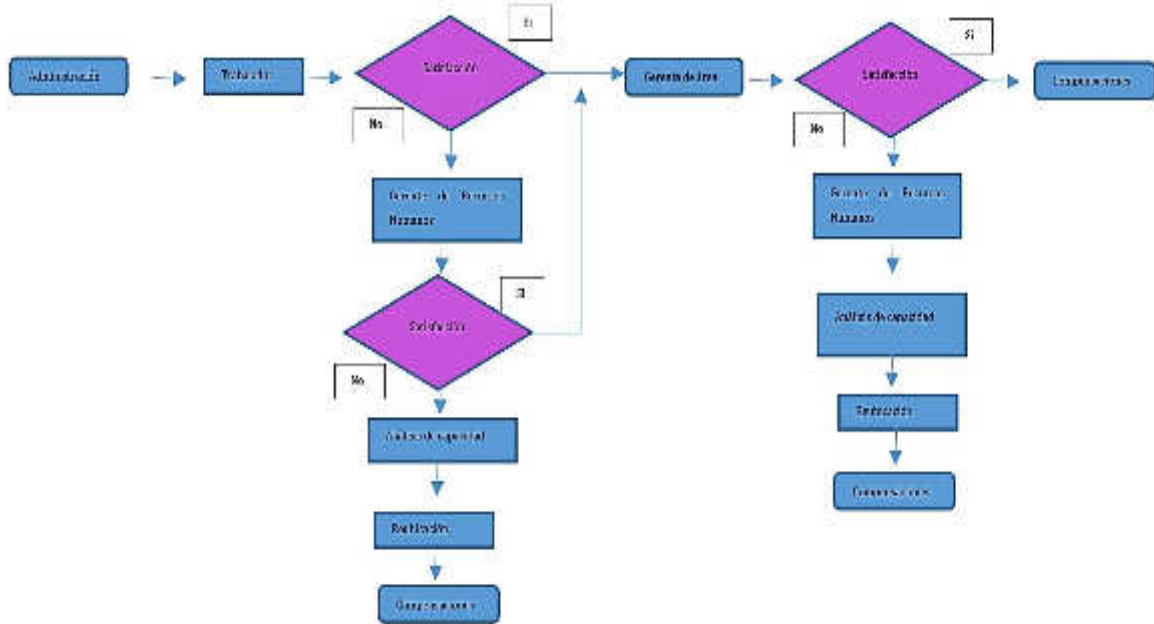
Las relaciones Industriales de la alianza estarán a cargo del Gerente de Recursos Humanos, ya que la alianza posee personal estratégico es decir no está formado por grandes volúmenes de personas, y además el personal de la alianza en un principio estará conformada por los dueños de las empresas integrantes de la alianza por esta razón el hablar de sindicatos en la primera etapa de la alianza es hilar muy fino pero el responsable de este punto será el Gerente de Recursos Humanos

Administración

Para la administración del recurso Humano se propone un sistema que como prioridad tiene la satisfacción del mismo, si el personal no se siente a gusto en el puesto que desempeña el Gerente de

recursos Humanos debe intervenir, si con las acciones del Gerente de Recursos Humanos existe la insatisfacción se debe proceder a un proceso de reubicación del personal, pero si el personal se encuentra satisfecho en el lugar se procede a un análisis con el gerente de área respectivo si el desempeño del personal está desempeñándose con normalidad se procede a la cancelación de compensaciones pero si el gerente de área reporta problemas con el personal debe intervenir, y realizar las acciones necesarias para su reubicación, se desarrolla el siguiente ejemplo:

Figura 26. Diagrama de Flujo Administración de Recursos Humanos



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 35. Proceso Administración de Recursos Humanos

N	Actividad	Responsable
1	Este proceso se realiza de manera continua	Gerente de Recursos Humanos
2	Se busca la satisfacción de todo el personal	
3	Da inicio a proceso trabajador	
4	Se revisa el nivel de satisfacción del personal	
5	Se realizan encuestas para poder tener un acercamiento al personal	
6	El Gerente buscara la razón de la insatisfacción	
7	Si fuese insatisfacción del personal se analizara cada caso buscando estrategias que permitan la satisfacción	
8	En caso que no se logre generar satisfacción en el puesto actual se procede al análisis de capacidades	
9	Si fuera la insatisfacción del gerente de área con el personal se procede directamente al análisis de capacidades para evitar conflictos internos	
10	Se realiza análisis de competencias, instrucción formal	
11	Procede al requerimiento de reubicación	
12	Entrevistas directas con los gerentes de área para conocer el estado de	

	satisfacción con el personal a cargo	
13	Si el gerente no se encuentra satisfecho se procede al análisis de capacidad del personal	

Elaborado por: Santiago Zambrano

ÁREA FINANCIERA

El área financiera como se mencionó anteriormente es aquella que debe administrar los recursos de la empresa, se propone la siguiente división del departamento financiero basado en el movimiento del recurso económico y obligaciones básicas a cumplir.

Se debe tomar en cuenta que el proceso de pagos por servicios profesionales se mencionó en el área de recursos humanos por esa razón no se lo menciona pero forma parte de gastos.

Se incluye los requisitos básicos de una contabilidad para inicio de actividad como guía, pero este aspecto se lo debe realizar con personal calificado y certificado (contador) ya que esta persona es la responsable de firmar y entregar esta información al SRI y los balances al gerente financiero.

Además se debe realizar un enfoque hacia el modelo de gestión de los conceptos básicos de la contabilidad.

- Activos están conformados por los inventarios, caja bancos (dinero en cuenta corriente), clientes (es la cuenta que se crea cuando un cliente posee una deuda con la empresa), activos fijos (Computadora), y activos diferidos (gastos de constitución)
- Pasivos están conformados por todo lo que la empresa está pendiente de pago, (deuda con proveedores, impuestos, servicios básicos)
- Patrimonio es la diferencia entre activo y pasivo.
- Balance debe realizarlo un profesional (contador) el mismo nos indica la información financiera de la empresa, lo que nos permite tomar decisiones.

Transacciones

Las transacciones de venta significan un ingreso de recurso financiero para la empresa razón por la cual el gerente financiero debe solicitar diariamente, a cada integrante de la alianza que haya realizado una venta el depósito correspondiente, también realizar el arqueo de caja junto con el gerente comercial.

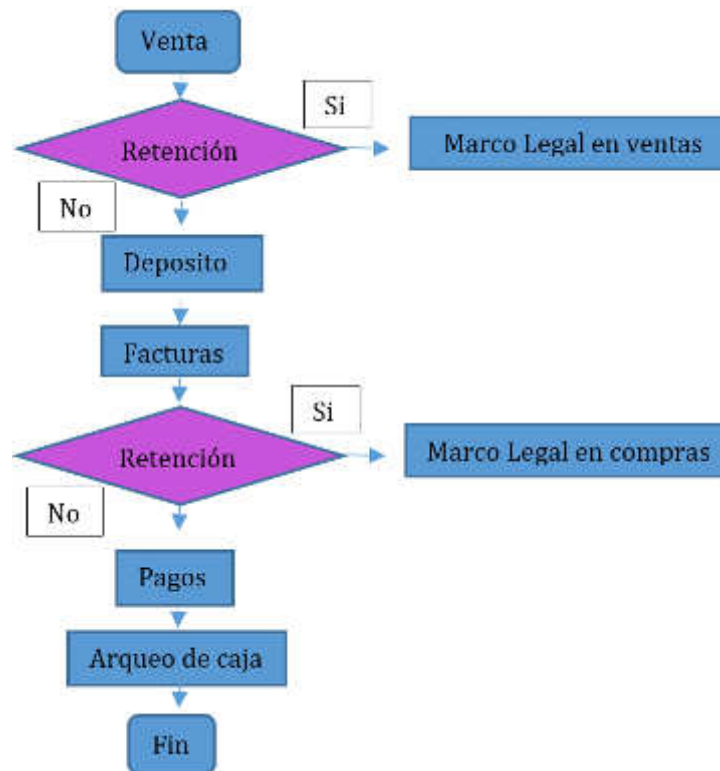
Las transacciones de compra constituyen parte de los costos de la parte financiera y forman parte del valor que grabamos al producto que entregamos al cliente final, el gerente financiero debe, realizar los pagos correspondientes, según los recursos financieros y las condiciones impuestas por los proveedores.

El transporte es cancelado una vez realizada la entrega, este valor lo cancela el gerente financiero, se debe considerar que es un gasto y no forma parte del valor del producto de la misma igual manera que los costos representan una reducción del aspecto económico, pero es un aspecto esencial de la logística de la alianza, si se realiza una retención se debe tomar en cuenta que solo va a ser del 1% del IR ya que transporte no posee IVA.

El giro financiero está a cargo del gerente financiero, el mismo indica cómo se moviliza el recurso financiero dentro de la empresa.

Las retenciones son analizadas ya que podríamos ser un agente fiscal o podríamos encontrarnos con alguno lo que significaría un proceso específico para receptor o realizar una retención, las retenciones se realiza por el gerente financiero y son entregadas junto con la mercadería, se desarrolla el siguiente ejemplo:

Figura 27. Diagrama de Flujo Transacciones



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 36. Proceso Transacciones

N	Actividad	Responsable
1	Se produce la venta, el vendedor realiza el cobro de valores	Vendedor
2	El cliente tendrá la opción de pago con cheque personal, efectivo, Tarjeta de crédito.	Cliente
3	Los pagos de contado tendrán un descuento adicional	Vendedor
4	Se podrá diferir pagos si se los realiza con cheques pos fechados, o con tarjeta de crédito	
5	Los anticipos se realizan según el monto y el tiempo de entrega	
6	Una vez verificado los valores y las ventas del día se procede a realizar la papeletas de deposito	
7	Se debe depositar los valores de las ventas en la cuenta de la alianza dos veces al día	Gerente Financiero
8	Se registra la papeleta de depósito física y virtualmente	
9	Se recibe las facturas para pago	
10	Incluyen pagos de impuestos, servicios profesionales, transporte, gastos	
11	La empresa realiza el pago con cheque, efectivo, o transferencia bancaria.	
12	Se procede al pago	
13	Se entrega copia del comprobante de pago	Vendedor, Gerente Financiero
14	Se realiza controles del estado de cuenta	
15	Se realiza un arqueo de caja del día de trabajo	Vendedor, Gerente Financiero
16	Se confirman los saldos correspondientes después de un deposito	
17	Se confirma los saldos correspondientes después de un pago	Gerente Financiero
18	Retenciones	
19	Se inicia cuando: Debemos entregar retención, cuando nos entregan una retención	
20	Todas las personas obligadas a llevar contabilidad podrán retenernos el 1% IR y el 30% IVA	
21	Si fuera el caso que tanto comprador y vendedor son personas obligadas a llevar contabilidad solo se retiene el 1% de IR	
22	Si el comprador fuera contribuyentes especial nos retiene el 1%IR el 30% IVA	
23	Se realiza el descuento del valor correspondiente a la retención	
24	Se procede al cobro	
25	Si la empresa es una persona natural obligada llevar contabilidad debe retener el 1% en bienes IR	
26	Si la empresa es contribuyente especial debe retener el 1% IR y el 30% IVA en bienes, o 2% IR y 70% IVA en servicio, o 100% a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad	
27	Se debe tomar en cuenta que se respeta la jerarquización es decir si la empresa es Contribuyente especial esta será la que realice las retenciones incluso entre contribuyentes especiales	
28	Se realiza el descuento del valor correspondiente a la retención	
29	El IVA se debe cancelar mensualmente y el IR 100% anualmente	

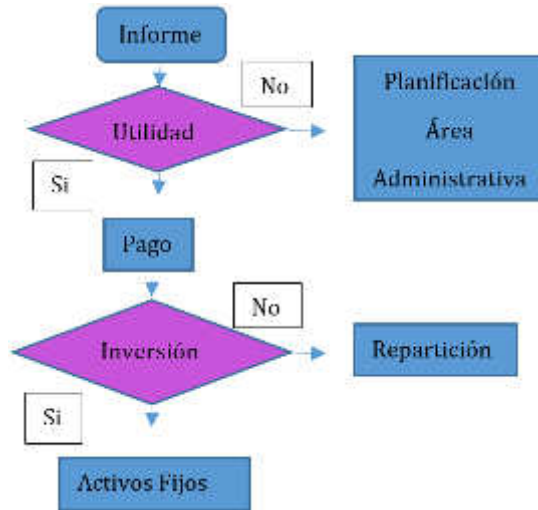
Elaborado por: Santiago Zambrano

Utilidades

Se lo realiza entre la junta directiva y el gerente financiero, es el aspecto más importante para toda actividad, después de un periodo de actividad económica, se analiza el balance entregado por el contador, si se posee perdidas se estudia las razones y se toma medidas correctivas como la

reducción de gastos, pero si se posee una utilidad es decir una ganancia se debe realizar los pagos de ley y posterior a eso decidir si los mismos son repartidos o reinvertidos, se desarrolla el siguiente ejemplo:

Figura 28. Diagrama de Flujo Utilidades



Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 37. Proceso Utilidades

N	Actividad	Responsable
1	Se recibe el informe final del Contador	Gerente Financiero
2	Si se posee utilidades se procede al pago de impuestos	
3	Se realiza los pagos de ley, 15% trabajadores, 22% IR	
4	Si los integrantes de la alianza así lo deciden el 63% restante después de los pagos de impuesto de las utilidades se proceden a repartir entre ellos	
5	Si se desea realizar una reinversión con las utilidades estas deben ser en activos fijos	
6	Si se tiene perdidas se procede a la planificación de la empresa para desarrollar nuevas estrategias	
7	Se debe enfocar las estrategias según su prioridad	
8	Se pueden reforzar las estrategias de la planificación	
9	Se puede generar nuevas estrategias en la planificación	

Elaborado por: Santiago Zambrano

5.2. Evaluación preliminar

Posterior al desarrollo del modelo de gestión se realiza la presentación y explicación del modelo a 7 empresas, la presentación se realiza a cada gerente indicando las partes que contiene el modelo, posterior a ello se explica cómo aplicar en cada área el modelo, se escucha el comentario y preguntas de los gerentes, finalmente se realiza una encuesta a las empresas sobre la percepción del modelo (Apéndice 8).

Cuadro 38. ¿Considera que es modelo claro?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	100.00
NO	0	0.00
Total	7	100

Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 39. ¿A su parecer es un modelo aplicable?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	100.00
NO	0	0.00
Total	7	100

Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 40. ¿Piensa que satisface las necesidades de los clientes, empresas y del sector?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	100.00
NO	0	0.00
Total	7	100

Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 41. ¿Recomendaría su uso?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	100.00
NO	0	0.00
Total	7	100

Elaborado por: Santiago Zambrano

Cuadro 42. ¿Usted lo aplicaría?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	100.00
NO	0	0.00
Total	7	100

Elaborado por: Santiago Zambrano

Como se puede observar, después del desarrollo del modelo de gestión, este resulta claro, fácil de entender y aplicar, el mismo logra satisfacer las necesidades de los clientes, empresas y del sector, con la ayuda de esta simulación y encuesta se consigue desarrollar un modelo enfocado a las necesidades del sector, razón por la cual recomiendan su uso.

5.3. Análisis de resultados

El objetivo principal del proyecto “Diseñar un Modelo de Gestión para alianzas estratégicas (Joint Venture) para el sector de la comercialización de materiales de construcción en la ciudad de Ambato, para mejorar el nivel de competitividad del sector”, se lo ha conseguido, al indicar este modelo y como podrían aplicarlo, las empresas, lograron percibir con facilidad su uso y aplicación, además logró un nuevo enfoque para las empresas.

Con respecto al sector, se puede decir que la competencia se percibe en un nivel medio, al mismo tiempo consideran que el cliente no está satisfecho con el sector de comercialización de materiales de construcción, el verdadero inconveniente del sector son las personas, ya que buscan el beneficio propio, no desean compartir información, pero se logró conocer que el 63% de las empresas dice poseer una administración establecida, tratando de aplicar herramientas para la satisfacción del cliente pero sin bases en un conocimiento científico más bien, lo que realizan es una copia mutua y tergiversada de los métodos aplicados por las empresas.

Se logra diferenciar claramente, que aquellas empresas que poseen gran parte del mercado se encuentran satisfechas y no desean cambiar su realidad, pero las empresas que están desapareciendo buscan cualquier método para subsistir, encontrando las alianzas estratégicas como un método eficiente y satisfactorio de llegar a un ganar-ganar.

Con el análisis realizado del sector podemos mencionar adicionalmente que la prioridad de las empresas es la reducción de costos lo que permite un análisis respecto a la administración actual no es la adecuada, el aumento de la satisfacción del cliente y el aumento en la variedad de los productos van de la mano, ya que se busca satisfacción del cliente al ofrecer una gran variedad de productos en un solo lugar, pero este aspecto para una sola empresa puede causar un desfinanciamiento, en la guerra de precios actual en que vive el mercado el distribuir un capital en varias líneas de comercialización solo logrará una gran variedad, pero con un costo más elevado en cada una, de igual manera el crecimiento económico y el aumento en los puntos de distribución poseen una similitud, se busca aumentar el crecimiento económico al poseer más presencia en el mercado con puntos de distribución.

Los puntos que no llaman la atención para el sector son la especialización, reducción de riesgos y finalmente el servicio post venta, esto una vez más demuestra la falla en la administración de las empresas ya que los puntos principales de las mismas deben ser, fidelizar al cliente con un servicio post-venta, reducir el riesgo en las inversiones y finalmente generar una especialización para poder crear economías a escala, lo que permite superar el estancamiento percibido por el sector.

El sistema de gestión se encuentra desarrollado desde un punto de vista básico para el sector, tanto su enfoque como los indicadores para el mismo permiten un inicio de las actividades, pero siempre ajustando a las realidades de las empresas que integren la alianza, lo que proporciona una mayor confianza para el inicio de la alianza, además explica de forma detallada cómo manejar la logística entre empresas, la inversión se enfoca desde un punto de ayudar a las empresas a convertir sus inventarios en liquidez, todo esto logra una sociedad desarrollada en bases de conocimiento científico lo que fortalece la alianza misma al enseñar cómo es una administración adecuada con objetivos y estrategias claramente definidas y un control adecuado de las mismas.

Como se mencionó en el desarrollo del estado del arte no existe precedente de un modelo de gestión para alianzas estratégicas a nivel de comercialización, esto permite generar nuevas fortalezas para este sector, el beneficio del modelo está en cómo se realiza su aplicación y el nivel de compromiso de los integrantes.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- El Modelo de gestión desarrollado, se puede aplicar en el sector comercial, al verificarse que está desarrollado de manera sistemática y explicativa lo que facilita su uso y aplicación.
- El sector de comercialización de materiales de construcción si bien se encuentra abastecido, tiene potencial de crecimiento bajo este esquema de alianza estratégica.
- Las empresas minoristas que forman el mercado de comercialización de materiales de construcción, poseen una dirección básica que han adaptado a su realidad lo que conlleva a un incorrecto manejo administrativo.
- Se desarrollaron indicadores de competitividad en el Balanced Score Card, para la alianza basados en una realidad práctica lo que permite una fácil adaptación del modelo de gestión al escenario de cada alianza.

6.2. Recomendaciones

- El mercado de comercialización de materiales de construcción sigue manteniendo, su estilo individualista es necesario realizar capacitaciones sobre alianzas estratégicas.
- Es preciso una capacitación al sector sobre el mejoramiento del área administrativa de las empresas.
- Se necesita una actualización de base datos del sector de comercialización de materiales de construcción de la Cámara de Comercio.
- La Cámara de Comercio siendo la entidad encargada de dirigir este sector debe realizar las capacitaciones descritas anteriormente y realizar un seguimiento de los mismos.

Apéndice

Apéndice 1. Retenciones En La Fuente Del Impuesto Al Valor Agregado

RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO								
AGENTE DE RETENCIÓN (Comprador; el que realiza el pago)	RETENIDO: El que vende o transfiere bienes, o presta servicios.							
	ENTIDADES Y ORGANISMO S DEL SECTOR PÚBLICO Y EMPRESAS PÚBLICAS	CONTRIBUYENTE S ESPECIALES	SOCIEDADE S	PERSONAS NATURALES				
				OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDA D	NO OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD			
					EMITE FACTURA O NOTA DE VENTA	SE EMITE LIQUIDACIÓN DE COMPRAS DE BIENES O ADQUISICIÓN DE SERVICIOS (INCLUYE PAGOS POR ARRENDAMIE NTO AL EXTERIOR)	PROFESIONALES	POR ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES PROPIOS
ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y EMPRESAS PÚBLICAS	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
CONTRIBUYENTES ESPECIALES	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
SOCIEDAD Y PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
CONTRATANTE DE SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 30%	-----

COMPAÑÍAS DE SEGUROS Y REASEGUROS	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
EXPORTADORES (UNICAMENTE EN LA ADQUISICIÓN DE BIENES QUE SE EXPORTEN, O EN LA COMPRA DE BIENES O SERVICIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL BIEN EXPORTADO)	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	-----

EXCEPCIONES:

- NO APLICA RETENCIÓN A LAS COMPAÑÍAS DE AVIACION Y AGENCIAS DE VIAJE, EN LA VENTA DE PASAJES AEREOS.
- NO APLICA RETENCIÓN A LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN, COMERCIALIZADORAS, DISTRIBUIDORES FINALES Y ESTACIONES DE SERVICIO QUE COMERCIALICEN COMBUSTIBLE, ÚNICAMENTE CUANDO SE REFIERA A COMBUSTIBLE DERIVADO DEL PETROLEO

CONSIDERACIONES GENERALES:

- DENTRO DEL 70% DE RETENCION POR SERVICIOS, SE ENCUENTRAN INCLUIDOS AQUELLOS PAGADOS POR COMISIONES (INCLUSIVE INTERMEDIARIOS QUE ACTUEN POR CUENTA DE TERCEROS EN LA ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS).
- LA RETENCION SE DEBERA REALIZAR EN EL MOMENTO QUE SE REALICE EL PAGO O SE ACREDITE EN CUENTA.
- LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS ESTAN HABILITADAS PARA EMITIR UN SOLO COMPROBANTE DE RETENCION POR LAS OPERACIONES REALIZADAS EN EL MES, RESPECTO A UN MISMO CLIENTE.
- CUANDO UN AGENTE DE RETENCION ADQUIERA EN UNA MISMA TRANSACCION BIENES Y SERVICIOS, DEBERÁ DETALLAR EN EL COMPROBANTE DE RETENCION DE FORMA SEPARADA LOS PORCENTAJES DE RETENCION DISTINTOS. EN CASO DE NO ENCONTRARSE SEPARADOS DICHOS VALORES, SE APLICARÁ LA RETENCION DEL 70% SOBRE EL TOTAL DE LA COMPRA.
- LAS SOCIEDADES EMISORAS DE TARJETAS DE CRÉDITO QUE SE ENCUENTREN BAJO EL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, DEBERAN RETENER A LOS ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS A SU SISTEMA, EN SUS PAGOS EL 30% POR BIENES O EL 70% POR SERVICIOS.
- LAS ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y EMPRESAS PÚBLICAS CUYOS INGRESOS ERAN EXENTOS DE IMPUESTO A LA RENTA CON ANTERIORIDAD A LA REFORMA EFECTUADA POR LA LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS, A PARTIR DEL 01 DE NOVIEMBRE DEL AÑO 2009, PAGARÁN EN TODAS SUS ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS, EL 12% DE IVA, SIEMPRE Y CUANDO, EL HECHO GENERADOR NO SE HUBIERE PRODUCIDO ENTRE EL 01 DE ENERO DE 2008 Y 31 DE OCTUBRE DE 2009, EN CUYO CASO, LA TARIFA APLICABLE DEBERÁ SER DEL 0% Y APLICARÁ RETENCIÓN. CUANDO EL HECHO GENERADOR SEA UN CONTRATO DE TRANSFERENCIA DE BIENES O DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR ETAPAS, AVANCE DE OBRAS O TRABAJOS Y EN GENERAL AQUELLOS QUE ADOPTEN LA FORMA DE TRACTO SUCESIVO, EL IVA SE CAUSARÁ AL CUMPLIRSE LAS CONDICIONES PARA CADA PERÍODO, FASE O ETAPA, MOMENTO EN EL QUE DEBE EMITIRSE EL CORRESPONDIENTE COMPROBANTE DE VENTA.

Elaborado por: SRI

Apéndice 2. Retenciones En La Fuente

¿QUÉ PORCENTAJE DEBO RETENER DEL IMPUESTO A LA RENTA EN LA COMPRA DE BIENES O ADQUISICIÓN DE SERVICIOS?			
	2015		
DETALLE DE PORCENTAJES DE RETENCION EN LA FUENTE DE IMPUESTO A LA RENTA CONFORME LA NORMATIVA VIGENTE	Porcentajes vigentes	Campo Formulario 103	Código del Anexo
Honorarios profesionales y demás pagos por servicios relacionados con el título profesional	10	303	303
Servicios predomina el intelecto no relacionados con el título profesional	8	304	304
Comisiones y demás pagos por servicios predomina intelecto no relacionados con el título profesional	8	304	304A
Pagos a notarios y registradores de la propiedad y mercantil por sus actividades ejercidas como tales	8	304	304B
Pagos a deportistas, entrenadores, árbitros, miembros del cuerpo técnico por sus actividades ejercidas como tales	8	304	304C
Pagos a artistas por sus actividades ejercidas como tales	8	304	304D
Honorarios y demás pagos por servicios de docencia	8	304	304E
Servicios predomina la mano de obra	2	307	307
Utilización o aprovechamiento de la imagen o renombre	10	308	308
Servicios prestados por medios de comunicación y agencias de publicidad	1	309	309
Servicio de transporte privado de pasajeros o transporte público o privado de carga	1	310	310
Por pagos a través de liquidación de compra (nivel cultural o rusticidad)	2	311	311
Transferencia de bienes muebles de naturaleza corporal	1	312	312
Compra de bienes de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícula, bioacuático, y forestal	1	312	312A
Regalías por concepto de franquicias de acuerdo a Ley de Propiedad Intelectual - pago a personas naturales	8	314	314A
Cánones, derechos de autor, marcas, patentes y similares de acuerdo a Ley de Propiedad Intelectual - pago a personas naturales	8	314	314B

Regalías por concepto de franquicias de acuerdo a Ley de Propiedad Intelectual - pago a sociedades	8	314	314C
Cánones, derechos de autor, marcas, patentes y similares de acuerdo a Ley de Propiedad Intelectual - pago a sociedades	8	314	314D
Cuotas de arrendamiento mercantil, inclusive la de opción de compra	1	319	319
Por arrendamiento bienes inmuebles	8	320	320
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	1	322	322
Por rendimientos financieros pagados a naturales y sociedades (No a IFIs)	2	323	323
Por RF: depósitos Cta. Corriente	2	323	323A
Por RF: depósitos Cta. Ahorros Sociedades	2	323	323B1
Por RF: depósito a plazo fijo gravados	2	323	323E
Por RF: depósito a plazo fijo exentos	0	323	323E2
Por rendimientos financieros: operaciones de reporto - repos	2	323	323F
Por RF: inversiones (captaciones) rendimientos distintos de aquellos pagados a IFIs	2	323	323G
Por RF: obligaciones	2	323	323H
Por RF: bonos convertible en acciones	2	323	323I
Por RF: Inversiones en títulos valores en renta fija gravados	2	323	323 M
Por RF: Inversiones en títulos valores en renta fija exentos	0	323	323 N
Por RF: Intereses pagados a bancos y otras entidades sometidas al control de la Superintendencia de Bancos y de la Economía Popular y Solidaria	0	323	323 O
Por RF: Intereses pagados por entidades del sector público a favor de sujetos pasivos	2	323	323 P
Por RF: Otros intereses y rendimientos financieros gravados	2	323	323Q
Por RF: Otros intereses y rendimientos financieros exentos	0	323	323R
Por RF: Intereses en operaciones de crédito entre instituciones del sistema financiero y entidades economía popular y solidaria.	1	324	324A
Por RF: Por inversiones entre instituciones del sistema financiero y entidades economía popular y solidaria.	1	324	324B
Anticipo dividendos	22	325	325
Dividendos anticipados préstamos accionistas, beneficiarios o participes	22	325	325A
Dividendos distribuidos que correspondan al impuesto a la renta único establecido en el art. 27 de la lrti	hasta el 100%	326	326
Dividendos distribuidos a personas naturales residentes	1% al 13%	327	327

Dividendos distribuidos a sociedades residentes	hasta el 100%	328	328
dividendos distribuidos a fideicomisos residentes	hasta el 100%	329	329
Dividendos gravados distribuidos en acciones (reversión de utilidades sin derecho a reducción tarifa IR)	De acuerdo a la tabla de retenciones del Art. 15 RALRTI	330	330
Dividendos exentos distribuidos en acciones (reversión de utilidades con derecho a reducción tarifa IR)	0	331	331
Otras compras de bienes y servicios no sujetas a retención	0	332	332
Por la enajenación ocasional de acciones o participaciones y títulos valores	0	332	332A
Compra de bienes inmuebles	0	332	332B
Transporte público de pasajeros	0	332	332C
Pagos en el país por transporte de pasajeros o transporte internacional de carga, a compañías nacionales o extranjeras de aviación o marítimas	0	332	332D
Valores entregados por las cooperativas de transporte a sus socios	0	332	332E
Compraventa de divisas distintas al dólar de los Estados Unidos de América	0	332	332F
Pagos con tarjeta de crédito	No aplica retención	332	332G
Pago al exterior tarjeta de crédito reportada por la Emisora de tarjeta de crédito, solo recap	0	332	332H
Enajenación de derechos representativos de capital y otros derechos cotizados en bolsa ecuatoriana	0,20%	333	333
Enajenación de derechos representativos de capital y otros derechos no cotizados en bolsa ecuatoriana	1	334	334
Por loterías, rifas, apuestas y similares	15	335	335
Por venta de combustibles a comercializadoras	2/mil	336	336
Por venta de combustibles a distribuidores	3/mil	337	337
Compra local de banano a productor	1% -2%	338	338
Liquidación impuesto único a la venta local de banano de producción propia	hasta el 100%	339	339
Impuesto único a la exportación de banano de producción propia - componente 1	1% -2%	340	340
Impuesto único a la exportación de banano de producción propia - componente 2	1,25% - 2%	341	341
Impuesto único a la exportación de banano producido por terceros	0,5%-2%	342	342
Por energía eléctrica	1	343	343A
Por actividades de construcción de obra material inmueble, urbanización, lotización o actividades similares	1	343	343B
Otras retenciones aplicables el 2%	2	344	344

Pago local tarjeta de crédito reportada por la Emisora de tarjeta de crédito, solo recap	2	344	344A
Ganancias de capital	entre 0 y 10	346	346A
Pago al exterior - Rentas Inmobiliarias	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	500
Pago al exterior - Beneficios Empresariales	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	501
Pago al exterior - Servicios Empresariales	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	502
Pago al exterior - Navegación Marítima y/o aérea	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	503
Pago al exterior- Dividendos distribuidos a personas naturales	0	405,416	504
Pago al exterior - Dividendos a sociedades	hasta el 100%	406,417	504A
Pago al exterior - Anticipo dividendos	22%	404,415	504B
Pago al exterior - Dividendos anticipados préstamos accionistas, beneficiarios o partícipes	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	404,415	504C
Pago al exterior - Dividendos a fideicomisos	hasta el 100%	407,418	504D
Pago al exterior- Dividendos distribuidos a personas naturales (paraísos fiscales)	0	426	504E
Pago al exterior - Dividendos a sociedades (paraísos fiscales)	13%	427	504F
Pago al exterior - Anticipo dividendos (paraísos fiscales)	25%	425	504G
Pago al exterior - Dividendos a fideicomisos (paraísos fiscales)	13%	428	504H
Pago al exterior - Rendimientos financieros	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	505
Pago al exterior - Intereses de créditos de Instituciones Financieras del exterior	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	505A
Pago al exterior - Intereses de créditos de gobierno a gobierno	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	505B
Pago al exterior - Intereses de créditos de organismos multilaterales	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	505C
Pago al exterior - Intereses por financiamiento de proveedores externos	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	505D
Pago al exterior - Intereses de otros créditos externos	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	505E
Pago al exterior - Otros Intereses y Rendimientos Financieros	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	505F
Pago al exterior - Cánones, derechos de autor, marcas, patentes y similares	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	509

Pago al exterior - Regalías por concepto de franquicias	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	509A
Pago al exterior - Ganancias de capital	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	510
Pago al exterior - Servicios profesionales independientes	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	511
Pago al exterior - Servicios profesionales dependientes	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	512
Pago al exterior - Artistas	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	513
Pago al exterior - Deportistas	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	513A
Pago al exterior - Participación de consejeros	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	514
Pago al exterior - Entretenimiento Público	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	515
Pago al exterior - Pensiones	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	516
Pago al exterior - Reembolso de Gastos	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	517
Pago al exterior - Funciones Públicas	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	518
Pago al exterior - Estudiantes	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	519
Pago al exterior - Otros conceptos de ingresos gravados	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	520
Pago al exterior - Pago a proveedores de servicios hoteleros y turísticos en el exterior	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	520A
Pago al exterior - Arrendamientos mercantil internacional	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	520B
Pago al exterior - Comisiones por exportaciones y por promoción de turismo receptivo	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	520D

Pago al exterior - Por las empresas de transporte marítimo o aéreo y por empresas pesqueras de alta mar, por su actividad.	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	520E
Pago al exterior - Por las agencias internacionales de prensa	entre 0 y 22 * entre 0 y 22 *	411,422,432	520F
Pago al exterior - Contratos de fletamento de naves para empresas de transporte aéreo o marítimo internacional	entre 0 y 22 *	411,422,432	520G
Pago al exterior - Enajenación de derechos representativos de capital y otros derechos	5%	408,419,429	521
Pago al exterior - Servicios técnicos, administrativos o de consultoría y regalías con convenio de doble tributación	hasta el 100%	410	522A
Pago al exterior - Servicios técnicos, administrativos o de consultoría y regalías sin convenio de doble tributación	22%	421	522B
Pago al exterior - Servicios técnicos, administrativos o de consultoría y regalías en paraísos fiscales	35%	431	522C
Pago al exterior - Seguros y reaseguros (primas y cesiones) con convenio de doble tributación	hasta el 100%	409	523A
Pago al exterior - Seguros y reaseguros (primas y cesiones) sin convenio de doble tributación	22%	420	523B
Pago al exterior - Seguros y reaseguros (primas y cesiones) en paraísos fiscales	35%	430	523C
Pago al exterior - Otros pagos al exterior no sujetos a retención	0	412,423,433	524

Modificaciones vigentes desde el 01/10/2014 según Resolución NAC-DGERCGC14-00787 publicada 3SRO 346 de 2 de octubre del 2014 Y Resolución NAC-DGERCGC15-00000120 publicada S.R.O. 444 de 24/02/2015

CONSIDERAR:

El monto mínimo para efectuar retenciones es de \$50. De realizarse pagos a proveedores permanentes se efectuará la retención sin importar el monto (por permanente entiéndase dos o mas compras en un mismo mes calendario).
El comprobante de retención deberá ser entregado en un plazo de cinco días hábiles a partir de la emisión del comprobante de venta.
No estan sujetos a retención en la fuente del impuesto a la renta:
Instituciones y Empresas del Sector Público, incluido el BID, CAF, CFN, ONU y Bco. Mundial.
Instituciones de educación superior (legalmente reconocidas por el CONESUP).

Instituciones sin fines de lucro (legalmente constituidas).
Los pagos por venta de bienes obtenidos de la explotación directa de la agricultura, acuicultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca siempre que no se modifique su estado natural.
Misiones diplomáticas de países extranjeros.
Pagos por concepto de reembolso de gastos, compra venta de divisas, transporte público de personas, ni en la compra de inmuebles o de combustibles.
Los obtenidos por trabajadores por concepto de bonificación de desahucio e indemnización por despido intempestivo, en la parte que no exceda lo determinado por el Código Tributario.
Los obtenidos por concepto de las décima tercera y décima cuarta remuneraciones.
Los obtenidos por concepto de becas para el financiamiento de estudios, especialización o capacitación.
Los pagos con convenio de Débito o Recaudación: se registrara el porcentaje de retención de acuerdo a la naturaleza de la transacción.
* Para las transacciones efectuadas en el exterior se deberá considerar: si existe convenio de doble tributación, sin convenio de doble tributación o a paraísos fiscales o regímenes fiscales preferentes, por esta razón el porcentaje está abierto del 0 al 22% de acuerdo a la naturaleza de la transacción.

Elaborado por: SRI

Apéndice 3. Encuesta

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA ALIANZAS ESTRATÉGICAS (JOINT VENTURE) PARA EL
SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.

Buenos ____, Como parte de mi tesis previo a la obtención del título, Magister en Administración de Empresas mención en Planificación, estoy realizando una investigación acerca de las empresas dedicadas a la comercialización de materiales de construcción y afines en la ciudad de Ambato. La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración. Basado en (<http://cmapspublic2.ihmc.us/>)

Un modelo de gestión de alianzas estratégicas beneficiará directamente a los miembros de las empresas participantes en la alianza generando un nuevo potencial económico, reduciendo costos de operación, creando un objetivo común y lo más importante minimizando riesgos del mercado. La alianza estratégica permitirá que quienes son competidores se conviertan en socios, generen utilidades equitativas en el sector y aseguren un stock de productos para el cliente.

1. La comercialización de materiales de construcción es un negocio tradicional en la ciudad de Ambato, usted considera que la diversidad de opciones de compra actualmente se encuentran en un nivel.
 Bajo Medio Alto
2. Usted considera que las expectativas del cliente del sector están totalmente satisfechas.
 Si No
3. Los distintos problemas externos al sector han afectado la economía a nivel nacional, en su opinión el sector de construcción y comercialización de materiales de construcción ha sufrido un:
 Crecimiento Decrecimiento Estancamiento
4. La gestión empresarial es una herramienta que ayuda a una correcta administración, pero la misma requiere un costo para su aplicación en su caso particular usted posee una administración formal establecida. Si No
5. Una alianza estratégica en el sector de comercialización de materiales de construcción genera muchos beneficios para usted cuales serían los más importantes por favor enumere del 1 al 8 siendo el **1 el de mayor importancia:**
 Reducción Costos Crecimiento Económico Minimización de Riesgos
 Genera Especialización al sector Aumento de satisfacción al cliente
 Aumento de los puntos de distribución Mayor Diversidad de Productos
 Servicio Post Venta (Garantía, Mantenimiento, Instalación)
6. Para usted cuales son las principales dificultades para el desarrollo de las alianzas por favor enumere del 1 al 4 siendo el **1 el de mayor importancia:**
 Logística entre empresas Confianza entre Integrantes Inversión
 Gestión de la alianza
7. La alianza estratégica al alcanzar su potencial lograra un beneficio para los integrantes y los clientes usted estaría dispuesto a hacerlo (proveedores) o trabajar con ellos (cliente)
 Si No

Muchas gracias por su colaboración

Nombre

Firma

Fecha

Sello

Apéndice 4. Entrevista

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA ALIANZAS ESTRATÉGICAS (JOINT VENTURE) PARA EL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.

Buenos ____, Como parte de mi tesis previo a la obtención del título, Magister en Administración de Empresas mención en Planificación, estoy realizando una investigación acerca de las empresas dedicadas a la comercialización de materiales de construcción y afines en la ciudad de Ambato. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración. Basado en (<http://cmapspublic2.ihmc.us/>)

Partiendo del hecho que un modelo de gestión de alianzas estratégicas beneficiará directamente a los miembros de las empresas participantes en esta alianza generando un nuevo potencial económico, reduciendo costos de operación, creando un objetivo común y lo más importante minimizando riesgos del mercado. La alianza estratégica permitirá que quienes son competidores se conviertan en socios, generen utilidades equitativas en el sector y aseguren un stock de productos para el cliente.

1. ¿Cuál diría que es identidad empresarial? ¿Cómo definiría su identidad empresarial?
2. ¿Qué es lo que le diferencia de los demás competidores?
3. ¿La gestión empresarial es una herramienta que ayuda a una correcta administración, pero la misma requiere un costo para su aplicación en su caso particular, usted posee una administración formal establecida?
4. ¿Cómo consigue la satisfacción y fidelización de sus clientes?
5. ¿El recurso humano en las empresas es esencial para el desarrollo de las actividades, cuál es su opinión al respecto?
6. ¿Dentro de su empresa que área la satisface su desempeño?
7. ¿Las alianzas estratégicas poseen muchos beneficios, pero requieren un compromiso de cada miembro para alcanzar un objetivo mayor, cuál es su opinión al respecto de las mismas?
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir para crear una alianza estratégica?
9. ¿Cuáles serían las condiciones para su integración en una alianza estratégica para comercializar sus productos?

Nombre

Firma

Fecha

Sello

ENTREVISTA AL SR. ROBERTO DOMINGUEZ FERRODOMINGUEZ

¿Qué es lo que le diferencia su empresa a la de los competidores?

Yo pienso que en nuestra empresa, lo que nos diferencia es el surtido, el stock, especialmente dedicado a la industria, industria que se desarrolla aquí en Ambato, mis mejores clientes es casi todo el Parque Industrial, la mayoría de industrias no importa en campo en que se desarrollan cada industria, siempre van a necesitar de algo de nuestra empresa.

¿La Gestión Empresarial es una herramienta que ayuda a una correcta administración, pero la misma requiere un costo para su aplicación, en su caso particular ustedes poseen una administración formal establecida?

Sí, tenemos una administración formal establecida, bueno, nuestra empresa no es una empresa grande, hablemos es una empresa mediana a nivel de ferreterías, porque ferreterías hay grandes, inmensas en el país, por ejemplo Kiwy, que vino a Ambato, sé que Ferrisariato también va a venir a Ambato; pero hablemos de nosotros, somos una empresa mediana y familiar y dentro de eso tenemos establecidas la Gestión Administrativa, obviamente la Gerencia General para abajo, todos los mandos medios, la gente, bueno la fuerza de venta que es más importante para nosotros.

¿Dentro de lo establecido, ustedes tienen una dirección de crecimiento o simplemente es para saber qué lugares ocupan?

Bueno, nosotros en cuestiones, si te refieres a nuestra Administración, nosotros administramos por objetivos, tenemos planteados objetivos trimestrales los cuales obviamente en todos los libros de la Organización, tratamos de llegar a esos objetivos, claro que en la última temporada ha sido bien difícil y complicada por todos los cambio que ha habido, pero que hay que seguir luchando, estamos en ese pensar, en tratar de cumplir los objetivos que hemos planteado.

¿La satisfacción y la fidelización de los clientes es muy importante para las empresas, cómo lo consiguen?

Yo, pienso en primer lugar ofreciendo herramientas y maquinaria de calidad, que eso es importante, porque eso ya nos pone en posicionamiento en el mercado, porque saben que aquí consiguen cosas que realmente les va a servir y les va a durar, de nuestros clientes, hemos conseguido la fidelidad a través de los años, justamente por hablarles con sinceridad, porque obviamente yo no puedo traer una sola línea de productos, hablemos de bombas de agua, compresores, tenemos una gama de acuerdo a la calidad y obviamente el precio, entonces cuando nuestro cliente se acerca a nuestra empresa le damos todo el asesoramiento posible, o sea esta bomba es de excelente calidad, pero obviamente los costos van variando y eso nos ha servido mucho

a través de los años porque la gente confía en nosotros, o sea ya sabe que si viene a la ferretería y nosotros le recomendamos un tipo de herramienta o maquinaria saben que es la verdad y eso ha servido para afianzar la confianza de nuestro clientes.

¿El Recurso Humano en las empresas es esencial para el desarrollo de las actividades, cómo fomentan el crecimiento de los mismos en su empresa?

Mira, para mí el Recurso Humano es el primer recurso más importante de la Organización, porque son la fuerza de la venta, son los pies las manos de la Organización, sin ellos la Organización no existiera porque de nada serviría una buena Administración, si no tienes salida de la mercadería no tienes ventas en los locales, entonces para mí el personal es fundamental para el desarrollo de la empresa.

¿La capacitación al personal o darle la seguridad al personal dentro de la organización cómo se lograría o cómo lo lograrían ustedes?

Bueno, nosotros manejamos algunas marcas como te expliqué hace un momento, por decirte en bombas de agua nosotros manejamos la marca Pedral, y Pedral es una firma, es una empresa que siempre está preocupada de capacitar a la fuerza laboral, realiza seminarios de capacitación tanto en Quito como en Guayaquil y por lo general mandamos a una persona para que se capacite en las nuevas tecnologías, como va variando la tecnología de las bombas aprovechamos o tratamos de aprovechar los seminarios de capacitación de todas las empresas y de todas las marcas que utilizamos.

¿Dentro de su empresa, qué área le satisface, o de qué área dependen para su funcionamiento empresarial?

Bueno, en realidad como Gerente de la empresa a mí lo que me satisface obviamente es lograr los objetivos que nos hemos planteado y para lograr eso necesito de la fuerza de venta, que este realmente bien capacitada para poder atender bien al cliente y que la venta se realice, realmente para mí la consecución de una venta es la que nos da la satisfacción porque eso nos deja la rentabilidad suficiente para seguir subsistiendo.

¿Cómo habíamos hablado, las alianzas estratégicas poseen muchos beneficios, pero requieren un compromiso de cada miembro, es decir, una confianza entre todos los integrantes de la misma.Cuál es su opinión al respecto?

Realmente desde mi punto de vista, te hablo sinceramente es un objetivo bien complicado de poder lograrlo, porque como tú dices se necesita una confianza al 100%, porque tener la certeza que no vas a irte en contra de tu organización de tu empresa y para eso realmente se necesita el 100 % de

confianza y un trabajo muy pero muy fuerte en ese sentido, porque para mí y pienso que para cualquier gerente de cualquier empresa tus estrategias, tus objetivos no puedes exponerlos a la competencia porque obviamente en el mercado, tu sabes que hay mucha gente buena y mala también, y si caes en malas manos puede hacer caer tu organización, realmente es un riesgo que pienso para lograr necesitas mucho tiempo.

¿En un supuesto caso que ustedes desearan ingresar a una alianza estratégica, qué recurso le resultaría más fácil de ingresarlo, a través de una situación económica o a través de materiales para comercializar?

Bueno, yo pienso que soy de las personas que si no se avienta no cruza el río, o sea que lo que digo es real, es cuestión de confianza, pero pienso que se debería tener una plataforma, una base muy sólida en que haya requisitos, normas para poder lograr esta alianza, no estaría en contra de esto y si estaría dispuesto a integrar una, siempre y cuando cómo te digo teniendo una plataforma firme y en basa de cómo vamos a trabajar.

¿Cuáles serían sus condiciones para una integración hacia una alianza estratégica?

Bueno, yo pienso que también sería el factor económico en base a qué montos se puede hablar, en base a que montos se puede establecer la alianza, por decirte como tu hablabas de empresa como Maya que son materiales de construcción y cerámicas especialmente él hasta qué montos estaría, ingresaría a la alianza, igual en mi caso por ejemplo herramientas y maquinarias lo que necesitan los albañiles o los constructores, bueno cuál sería el monto o la base a la cual yo podría llegar, o sea ponernos de acuerdo en ese tipo de aspectos para que la idea vaya caminando, porque si no es que todo es en base a la confianza, confianza de cada uno de los gerentes de los altos mandos de las empresas para poder conseguir ese objetivo, o sea poner las cuentas claras y el chocolate espeso y ver cómo se va desarrollando.

ENTREVISTA AL ING. RODRIGO ZAMBRANO PROZINC

¿Qué es lo que le diferencia su empresa a la de los competidores?

La especialidad de la línea en mi caso el asunto de cubiertas metálicas, estoy dedicado a este negocio aproximadamente 30 años.

¿La Gestión Empresarial es una herramienta que ayuda a una correcta administración, pero la misma requiere un costo para su aplicación, en su caso particular ustedes poseen una administración formal establecida?

Si, manejo el negocio desde el tiempo que les acabo de indicar, pero trato de que se mantenga en una sola línea en una sola especialidad que sean cubiertas metálicas.

¿La satisfacción y la fidelización de los clientes es muy importante para las empresas, cómo lo consiguen?

Con rapidez en los despachos y con precios adecuados, eso es lo que mantiene la seriedad ante todo, y en los plazos que se han convenido.

¿El Recurso Humano en las empresas es esencial para el desarrollo de las actividades, cómo fomentan el crecimiento de los mismos en su empresa?

El personal debe conocer perfectamente los productos que se maneja, es fundamental tener una persona que atienda al cliente y una persona que despache, en nuestro caso es una empresa pequeña con poco personal, pero se trata de cubrir los requerimientos a la brevedad posible.

¿La capacitación al personal o darle la seguridad al personal dentro de la organización cómo se lograría o cómo lo lograrían ustedes?

Tienen que conocer el o los productos que se manejan ciento por ciento caso contrario tendrían inconvenientes, entonces por eso es que el producto nuevo que venga tiene que saber perfectamente manejarlo y conocer tanto en manipulación cuanto en precios y las facilidades o ventajas que tengan cada uno de los productos nuevos que estén llegando a la empresa.

¿Dentro de su empresa, qué área le satisface, es decir de qué área dependen para su funcionamiento empresarial?

Todo es un complemento de las líneas tanto en ventas, despacho, movilización inclusive hasta en cobros, todo es una sola unidad, o sea se unen diferentes factores para poder atender los requerimientos del cliente.

¿Cómo habíamos hablado, las alianzas estratégicas poseen muchos beneficios, pero requieren un compromiso de cada miembro, es decir, una confianza entre todos los integrantes de la misma.Cuál es su opinión al respecto?

Cada empresa tiene sus compromisos formales con las industrias a quienes compramos, si es que nos cubren los requerimientos de fidelidad de los proveedores de las fábricas poco se puede hacer, pero en cambio si hay un compromiso formal de las fábricas que no vendan directamente a los proyectos que estén haciendo, se puede llevar a cabo ciento por ciento, caso contrario habrían dificultades, pero como idea es excelente pero siempre y cuando tanto las fábricas como los distribuidores acepten no hay inconveniente, sería algo beneficioso tanto para el constructor cuanto para cada uno de los integrantes que serían como la empresa que están pensando hacer.

¿En un supuesto caso que ustedes desearan ingresar a una alianza estratégica, qué recurso le resultaría más fácil de ingresarlo, a través de una situación económica o a través de materiales para comercializar?

Hay que ver, depende de cada empresa, los montos que se manejan son diferentes, los rubros que se necesitan en cada proyecto son diferentes, entonces no se puede hablar de cantidades, no se puede hablar por que los porcentajes que se necesitan para cada proyecto son diferentes, entonces no se podría hablar de cantidades.

¿Cuáles serían sus condiciones para una integración hacia una alianza estratégica?

Confianza entre los integrantes, seriedad a la empresa a la que se está vendiendo y tercero tener un flujo permanente de fondos, tanto que se cumplan los plazos que se va el proyecto, cuando también la empresa que provee, las industrias que le proveen a cada uno de los integrantes cumplan su parte, porque si no cumplen lamentablemente el proyecto no echaría andar.

ENTREVISTA AL ING. NARANJO FERRETERIA SU CASA

¿Qué es lo que le diferencia su empresa a la de los competidores?

Lo más importante, lo más relevante de esta empresa es la variedad de productos y el tiempo que ha permanecido en el mercado, esta empresa ya que va a cumplir con el sueño de mi papá ya unos cuarenta años en el mercado eso es lo que nos diferencia de otras empresas y lo que nos da ventaja en empresas nuevas.

¿La Gestión Empresarial es una herramienta que ayuda a una correcta administración, pero la misma requiere un costo para su aplicación, en su caso particular ustedes poseen una administración formal establecida?

Eso ha sido uno de los problemas de la empresa ya que poco a poco hemos tenido que adaptarnos a las necesidades del mercado y a las necesidades de los gobiernos en general, hemos tenido que adaptarnos con la factura electrónica, son problemas que se acarrear pero gracias a Dios hemos tenido colaboradores que están dispuestos también a aceptar ese cambio y también está la mentalidad abierta de mi papá que él es el gerente en este caso de aceptar todos estos cambios para el bien de esta empresa.

¿La satisfacción y la fidelización de los clientes es muy importante para las empresas, cómo lo consiguen?

Bueno, la fidelización también ha sido algo complicado por la gran competencia que hay en el sector, especialmente aquí en el centro pero un poquito se ha estado manejando el marketing de la empresa y tratando de hacer publicidades, de hacer regalos, de hacer combos, así que el cliente se

sienta contento no solo con el precio sino con lo extra que se entrega aquí en la empresa, entonces siempre ha sido bueno hacer este tipo de cosas, porque estamos conscientes que si un cliente se va, esto va a afectar porque él puede llevarse más gente a otros lugares, siempre estamos muy pendientes del marketing aquí en el almacén.

¿El Recurso Humano en las empresas es esencial para el desarrollo de las actividades, cómo fomentan el crecimiento de los mismos en su empresa?

Bueno, eso también es un problema nuestro ya que tenemos empleados muy antiguos todos tienen veinte o treinta años trabajando, primero hay que comprenderles que están en un mismo trabajo tanto tiempo, no es lo mismo que venga una persona joven con tantos bríos, hay que saberles entender, hay que soportar un poco de eso y con todos los empleados nuevos se ha creado un departamento que es el encargado de analizar sus carpetas, de analizar psicológicamente y ver si están aptos para este trabajo, ya que en el trabajo que también se necesita bajo presión, con esto nos ayuda bastante a que los nuevos empleados sepan adaptarse con los empleados antiguos y llevar un ambiente tranquilo y también hacer cierto tiempo de alguna convivencia para que se distraigan de aquí del trabajo.

¿Dentro de su empresa, qué área le satisface, es decir de qué área dependen para su funcionamiento empresarial?

Bueno, aquí nuestro fuerte es ventas ya que gira alrededor el departamento de ventas, a veces me incluyo porque también estoy en ventas, ellos son los encargados de estar directamente con el cliente el que va a vender es el que sabe las necesidades del cliente, sabe lo que tenemos en stock, sabe lo que no debemos tener en stock, es el que tiene que soportar las críticas, a veces es el agradecido por los clientes, a ellos nosotros les damos la prioridad son los que tienen mayor beneficio sin descuidar otros departamentos, bodega, inventarios, pero para nuestro parecer el más importante es ventas, todo gira alrededor de él.

¿Cómo habíamos hablado, las alianzas estratégicas poseen muchos beneficios, pero requieren un compromiso de cada miembro, es decir, una confianza entre todos los integrantes de la misma.Cuál es su opinión al respecto?

Si es muy importante vendría una alianza que podría ayudar a las empresas pequeñas, medianas como las nuestras, a poder competir con empresas grandes multinacionales o que vengan de otros lugares que quieran acaparar más que todo porque son importadores directos, pue es difícil competir con ellos, entonces alguna alianza nos puede ayudar de muchas maneras como mejorar nuestro precio de venta al público, cómo tener un mayor alcance no solo a nivel zonal sino a nivel nacional, si

es importante alguna alianza sea cual sea el tipo, más que todo para poder acaparar una zona más grande en el Ecuador a nivel nacional.

¿En un supuesto caso que ustedes desearan ingresar a una alianza estratégica, qué recurso le resultaría más fácil de ingresarlo, a través de una situación económica o a través de materiales para comercializar?

Bueno, personalmente para nosotros creo que sería mejor en mercadería porque la empresa no cuenta en sí con capital sonante ya que siempre se está invirtiendo en mercadería, o sea es uno de nuestros fuertes tener el gran stock en mercaderías, para nosotros si es factible, si es de escoger sería por medio de la mercadería.

¿Cuáles serían sus condiciones para una integración hacia una alianza estratégica?

Sería lo más importante tener en claro cuáles son las condiciones, leerlas, analizarlas en conjunto con las personas que van a integrar esto y llegar a un acuerdo, no es llegar a un extremo pero si sería bueno incluso notarizarlo, que estén presentes todas las partes firmar, dejar en claro cuáles son los estatutos para que no hayan inconvenientes posteriores, estar bien al tanto todas las empresas en que vamos a trabajar a que nos vamos a dedicar, que no haya duda ya que los problemas vendrían si vienen nuevas cosas que han estado anotadas entonces sería siempre bueno saber estar claros totalmente.

ENTREVISTA AL ING. ALVARO LEON ROALE

¿Qué es lo que le diferencia su empresa a la de los competidores?

Nosotros como la empresa Role, y bueno sobre todo como yo estoy gerenciando, esta empresa, uno de los objetivos principales y una de las metas para captación de clientes es el tema de servicio personalizado, aquí hablamos con servicios personalizados que muchas empresas te ofrecen en el tema de la modulación o mobiliario, cosas muy puntuales mobiliario con medidas y estandarizadas, entonces que es lo que tiene que hacer el cliente, adaptarse el cliente a lo que la empresa te ofrece, nosotros trabajamos a lo inverso, nosotros nos adaptamos totalmente al área o espacio que el cliente nos pone como proyecto, en qué sentido te hablo en que si te ofrece una empresa un mueble de 40 cm. Y tu espacio tiene 45 cm. Tienen que hacerte remates y te van adaptando, o sea tú tienes que adaptarte a los muebles de ellos, nosotros no, nosotros te hacemos si tiene 45 cm. Nosotros te hacemos de 45 cm., si tienes 41,8 cm., te hacemos de 41.8 cm.

Tema de colores igual las empresas te ofrecen gama de colores de cuatro o cinco colores, nosotros te ofrecemos una paleta grande de colores para que la personalización sea más amplia y el cliente se

sienta a gusto y se sienta complacido con todos los productos y la gama de colores, servicios y opciones que les damos.

¿La Gestión Empresarial es una herramienta que ayuda a una correcta administración, pero la misma requiere un costo para su aplicación, en su caso particular ustedes poseen una administración formal establecida?

Nosotros en el tema de administración hemos ido ampliando ciertos temas en qué sentido, en que ha medida van creciendo nuestras necesidades nosotros vamos ampliando nuevos ítems en el tema administrativo, entonces más o menos te hablo que al inicio nosotros trabajamos en un taller pequeño, entonces la administración era netamente de producción, costos, cuánto costaba, cuánto nos cuesta fabricar un producto en cuánto hay que venderle al cliente, adicional a eso ha habido pedido de clientes nuestros los cuales nos han pedido pues que han necesitado una sala de exhibición, entonces hemos incurrido ya con el tema de gestión comercial, entonces ya necesitábamos otro ítem, y nosotros de acuerdo a las necesidades que se van generando como empresa nosotros vamos implementando esos ítems, en nuestra administración entonces ya no es solo el tema de costos ahora también vamos a la parte administrativa en cuanto es a gestión comercial, vamos trabajando en gestión comercial por ejemplo ahora se nos está ampliando un punto, el tema de distribuidores vamos a abrir una sucursal con punto de distribución en Guayaquil y otro punto de distribución en el Puyo, eso nos genera y creamos más ítems, todo se ha ido creando de acuerdo a la necesidad que se nos va presentando.

¿La satisfacción y la fidelización de los clientes es muy importante para las empresas, cómo lo consiguen?

Con el servicio personalizado y segundo estar pendiente de ellos, darle las opciones no solo en un papel y no solo en el producto sino establecer muchos más ítems, en qué sentido te estoy conversando, esto de la manera que si tu generas un proyecto y necesitas algún plus adicional en el proyecto o dentro de este o algún ligero cambio nosotros lo hacemos posible para que te sientas 100% satisfecho, otro punto muy importante es el tema de tiempo, tiempos de producción, tiempos de entrega y los tiempos que estamos en casa, nosotros hemos cumplido el tema de que producción total nosotros llevamos ya el producto terminado, llevamos a una instalación, entonces las otras empresas lo que hacen es demorarse unos quince días en instalación , nosotros lo hacemos en la mitad del tiempo y si requiere un cambio, nosotros hablamos con nuestro cliente explicándole los puntos, los temas y por qué se demora este tiempo lo cual va a generar malestares y lo cual influye la satisfacción de que nosotros como empresa los apoyamos y con nuestro plus que es el servicio post

venta lo respaldamos y siempre estará respaldado a parte de una garantía empresarial que le damos nosotros.

¿El Recurso Humano en las empresas es esencial para el desarrollo de las actividades, cómo fomentan el crecimiento de los mismos en su empresa?

El recurso humano es muy importante es el motor y el eje fundamental del manejo de una empresa, ahora hay que tener un manejo muy sistemático con tus trabajadores, a qué punto a que no lleguen a verte como un jefe ogro, sino que todos nos compaginamos como un equipo de trabajo, como un solo equipo de trabajo, eso creo que es uno de los grandes éxitos de Role, el equipo de trabajo , nos manejamos desde los rangos inferiores hasta el rango superior que serían las gerencias sin ningún inconveniente con mucha comunicación, es la parte fundamental comunicación y sobre todo equipo de trabajo, porque hay empresas donde el jefe pone las opciones limitando a los trabajadores o viceversa los trabajadores cuando el jefe es muy blanco ellos le ponen las opciones al jefe. Nosotros no, nosotros nos hemos complementado de tal manera que hemos generado un equipo de trabajo, lo cual no genera malestares ni con nuestros clientes ni a nosotros como empresa es muy importante trabajar de esa manera.

¿Dentro de su empresa, qué área le satisface, es decir de qué área dependen para su funcionamiento empresarial?

El área que más me satisface en el tema desempeño, es el área de diseño y la parte de gestión comercial, ahora como te decía que es un equipo nosotros trabajamos con la parte de gestión comercial, se va generando todos los motivos, los acercamientos a clientes, el tema de ventas, pasamos a diseño, en diseño nosotros trabajamos con catálogos establecidos cada dos años y tenemos un departamento que es de diseño y desarrollo donde se generan nuevas líneas, nuevos modelos con prototipos y esto se hace el lanzamiento cada dos años, entonces cuando las empresas empiezan a ver modelos que nosotros tenemos y empiezan a copiarnos, nosotros ya estamos con el nuevo catálogo innovado con nuevos productos, eso es una de las partes importantes.

Segundo la parte de producción también es muy importante el personal que está a mi cargo genera todas las ideas que el departamento de diseño envía, entonces ellos lo tienen que hacer es ya producir lo que nosotros plasmamos en un papel y plasmarlo a la realidad, como equipo funcionamos con todas las áreas muy bien, pero en el área que más me enorgullece es el área de diseño, porque es ahí donde se genera las nuevas ideas y las opciones para poder captar al cliente que eso es lo importante, que si tú tienes un buen diseño, tú atraes nuevos clientes, pero si nos mantenemos con modelos burdos o modelos que ya pasaron de moda va a empezar a frenarse la parte comercial,

entonces el corazón de todo en nuestra empresa es el diseño, lo cual que genera mayor venta y mayor producción.

¿Cómo habíamos hablado, las alianzas estratégicas poseen muchos beneficios, pero requieren un compromiso de cada miembro, es decir, una confianza entre todos los integrantes de la misma.Cuál es su opinión al respecto?

En el tema de alianzas estratégicas me parece una alternativa muy buena en el tema de trabajo, nosotros como somos una empresa de mobiliario, sobre todo una empresa dedicada al diseño, para nosotros es muy práctico el tema de alianzas estratégicas donde un cliente necesita decorar su casa lo encuentre todo con nosotros y no tener que correr de un lado, venga sonde nosotros muebles, va al proveedor de cerámicas, va al proveedor de pisos, va al proveedor de pinturas, entonces, cuando uno hace una buena alianza estratégica siempre y parte muy importante de limitar todas las áreas y hasta dónde llegamos, pero siendo un solo complemento y un equipo podemos ofrecer un paquete de servicios completo a nuestro clientes lo cual le va a interesar mucho y le va a agradar porque va a venir a una oficina y va a encontrar todo y le vamos evitar el tema y el trajín de que venga a donde nosotros muebles, vaya a cerámicas, vaya al otro sector como decía pinturas, entonces, es muy práctico el tema de las alianzas estratégicas, es algo muy importante, pero siempre y cuando haya que saberlo manejar porque hay secretos empresariales, como me hacías la pregunta hay cosas que si no llevamos bien y damos todo que es la parte de nuestros secretos, la otra empresa si no te trabaja de una manera ética va a empezar hacer cosas que tú estabas haciendo y van a empezar a sacarte del camino de una manera que no sería ética, entonces hay que siempre delimitar porque en empresas pequeñas tu puedes hablar directamente con un gerente y decirle hagamos esto y él puede mantener sobre eso, pero si ya trabajas en una empresa grande donde tenemos muchos rangos jerárquicos el uno puede aceptar una idea ética pero el otro por tratar de captar más clientes o tratar de cubrir carteras va a desviar esto lo cual va a generar problemas entonces una manera de trabajar si es siempre delimitando puntos y hasta donde tiene que llegar la persona.

¿En un supuesto caso que ustedes desearan ingresar a una alianza estratégica, qué recurso le resultaría más fácil de ingresarlo, a través de una situación económica o a través de materiales para comercializar?

En una alianza estratégica el tema de costos o montos de acuerdo a lo que nosotros trabajamos es difícil colocar un monto preciso porque hablamos de proyectos donde yo puedo entrar a decorar una casa por el costo de unos \$ 15.000,00 o \$ 20.000,00 una decoración completa y ver el caso que una decoración completa te puede llegar a costar más de \$100.000,00, entonces no hay un valor

específico y real, se podría hablar por porcentajes por ejemplo un buen porcentaje que yo hablaría para invertir con otra empresa hablaría de un 40%, me parecería el límite de tope, de acuerdo al producto para nosotros poder empezar hacer una alianza si de eso más no porque también generará más responsabilidades ante todas las partes que vamos hacer el tema de la alianza.

¿Cuáles serían sus condiciones para una integración hacia una alianza estratégica?

Para una alianza estratégica, para poder integrarme a una alianza estratégica primero y como punto básico y fundamental sería que la empresa preste garantías, que tipo de garantía no solo en documentación sino que la garantía sea en la parte ética uno, y otra parte muy importante sería en las responsabilidades, si hablamos de una empresa responsable que si tenemos que entregar un proyecto y tenemos que hacerlo de lunes a domingo de corrido un mes entero y esa empresa tiene ese compromiso, pues estamos hablando que es una empresa seria que ellos no van a permitir que los tiempos se les venga encima, si no vamos a ganar mejor en tratar de cubrir esos tiempos acortar los tiempos y poder captar más clientes y poder mejorar el servicio, las entregas y sobre todo los ingresos a las arcas que serían en este caso empresariales pues mejoran un buen servicio, una rápida entrega obtenemos clientes satisfechos y clientes que van a buscarnos más y que nos van a referir porque hay que tomar en cuenta una buena referencia estadísticamente hablando se lo va hacer a treinta personas, pero si uno genera un mal servicio esta misma estadística puede aumentar a setenta personas, entonces lo que hay que manejarse siempre es que tengas un buen servicio y la parte importante los referidos a tu empresa se maneje más por referencias que por temas que tu vayas a buscar clientes eso es una garantía, cuando te dan una referencia de un buen trabajo las personas van a llegar ciento por ciento aptas a decir ellos me van a responder por mi trabajo, me ofrecen un grande paquete de servicios, me ofrecen desde muebles hasta decoración total, me ofrecen todos los servicios de acuerdo a la alianza que hagamos entonces es muy importante siempre y cuando las garantías de responsabilidad que creo son más importantes que un documento.

ENTREVISTA AL ING. MAYA COMERCIAL MAYA

¿En un supuesto caso que ustedes desearan ingresar a una alianza estratégica, qué recurso le resultaría más fácil de ingresarlo, a través de una situación económica o a través de materiales para comercializar?

Si es muy bueno realizar alianzas estratégicas siempre y cuando sean empresas realmente serias y que haya un compromiso que se pueda cumplir, yo opino que es algo súper interesante, vale la pena aplicarle.

¿Cuáles serían sus condiciones para una integración hacia una alianza estratégica?

Bueno, primero respetar en el tema de precios, en el tema de servicios, tendría que ser un servicio que nos haga quedar bien a todos si es que se realizaría una alianza estratégica para no quedar mal con el cliente si no seguir dando el servicio que nos caracteriza de por si es un poner los puntos claros de cómo sería la comercialización, etc.

ENTREVISTA AL SR. WASHINTONG PONCE

¿Qué es lo que le diferencia su empresa a la de los competidores?

Bueno, lo que me diferencia es la trayectoria primero, nosotros hemos ya cumplido 52 años, de nuestra venta de ferretería específicamente pinturas, y bueno siempre ha sido la trayectoria y la imagen que nosotros siempre hemos dado.

¿La Gestión Empresarial es una herramienta que ayuda a una correcta administración, pero la misma requiere un costo para su aplicación, en su caso particular ustedes poseen una administración formal establecida?

No, ha sido desde abajo que hemos ido poco a poco trabajando con nuestros padres y yo no he implementado.

¿La satisfacción y la fidelización de los clientes es muy importante para las empresas, cómo lo consiguen?

El buen trato, dar el servicio como es debido y los precios.

¿El Recurso Humano en las empresas es esencial para el desarrollo de las actividades, cómo fomentan el crecimiento de los mismos en su empresa?

Nosotros hemos ido fomentando a base de trabajo, esta ha sido nuestra situación, como le dije anteriormente, esto ha sido, el pionero ha sido mi padre, nuestros padres y después hemos sido nosotros, incrementando poco a poco, entonces ha sido el sacrificio continuo para poder tener el tipo de negocio que hemos mantenido muchos años.

¿Dentro de su empresa, qué área le satisface, es decir de que área dependen para su funcionamiento empresarial?

Nosotros dependemos más es de la distribución de varias marcas de pinturas y de los precios, definitivamente en este momento hay mucha competitividad y se basa solo en los precios en nuestro mercado.

¿Cómo habíamos hablado, las alianzas estratégicas poseen muchos beneficios, pero requieren un compromiso de cada miembro, es decir, una confianza entre todos los integrantes de la misma.Cuál es su opinión al respecto?

Bueno, nosotros pensamos que en el trabajo continuo que hemos tenido, los buenos precios, el mantener nosotros siempre la calidad óptima de nuestras marcas y el buen trato a los clientes.

¿En un supuesto caso que ustedes desearan ingresar a una alianza estratégica, qué recurso le resultaría más fácil de ingresarlo, a través de una situación económica o a través de materiales para comercializar?

Serían ambas cosas, lo económico es esencial, y también los materiales, el escogitamiento, porque como hay en este momento control de calidad, ya tenemos que siempre comprender que hay que dar buena imagen y buen producto.

¿Cuáles serían sus condiciones para una integración hacia una alianza estratégica?

La confiabilidad, de tener respeto, la consideración hacia las personas que podría mantener una sociedad.

ENTREVISTA AL ING. NARANJO PROCOINEEC

¿Qué es lo que le diferencia su empresa a la de los competidores?

Tal vez la alta variedad de productos que existe, la alta variedad de stock, también en la facilidad de pago que se le da a los clientes, un capital que ya viene creciendo más o menos alrededor de unos cuarenta años, yo creo que esos tres principales son los tres factores más importantes.

¿En la parte de facilidades pago al cliente ustedes manejan 30, 60 o 90 o de qué manera están manejando actualmente el crédito?

Bueno, eso sí son las tres modalidades de crédito que se dan, pero también esto depende mucho de la calidad de cliente que sería, si es un cliente antiguo o conocido tranquilamente no habría ningún problema, pero siempre hay clientes nuevos se le pide digamos así una cierta cantidad de contado y también crédito, esto también depende tanto del cliente, que tanto tiempo atrás a comprado y sus facturas que respaldan sus compras.

¿La Gestión Empresarial es una herramienta que ayuda a una correcta administración, pero la misma requiere un costo para su aplicación, en su caso particular ustedes poseen una administración formal establecida?

Una administración formal, bueno la empresa lleva un sistema contable, se lleva bajo todas las normas de ley de igual para la empresa, pero ciertos tipos de igual son de manejo empírico como por ejemplo en cuestión de inventarios, en cuestión de mercaderías, como es un local que tiene bastantes productos a veces hay problemas en este aspecto, pero de ahí todo está muy bien controlado.

¿La satisfacción y la fidelización de los clientes es muy importante para las empresas, cómo lo consiguen?

Siempre estos dos puntos dándole una buena atención al cliente, tratar de brindarles y atenderles en el mejor tiempo posible, eso hace que el cliente bueno se haga filial a la empresa que compre seguido y que prefiera ir a comprar, otro artículo importante sería el parqueadero porque mucha gente busca eso, donde su comodidad para comprar, eso es un punto muy a favor que hace que el cliente sea fiel a la empresa.

¿El Recurso Humano en las empresas es esencial para el desarrollo de las actividades, cómo fomentan el crecimiento de los mismos en su empresa?

Bueno, el recurso humano siempre tiene que ir de la mano con las necesidades de la empresa, si es que una empresa necesita mayor recurso humano que puede ser para bodega, para contabilidad o para ventas siempre tiene que ser una gente que sepa que conozca al respecto, y de acuerdo a las necesidades de la empresa en algunas tal vez necesitan más bodegueros, en otras más vendedores, en otras necesitan que se yo más personas en contabilidad, en otras una sola en ventas, bueno depende mucho en sí de la empresa y en una empresa comercializadora se enfoca más en la gestión de ventas, de compras, las dos creo que son las que más importan.

¿La capacitación al personal o darle la seguridad al personal dentro de la organización cómo se lograría o cómo lo lograrían ustedes?

Bueno se maneja de las dos maneras algunas veces se capacitan por medio de otras empresas que nos proveen productos que necesitan saber al respecto de los productos que nos venden y que a la vez nosotros vamos a vender pero a veces se hacen capacitaciones en el sector de ventas que son netamente propios a la empresa.

¿Dentro de su empresa, qué área le satisface, es decir de qué área dependen para su funcionamiento empresarial?

El mejor desempeño en el área de ventas que sabe guiarle al cliente, atraparle al cliente mandarle satisfecho en sus necesidades que siempre requiere.

¿Cómo habíamos hablado, las alianzas estratégicas poseen muchos beneficios, pero requieren un compromiso de cada miembro, es decir, una confianza entre todos los integrantes de la misma.Cuál es su opinión al respecto?

La confianza siempre se gana no respecto a las acciones de cada persona, bueno en una empresa es un poco difícil ganarse la confianza porque siempre el gerente o el dueño va a desconfiar de las personas porque obviamente es el gerente y tiene que estar detrás de todos tienen que cumplir su función y tal vez una persona puede ganarse la confianza cuando cumpla todas sus labores a

cabalidad y realiza todo muy bien eso sería lo principal para que un empleado se gane la confianza en la empresa.

¿En un supuesto caso que ustedes desearan ingresar a una alianza estratégica, qué recurso le resultaría más fácil de ingresarlo, a través de una situación económica o a través de materiales para comercializar?

Yo creo que más sería en productos en mercaderías no porque tal vez sería más factible salir de productos que llevan algún tiempo en el stock entonces antes que económicamente sería con la mercadería.

¿Cuáles serían sus condiciones para una integración hacia una alianza estratégica?

Las condiciones tendríamos que hablar siempre para hacer una alianza estratégica de un ganar – ganar tanto como la empresa de uno como la del resto tenga una ganancia, entonces si ocupamos de ganar – ganar mejor analizaríamos todos los puntos de que esto conlleva tal vez gastos, costos, utilidades, analizar los diferentes puntos para ver si es que es satisfactoria la alianza o tal vez no.

Apéndice 5. Negocios dedicados a la Construcción o Comercialización de Materiales de Construcción

Afiliación	Razon Social	Ruc	Nombre Rep	Rama 1	Dirección	Teléfono
3268	MEGA FERRETERO CHIMG	0912756061001	RODRIGUEZ CORREA ROSA AYDE	Construcción: * Pinturas y Ferretería, afines equipos, maquinaria y materiales	AV. RODRIGO PACHANO 15-165. LA DELICIA	032829085 0991992124
3379	COMERCIAL CINCO ESTRELLAS	1801433663001	SEGOVIA ALVAREZ ELSA MATILDE	Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales	AV 12 DE NOVIEMBRE S/N MONTALVO ESQUINA	
2341	PROZINC	1800981670001	ZAMBRANO BARRIONUEVO RODRIGO	Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales	12 DE NOVIEMBRE 2480 ABDON CALDERON	032826538
2867	FERRODOMINGUEZ CIA. LTDA	1890141591001	DOMINGUEZ ARAQUE ROBERTO	Construcción: Ferretería, quipos, maquinaria y materiales	AV. 12 DE NOVIEMBRE 2476 ABDON CALDERON	032828038 0998886885
3962	AMBATOL CIA. LTDA	1891711863001		construcción ferretería equios maquinaria y materiales metalmecánica	AV. JACOME CLAVIJO S/N RODRIGO VASCONEZ	032842621
3942	COMERCIAL FREICER	1802504397001	FREIRE PENA ROLANDO RAMIRO	Construcción	AV. MANUELITA SAENZ S/N	
4445	FERRETERIA EL FERRETERO FIALLOS CIA. LTDA	1800629014001	FIALLOS SILVA JULIO ENRIQUE	Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales	AV. CEVALLOS 0611 AYLLON Y VARGAS TORRES	032842858
4634	FERRETERIA LOPEZ ULLOA	1803439965001	LOPEZ SANCHEZ FABIAN AUGUSTO	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA Y MATERIALES	ANTONIO CLAVIJO S/N EFREN REYES	098700529
129	FERRETERIA BOLIVAR PICO	1800566075001	PICO VARGAS BOLIVAR ARMANDO	Construcción: Ferretería,	AV CEVALLOS 943 ESPEJO	032824464
3302	FREVI	1802469468001	FREIRE VILLALVA ISRAEL SALOMON	Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales	PICHINCHA S/N AV. LOS INCAS	032587843 0999714467
4730	FERRYMATSILVA CIA.LDTA	1891708137001		Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales	AV. ATAHUALPA 5- 19 QUIS QUIS	0998561693
277	ALMACEN EL FOCO	1800168385001	LOPEZ MUNOZ LUIS ALBERTO	Construcción: * material Ferretería, eléctrico y equipos, afines maquinaria y materiales .	12 DE NOVIEMBRE 17-06 MONTALVO ESQUINA	
2886	FERRICOMERCIO BOMSAM	1801657733001	BOMBON OCANA CARLOS NICOLAS	Construcción:Maquinaria , Ferretería, equipos equipos,	CASTILLO 0749 JUAN BENIGNO VELA Y 12 DE NOVIEMBRE	032829652 0998231450
4228	COMERCIAL MAYA CIA LTDA	1891720781001	MAYA VELA MIGUEL ANGEL	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA	MONTALVO 6-28 AV. CEVALLOS	032422211 0987453694
4353	DEMACO CIA.LTDA	0990621691001		CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA.	AV. 12 DE NOVIEMBRE 10-75 ESPEJO	032421514 0980500003
1376	GALABUSINESS CIA. LTDA.	1891742785001	GALARZA INFANTE CARLOS HUMBERTO	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS Y MATERIALES	AV. CEVALLOS 06-78 AYLLON	032823856
1578	MEGAKONS S.A.	1891710182001	ARGUELLO GOMEZ MANUEL PATRICIO	Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales	HUACHI CHICO S/N ENTRADA A HUACHI EL PROGRESO	032442298
1972	CONSTRUMERCADO S.A.	0990347476001	SORIA PASTOR PATRICIO	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA MATERIALES	PANAMERICANA SUR KM 3 ½ S/N VIA A RIOBAMBA	032825007
2789	FERRETERIA LOS ANDES	1800258566001	ZAMORAARROBA EFRAIN GONZALO	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA	AV. JACOME CLAVIJO S/N NOBOA CAAMANO	032841082 0994340122
3374		1704874633001	ERAZO ARMENDARIZ	CONSTRUCCION	ANTONIO CLAVIJO	

			LUIS ALFREDO	FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA	S/N PIO BAROJA	
3627	LA CASA DEL PERNO	1801766237001	ANDALUZ VITERI GLORIA DEL CONSUELO	Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales.	AV. ATAHUALPA S/N REDONDEL HUACHI CHICO	032852783
3753	COMERCIAL ZAMORA	1802585719001	ZAMORA MEDINA EDWIN FABIAN	Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales	VIA RIOBAMBA S/N KM 2 ½ JUNTO IGLESIA	032585603 0994834949
4293	INMOCLIC CIA. LTDA.	1802923308001	VASCONEZ FUENTES JOSE LUIS	Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales.	ANTONIO CLAVIJO 0212 SERGIO NUNEZ	032842773 0998920652
4349	MEGAPROFER S.A.	1891723756001	VILLACRESES RAMOS HECTOR FRANCISCO	Construcción: Importaciones Ferretería, equipos, maquinaria y materiales.	HUACHI BELEN S/N PANAMERICANA SUR - KM. 6 ½	032440844
4650	FERRYARCOS	1802437523001	ARCOS MENDOZA NESTOR ANGEL	Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales.	AV. JOSE PERALTA S/N JULIO ZALDUMBIDE	0986875058
1201	IVAN VILLACIS DISTRIBUCIONES	1801010644001	VILLACIS RUIZ IVAN	Construcción: FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA	ESPEJO S/N CEVALLOS	0999724111
1509	FERMACOL CIA. LTDA.	1890079381001		Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales.	PRIMERA IMPRENTA 09-66 TOMAS SEVILLA	
3365	DISTRIBUIDORA CENTRO	0501788897001	CELI OLIVO JOSE LUIS	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA Y MATERIALES	PRIMERA IMPRENTA 0944 TOMAS SEVILLA	
883	COMERCIO E INDUSTRIAS RAMIRO NARANJO CIA. LTDA.	1890099307001	NARANJO VASCONEZ RAMIRO PEDRO	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA Y MATERIALES	MANUELA CAÑIZARES 0715 DARQUEA	032821717 0984727100
4597	ITHZAVAZ	1801864735 001	VARGAS ARGUELLO VERONICA ALEJANDRA	Construcción: Importaciones Ferretería, equipos, maquinaria y materiales	LOS HIGOS 05-44 LAS MORAS	032826063 0992922311
3804		1802491108001	ZUNINO GROB ANGELO ERNESTO	Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales	QUITO 748 BOLIVAR	
39	MECANICA CHAVEZ	1800431635001	CHAVEZ SANCHEZ VICENTE ENRIQUE	Construcción: FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA Y MATERIALES	CASTILLO 06-45 JUAN BENIGNO VELA	032843109
1805	FERRETERIA EL PROVEEDOR ARTESANAL	1703235372001	FREIRE PAZMINO GLADYS SUSANA	Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales.	GONZALEZ SUAREZ 03-39 BOLIVAR	032822238 09930865747
3774	FERRETERIA VACA CASTRO	1800911966001	CASTRO PAZMIÑO CECILIA DE LOURDES	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA MATERIALES	PRIMERA IMPRENTA 08-30 MALDONADO	032411635
904	FERRETERIA XIDATA	1800 155127001	SANTAMARIA HIDALGO MARCO RODRIGO	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA MATERIALES	PRIMERA IMPRENTA S/N ABDON CALDERON	032847749
1379	ALMACEN VUMACA	1802094266001	MOLINA DUENAS ALEX UBALDO	Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales.	AV. PICHINCHA S/N LOS INCAS	
4044	FERRETERIA MUSHUC WASI 2	1802202414001	CHANGO PACHA LUIS ALFONSO	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA Y MATERIALES	AV. JULIO JARAMILLO S/N AV. LOS CHASQUIS	0998381463
3048	REYCONSTRUCTOR	1801171552001	FIALLOS SOLÍS JHONDER WASHINGTON	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA Y MATERIALES	AV. BOLIVARIANA S/N GREGORIO E.	032849977
3389		1802470102001	BONILLA REYES MERCY PATRICIA	Construcción: Ferretería, equipos, maquinaria y materiales.	PARROQUIA MARTINEZ - AV. 13 - DE DICIEMBRE S/N JUNTO AL PARQUE	
3931	FERRETERIA VIVESA	1703263598001	CUMBAJIN GUANA VICTOR HUGO	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA Y MATERIALES	AV. GALO VELA S/N VIA PICAIHUA	

400 B	MARIO BRICHETTO Y HNA.	1890002575001	BRICHETTO MICHELASSI GINO OSWALDO	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA Y	MARINEZ S/N SUCRE	0999094995
4140	AKABADOS	0501788889001	CELI OLIVO JUAN CARLOS	CONSTRUCCION FERRETERIA EQUIPOS MAQUINARIA Y MATERIALES	PRIMERA IMPRENTA S/N TOMAS SEVILLA	032422716 0984068511

Elaborado por: Santiago Zambrano tomando información de la Cámara de Comercio de Ambato

Apéndice 6. Encuesta a los Posibles Integrantes de la Alianza

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA ALIANZAS ESTRATÉGICAS (JOINT VENTURE)

PARA EL SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.

PRESENTACION

Buenos ____, Como parte de mi tesis previo a la obtención del título, Magister en Administración de Empresas mención en Planificación, estoy realizando una investigación acerca de las empresas dedicadas a la comercialización de materiales de construcción y afines en la ciudad de Ambato. La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración. Basado en (<http://cmapspublic2.ihmc.us/>)

Una vez que ha podido observar el desarrollo del modelo.

1. ¿Considera que es modelo claro?
() Si () No
2. ¿A su parecer es un modelo aplicable?
() Si () No
3. ¿Piensa que satisface las necesidades de los clientes, empresas y del sector?
() Si () No
4. ¿Recomendaría su uso?
() Si () No
5. ¿Usted lo aplicaría?
() Si () No

Nombre

Firma

Fecha

Sello

Apéndice 7. Cuadro Pesos Medidas de ANT



CUADRO DEMOSTRATIVO DE PESOS Y DIMENSIONES MÁXIMAS PERMITIDAS

TIPO	DISTRIBUCIÓN MÁXIMA DE CARGA POR EJE	DESCRIPCIÓN	PESOS MÁXIMOS PERMITIDOS (T)	LONGITUDES MÁXIMAS PERMITIDAS (m)		
				LARGO	ANCHO	ALTO
2DA			10	7,50	2,60	3,50
2DB			17	12,00	2,60	4,10
3-A			26	12,20	2,60	4,10
4-C			30	12,20	2,60	4,10
4-0 CANTONERAS			32	12,00	2,60	4,10
2S1			28	18,50	2,60	4,10
2S2			37	18,50	2,60	4,10
2S3			41	18,50	2,60	4,10
3S1			37	18,50	2,60	4,10
3S2			46	18,50	2,60	4,10
3S3			48	18,50	2,60	4,10
2R2			39	18,50	2,60	4,10
2R3			48	18,50	2,60	4,10
3R2			48	18,50	2,60	4,10
3R3			48	18,50	2,60	4,10

De igual manera el MTOP informa que se otorgará el Certificado de Operación Especial por Dimensiones, a los vehículos de carga pesada que excedan las siguientes dimensiones:

Ancho:	Longitud:	
2,60 m	Camión con 2 ejes	12,00m
	Camión con 3 y 4 ejes	12,20m
Altura:	Combinaciones de tracto-camión y semi-remolque y de camión remolque independientemente del número de ejes y de su distribución	
	18,50 m	
4,10 m	Remolque (Carrocerías)	10,00 m
	Remolque balanceado (Carrocerías)	10,00 m
	Semi-Remolque (Carrocerías)	13,00 m

En caso de sobrepasar la carga permitida de 48 toneladas, por cada vehículo se tendrá que tramitar adicionalmente el Certificado Especial por Carga, el cual tendrá la duración de (8) días o en su caso (1) solo viaje.

Costo por Certificado Especial (Carga o Dimensiones)	\$ 100,00
Duración Certificado Especial por Dimensiones	30 días
Duración Certificado Especial por exceso de carga	8 días o 1 viaje

Los pesos y dimensiones normados deberán respetarse según el tipo de vehículo; las empresas que generan carga no pueden obligar al transportista a excederse en los pesos y dimensiones permitidas.

Elaborado por: (ANT, 2012)

Apéndice 8. Modelo de Contrato de Constitución de Consorcio de Empresas.

MODELO DE CONTRATO DE CONSTITUCION DE CONSORCIO DE EMPRESAS

Señor Notario:

En su Registro de Escrituras Públicas, sírvase extender una de constitución de Consorcio de Empresas al siguiente tenor:

Comparecientes:

Comparecen al otorgamiento de la presente Escritura, el señor A, ciudadano ecuatoriano con residencia en esta ciudad de Quito, de estado civil, En su calidad de Gerente y como tal Representante Legal de la Empresa Una sociedad anónima organizada y existente de acuerdo a las Leyes del Ecuador, con domicilio principal en la ciudad de Quito; el Sr. ciudadano ecuatoriano, en su calidad de mandatario de la Empresa unipersonal denominada sociedad organizada y existente de acuerdo a las leyes de la República, con domicilio principal en la ciudad de quienes en las calidades que comparecen convienen en constituir y fundar, como en efecto constituyen y fundan un Consorcio formado por las empresas que representan, y que se regirá por las Leyes del Ecuador y las normas del acuerdo que se determina más adelante. Se agregan los nombramientos y poderes respectivos, como documentos que forman parte de esta Escritura Pública.

Acuerdo de Constitución y Fundación del Consorcio "N- N".

Los representantes de las compañías que intervienen en la constitución y fundación del Consorcio "N- N", considerando y habida cuenta del interés y decisión que tienen sus representados de participar e intervenir en la selección de firmas (Objeto del Consoorcio) acuerdan y convienen: (detallar).

Artículo Primero: Constitución, Denominación, Domicilio, Duración, Objetivo,

1.1.- El Consorcio que se constituye por la presente Escritura, se denomina "N- N".

1.2.- El domicilio del Consorcio se lo establece en la ciudad de Quito.

1.3.- El Consorcio tendrá por duración, el tiempo que se requiera para el cumplimiento del objeto para lo cual se crea, esto es, mientras se cumplan los trámites de selección y licitación, contratos que se celebren en base de las mismas y ejecución de los trabajos objeto de los contratos, hasta la entrega definitiva y total de las obras que se desprendan de los mismos. En caso de que el Consorcio no fuere seleccionado o favorecido con la adjudicación de la licitación, se entenderá disuelto. Sin embargo, por resolución de los socios, tomada por unanimidad, se puede prorrogar la vigencia del Consorcio por el tiempo que acuerden las partes, y/o de manera indefinida con el objeto de afrontar futuros proyectos. El Consorcio no podrá disolverse en ningún caso antes de que éste como tal uno de los dos socios hubieren cumplido con todas las disposiciones legales, de manera especial el pago del impuesto a la renta, tributos o contribuciones directas o indirectas o indirectas, así como los impuestos o contribuciones que se originen por disposición legal a favor de los Gobiernos Seccionales.

1.4.- El consorcio tiene por objeto la intervención y participación en la selección, licitación, y contratos del (señalar), y en general, para realizar, celebrar y ejecutar todos los actos y contratos civiles, mercantiles, de arrendamiento y contratos accesorios, de cualquier naturaleza que sean; que directa o indirectamente se relacionen con el objeto señalado y, particularmente, realizar la ejecución hasta la conclusión definitiva de todas las obras que se contraten. Los socios serán solidariamente responsables hasta la fecha en la que se declare por parte del contratista la recepción definitiva de las obras construidas.

Artículo Segundo: Aportaciones, Suministros, Provisiones.

2.1. Las empresas que forman el Consorcio que se constituye por esta Escritura se obligan a aportar, suministrar y proveer todos los capitales, tecnologías, maquinarias, equipos, materiales, herramientas y mano de obra que se requieran para la ejecución de las obras que se contraten, si fueren adjudicados con la licitación mencionada anteriormente: y/o hacia futuro si se decidiera la prórroga del Consorcio para todas las posibles obras a contratarse.

2.2. Las aportaciones, suministros y provisiones, así como los beneficios o pérdidas en caso de haberlas, serán en partes iguales para cada uno de los integrantes del Consorcio.

Artículo Tercero: Obligaciones y Responsabilidades.

3.1. En las relaciones administrativas contractuales con los integrantes del Consorcio, convienen y expresamente declaran, que intervienen e intervendrán conjunta y solidariamente; sin que la responsabilidad solidaria e intervención conjunta puedan ser limitadas por convenios o acuerdos que puedan tener o tengan entre sí los miembros del Consorcio.

3.2. En las obligaciones frente a terceros, se estará a lo dispuesto en las Leyes de la República del Ecuador, y a las disposiciones de los respectivos contratos o convenios que se celebren.

Artículo Cuarto: Dirección y Representación Legal. La Dirección y Administración.

4.1. El Consorcio estará a cargo del Directorio que debe formarse al efecto, en el cual intervendrán cuatro miembros, tres principales y un suplente, designados por las empresas consorciadas. El Director suplente actuará como principal, solamente en el caso de ausencia temporal o definitiva de uno de los principales. Las resoluciones del Directorio deben ser tomadas por mayoría de votos.

4.2. El Directorio elegirá de entre sus miembros a un presidente, el cual será el vocero y representante legal del Consorcio, recayendo en él en consecuencia las obligaciones legales, judiciales y extrajudiciales.

4.3. El Directorio será el encargado de controlar y dirigir tanto la parte administrativa como técnica de la obras a ejecutarse. Sin perjuicio de esta atribución, el Directorio podrá designar a una o varias personas como responsables de determinadas ramas, en quienes delegará los poderes respectivos, con señalamiento específico de las atribuciones y limitaciones respectivas.

En ningún caso, el representante legal del Consorcio podrá delegar parte o la totalidad de sus poderes, sin el consentimiento previo del Directorio.

Si en algún momento, el Directorio lo considerare necesario, o a pedido del representante legal, podrá dividirse la representación legal en dos personas, en cuyo caso se comunicará de este particular, de manera inmediata, al contratista, y le corresponderá al Directorio extender los nombramientos correspondientes, con especificación de las funciones a cada uno de los representantes legales.

Artículo Quinto: Decisiones:

5.1. Para que se considere válidamente constituido el Directorio, se requiere la presencia de por lo menos uno de los tres Directores por cada compañía.

5.2. El Directorio se reunirá tantas veces considere necesario, pero para las reuniones deberán ser convocados por el presidente mediante comunicación escrita, con por lo menos 24 horas de anticipación. Se eximirá de esta obligación en los casos en los cuales exista la presencia de todos los Directores, y que estos acuerden voluntariamente constituirse en sesión. El temario a tratarse será aprobado dentro de la misma reunión, y en todo caso si el Director no se considerare debidamente informado sobre la materia a tratarse, podrá pedir la postergación de la reunión, la que en ningún caso podrá sobrepasar para 24 horas después de la fecha original. Las reuniones y resoluciones deberán llevarse en un libro de actas, en las que debe constar la firma de los presentes.

Artículo Sexto: Atribuciones del Representante Legal:

6.1. A más de las atribuciones ya señaladas anteriormente, y de las que por ley le corresponden al Representante Legal, éste tendrá las siguientes obligaciones:

- Llevar bajo su responsabilidad el movimiento económico de la compañía.
- Realizar todos los contratos que sean necesario para un cabal cumplimiento de las obras contratadas.
- Presentar al Directorio cuantas veces le sea solicitada toda la información que este requiera.

- Ejecutar y hacer ejecutar las resoluciones emanadas del Directorio.
- Cobrar cheques y dinero en efectivo en las transacciones que se originen del contrato, así girar y librar cheques o documentos de obligación a nombre del Consorcio.
- Presentar al Directorio al menos un informe mensual sobre los pormenores de la Administración de la Compañía.

Artículo Séptimo: Designaciones.

7.1. Las empresas consorciadas acuerdan designar a las siguientes personas como Directores principales y suplentes:

- a. Por la Empresa
- a-1.- Directores Principales
- a-2.- Director Suplente

- b.- Por la Empresa
- b-1.- Directores Principales
- b-2.- Director Suplente

Las personas designadas se reunirán en el término de 48 horas contadas a partir de la firma de esta Escritura, para la elección del presidente y representante legal del Consorcio. El Directorio extenderá el nombramiento que debe ser inscrito en el Registro Mercantil del cantón Quito.

El Presidente, Representante Legal, en caso de ser adjudicado el Consorcio con la ejecución de la obra, firmará a nombre del Consorcio el contrato con

7.2. Sin perjuicio de las designaciones aquí realizadas, el Directorio podrá en cualquier momento remover a los Directores nombrados, incluyendo al Representante Legal, en cuyo caso debe designarse de manera inmediata y dentro de la misma sesión al sustituto, hecho que se comunicará mediante carta del Directorio a los respectivos contratistas. En todo caso, el removido está en la obligación de rendir las cuentas pertinentes ante el Directorio. Queda igualmente facultado cualquiera de los Directores a renunciar voluntariamente a su designación, en cuyo caso el Directorio resolverá sobre la renuncia, dentro del plazo perentorio de 5 días desde que ocurra el hecho, caso en el cual el renunciante deberá permanecer en sus funciones

hasta que el Directorio resuelva. De no existir resolución, el renunciante cesará en sus funciones a partir del sexto día y quedará liberado de todas las responsabilidades.

La cuantía de esta Escritura es indeterminada.

Usted señor Notario, se servirá añadir las demás cláusulas de estilo para la plena validez de esta Escritura Pública.

Firma: Abogado en libre ejercicio profesional.

Apéndice 10. Comprobante de Compra Temporal

Formato Liquidaciones de Compras

Requisitos Preimpresos- Requisitos de Llenados

Razón Social	AUTOMÓVILES NACIONALES S.A		RUC 1790182345001	RUC
Nombre comercial	AUTOMAN		LIQUIDACIÓN DE	Denominación
Dirección de la matriz y del establecimiento emisor (cuando corresponda)	MATRIZ: Av. 6 de Diciembre N24-50 y Gral. Foch Quito SUCURSAL: Luis Plaza Danín 818 y M. Alcívar Guayaquil		COMPRAS O SERVICIOS N°. 002 - 001-0000251	Numeración
Identificación del vendedor	Sr. (es): _____	Fecha de Emisión: _____	N°. Autorización 1047844855	N°. de Autorización (otorgado por el SRI)
Dirección del vendedor	CI: _____	Lugar de la transacción: _____		Fecha de emisión
Descripción del bien o servicio	Dirección: _____			Lugar donde se realizó la operación
Validez	Válido para su emisión hasta 10/2006			Precio unitario
			Sub total 12%	Valor gravado tarifa 12%
			Sub total 0%	Valor gravado 0%
			Sub total	Valor total transacción
			IVA 12%	Valor del IVA
			VALOR TOTAL	Valor total
Datos de la imprenta	Carlos Angel Bolívar Mora / Imprenta Bolívar RUC: 1710501420001 / N°. Autorización 2540		Original: Adquiriente / Copia: emisor	Destinatarios

Elaborado por: (ntejena, 2009, pág. 7)

Apéndice 12. Guía de Transporte

IKAMI INDUSTRIAL S.A.C.
 Av. De los Andes N° 201 - Breña - Lima
 Av. César Vallejo N° 201 - Trujillo - La Libertad

RUC N° 21212121212
GUÍA DE REMISIÓN REMITENTE
N° 001-0000041

N° de RUC del Remitente
 Denominación del documento
 Serie y número correlativo del documento

Dirección del domicilio fiscal y del establecimiento
 Dirección del punto de partida y del punto de llegada

Fecha de inicio del traslado
 Fecha de inicio del traslado: *12/07/2006*
 Destinatario: *Constructora Insurain E.I.R.L.*
 RUC: *20200876627* N° Doc. Identidad

Punto de partida: *Av. De los Andes N° 201, Breña, Lima*
 Punto de llegada: *Av. América N° 2122, Trujillo, La Libertad*

Apellidos y nombre o denominación social, tipo y N° de documento de destinatario
 Siempre se debe indicar el motivo del traslado. En caso se trate de otro motivo como exhibición, demostración, entrega en uso etc., debe consignarse expresamente en la Guía de Remisión Remitente

Motivo del traslado:
 Venta Venta sujeta a confirmación por el comprador
 Compra Traslado entre establecimientos de la misma empresa
 Consignación Devolución
 Venta con entrega a terceros Otros (especificar) _____

Recibo de bienes Traslado zona primaria
 Importación Traslado por amisor itinerante
 Exportación Traslado de bienes para transformación

Apellidos y nombre o denominación social, tipo y N° de empresa transportista (transporte público)
 Descripción del bien, cantidad, peso, unidad de medida, número de serie y de motor (de corresponder)

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Peso
<i>Agua de mesa x 20 lts. Marca "Pum"</i>	<i>400</i>	<i>Budón</i>	<i>8 TM</i>

Apellidos y nombre o denominación social y nombre comercial (si tuviera) de la imprenta
 Llenar sólo en caso de transporte privado

RUC de la imprenta o empresa gráfica
 ORIGINAL

Fecha de impresión
 1ª copia

N° de autorización de impresión
 2ª copia SUNAT (se entrega al destinatario)

Datos del transportista:
 RUC: *20795365468* Denominación, apellidos y nombres: *Carga Fácil S.A.C.*

Datos de la Unidad de Transporte y conductor:
 Marca y placa: _____ Licencia de conducir: _____

Imprenta Los Alarcos S.R.L.
 RUC 2111154421
 Fecha de impresión: 10.07.2006
 N° de autorización: 321321321321

DESTINATARIO
 REMITENTE
 SUNAT

Elaborado por: (asesoresempresarial, 2010)

Apéndice 14. Nota de Crédito

NOTA DE CRÉDITO										
Nombre Comercial (si consta en el RUC)	COMPUVISIÓN abc	R.U.C.	1790182345001	RUC emisor						
Razón Social emisor	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN ABC	NOTA DE CRÉDITO		Denominación						
Dirección de la matriz y establecimiento emisor (cuando corresponda)	Dirección Matriz: Páez N22-53 y Ramírez Dávalos. Dirección Sucursal: García Moreno y Tuza	NO. 004- 003 - 123456789		Numeración						
Identificación adquirente	Sr (es): Carlos Cisalva Avilés Carrasco	FECHA EMISIÓN:	01 / Agosto / 2010	Número de autorización (Otorgado por el SRI)						
Descripción motivo de la modificación	R.U.C./C.I. 17012345678	COMPROBANTE QUE MODIFICA:	FACTURA No. 002-015-123456789	Fecha de autorización						
Fecha de caducidad	VALIDO PARA SU EMISIÓN HASTA 01 - 08 - 2011	<table border="1"> <thead> <tr> <th>RAZÓN DE LA MODIFICACIÓN</th> <th>VALOR DE LA MODIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Deposición de mercancías</td> <td>20,00</td> </tr> </tbody> </table>		RAZÓN DE LA MODIFICACIÓN	VALOR DE LA MODIFICACIÓN	Deposición de mercancías	20,00	Fecha de emisión		
RAZÓN DE LA MODIFICACIÓN	VALOR DE LA MODIFICACIÓN									
Deposición de mercancías	20,00									
Datos de la imprenta	Centro Ajay Roldán (Otros) / Imprenta Roldán RUC: (70967048001) No. Autorización: 1234	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>IVA 1%</td> <td>0,40</td> </tr> <tr> <td>IVA 0%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>VALOR TOTAL</td> <td>20,40</td> </tr> </tbody> </table>		IVA 1%	0,40	IVA 0%		VALOR TOTAL	20,40	Tipo y número del comprobante que se modifica
IVA 1%	0,40									
IVA 0%										
VALOR TOTAL	20,40									
Destinatarios	Destinat: Educación / Centro Educativo	<p>DOCUMENTO PARA USO EDUCATIVO (SIN VALOR COMERCIAL) SRI</p>		Valor de la modificación						
NOTAS:		<p>En caso de ser designado como Especial incluir: COMPROBANTE ESPECIAL No. Resolución: 1234</p> <p>En caso de estar obligado a llevar contabilidad incluir: OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD</p> <p>En caso de ser Contribuyente R.V. incluir: RVA o RIGUNTA SIMPLIFICADO</p>		Monto del impuesto						
REQUISITOS DE LLENADO		<p>Incluir en caso de encontrarse designado como tal</p>		Valor total de la modificación						
REQUISITOS POR IMPRESOS		<p>REQUISITOS DE LLENADO: [Barra azul]</p> <p>REQUISITOS POR IMPRESOS: [Barra negra]</p>								

Elaborado por: SRI

Apéndice 15. Balance Inicial

La Empresa XYZ comienza sus operaciones el 1 de febrero del 2015, la actividad de la empresa es la comercialización de materiales para la construcción. La misma que está obligada a llevar contabilidad.

Comienza sus operaciones con 500.000 dólares repartidos de la siguiente manera

100.000 dólares en efectivo y 400.000 en productos para la comercialización

Durante el primer mes de operación de la empresa ha realizado los siguientes movimientos

1.- Se contrata a 5 agentes de ventas bajo la modalidad de servicios prestados, con un sueldo de 100 dólares más IVA los mismos que se encargaran de toda la comercialización dentro de la zona central del país,

2.- Se apertura una cuenta corriente en el Banco NN con el dinero que se mantiene en Caja.

3.- se vende 80.000 dólares del producto A los mismos que nos cancelan el 50% de contado y la diferencia contra entrega de los productos

4.- Se realiza una compra de los productos A por un valor de 200.000 dólares y del producto C por 150.000 se cancela con cheque 01 a la fecha.

5.- Se adquiere suministros de oficina por un valor de 120 dólares más IVA

6.- Se vende 800.000 dólares el 90% de contado y 10% a crédito, del valor de las ventas 1% los clientes nos realizan las retenciones en la fuente. El stock de todos los productos

7.- Se compra 500.000 de mercadería productos c y se cancela el 90% contado y 10 a crédito

8.- Se cancela los Servicios Básicos por un valor de 30 dólares.

9.- Se Paga los servicios prestados por las ventas.

Preparar el balance de General. Estado de Resultados.

10.- De todas las ventas que la empresa realiza en efectivo de realiza los depósitos inmediatos e intactos al banco.

**BALANCE INICIAL
AL 01 DE FEBRERO DEL 2015
EXPRESADO EN MILES DE DOLARES**

ACTIVOS

CORRIENTE

Caja General	\$	100.00
--------------	----	--------

INVENTARIOS	\$	400.00
-------------	----	--------

PROD. A	\$	100.00
---------	----	--------

PRODB	\$	100.00
-------	----	--------

PRODUCTO C	\$	100.00
------------	----	--------

PRODUCTO D	\$	100.00
------------	----	--------

TOTAL ACTIVO	\$	<u>500.00</u>
---------------------	----	---------------

PASIVOS

CORRIENTE		0
-----------	--	---

TOTAL PASIVO		0
---------------------	--	----------

PATRIMONIO	\$	500.00
-------------------	----	--------

CAPITAL SOCIAL	\$	500.00
----------------	----	--------

TOTAL PASICO Y PATRIMONIO	\$	<u>500.00</u>
----------------------------------	----	---------------

GERENTE

CONTADOR

EMPRESA XYZ
BALANCE INICIAL
DEL 1 AL 28 DE FEBRERO DEL 2015
EXPRESADO EN MILES DE DOLARES

ACTIVOS

CORRIENTE

Caja General	\$	-
Bancos	\$	143.70

INVENTARIOS	\$	500.00
-------------	----	--------

PRODUCTO C	\$	500.00
------------	----	--------

Clientes	53.7
----------	------

1% RET.FUENTE CLIENTES	8
------------------------	---

TOTAL ACTIVO	\$	705.40
---------------------	-----------	---------------

PASIVOS

CORRIENTE	0
-----------	---

Proveedores	53.4
-------------	------

12 % IVA POR PAGAR	3.5
--------------------	-----

1% RET.FUENTE POR PAGAR	8.5
-------------------------	-----

10% RET FUENTE POR PAGAR	5
--------------------------	---

100% IVA POR PAGAR	6
--------------------	---

TOTAL PASIVO	76.4
---------------------	-------------

PATRIMONIO	\$	629.00
-------------------	-----------	---------------

CAPITAL SOCIAL	\$	500.00
----------------	----	--------

UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$	129.00
----------------------------------	----	--------

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	705.40
----------------------------------	-----------	---------------

	\$	-
--	----	---

GERENTE

CONTADOR

EMPRESA XYZ
BALANCE INICIAL
DEL 1 AL 28 DE FEBRERO DEL 2015
EXPRESADO EN MILES DE DOLARES

INGRESOS		
VENTAS		\$ 880.00
(-) COSTO DE VENTAS		\$ 750.00
INVENTARIO INICIAL	\$ 400.00	
(+) COMPRAS	\$ 850.00	
(-) INVENTARIO FINAL	<u>\$ (500.00)</u>	
UTILIDAD BRUTA		\$ 130.00
GASTOS	10343.98	
GASTOS SUMINTROS DE OFINA		0.12
GASTOS SERVICIOS BASICOS		0.3
SERVICIOS PROFESIONALES		0.5
UTILIDA DEL EJERCICIO		\$ 129

GERENTE

CONTADOR

Referencias

- Abascal, E., & Ildefonso Grande, E. (2000). *Análisis de Encuestas*. España: ESIC.
- ACCID, C. d. (2010). *Manual de Control de Gestión: Incluye Casos Prácticos*. España: Proffit Bresca.
- Acevedo Ibañez, A., & López Martín, A. F. (2004). *El Proceso de la Entrevista: Conceptos y Modelos*. Mexico: Limusa Notiega.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Vol II*. Argentina: Granica S.A.
- Álvarez Fernández, C. J. (2010). *Organización del Trabajo*. España: BUBOCK S.L.
- ANT. (27 de Julio de 2012). *ant.gob.ec*. Obtenido de ant.gob.ec: <http://www.ant.gob.ec/index.php/transito-2/nacional/file/92-cuadro-pesos-dimensiones>
- Apaza Meza, M. (2012). *Finanzas para Contadores, Aplicadas al Nuevo PCGE y a las NIIF*. Peru: Pacifico
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución Del Ecuador. *Constitución Del Ecuador*. Ecuador.
- Asamblea Nacional. (22 de Diciembre de 2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- asesorempresarial. (13 de Mayo de 2010). *asesorempresarial.com*. Obtenido de asesorempresarial.com: http://www.asesorempresarial.com/web/blog_i.php?id=9
- Báez, J., & de Tudela, P. (2009). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Beamish, P., & Lupton, N. (2009). *Managing joint Ventures*. Academy of Management Perspectives.
- Bernal Miño, M. (2004). *Contabilidad, Sistema Y Gerencia*. Venezuela: CEC S.A.
- Blossiers Mazzini, J. J. (2013). *Manual de Derecho Bancario*. Perú: E.I.R.L.
- Brenes, L. (2002). *Gestión de Comercialización*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Cairó, O. (2006). *Fundamentos de programación, Piensa en C*. México: Pearson Educación.
- Carvajal, L. G., Ormeño, J., & Valverde, M. Á. (2008). *Técnicas Administrativas Básicas*. Madrid: Editex S.A.
- Cerdán, C. (2003). *redes Empresariales Experiencias en la Región Andina*. CEPAL.
- Crombrugghe, A., & Le Coq, G. (1999). *Guía Para el Desarrollo de Proveedores con el Objetivo de que las BSA Implementen Programas (Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales)*. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial Economía Ecología Empleo.

- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones*. España: Díaz de Santos.
- Descartes, R. (2009). *Discurso del método*. Argentina: Colihue S.R.L.
- Díez Martín, F., & Cruz Suárez, A. (2014). *la Gestión de una Empresa en 106 Preguntas*. España: Autor Editor.
- Ercentin, S. S. (2013). *Chaos, Complexity and Leadership*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Fernández Romero, A. (2006). *Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones*. España: Díaz de Santos S.A.
- Finanzas, M. d. (2014). *Se Fortalece Alianza Estratégica Ecuador-China*.
- Forbes. (26 de Noviembre de 2013). *Forbes*. Obtenido de Forbes.com: <http://www.forbes.com/sites/lbsbusinessstrategyreview/2013/11/26/making-joint-ventures-a-strategic-success/>
- Gil Estallo, M. Á. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. España: ESIC.
- Giménez, A. O. (2011). *Guía Práctica de Contratación Internacional*. Madrid: ESIC.
- H. Congreso Nacional . (5 de Noviembre de 1999). *Ley de Compañías*. *Ley de Compañías*. Ecuador.
- H. Congreso Nacional . (2013). *Ley de Régimen Tributario Interno*. *Ley de Régimen Tributario Interno*. Ecuador.
- <http://cmapspublic2.ihmc.us/>. (s.f.). Obtenido de <http://cmapspublic2.ihmc.us/>: http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1MX5KXD43-T2SFR8-1X4M/FORMATO%20DE%20ENTREVISTA_PM_YULIAN%20RENDON.docx
- i Rabassa, J. M. (2014). *Finanzas*. España: Hispano Europea S.A.
- Lacalle García, g. (2004). *Gestión de Stocks*. España: Editex S.A.
- Lacalle García, G. (2004). *Operaciones Administrativas de la Compra Venta*. España: Editex S.A.
- Margaret, R. (20 de Noviembre de 2012). *Teach Target*. Obtenido de SearchDataCenter.com/es: <http://searchdatacenter.techtargget.com/es/definicion/Analisis-de-Datos>
- Masaquiza, I. (2012). *Las Alianzas Estratégicas con los Proveedores y su Incidencia en la rentabilidad de la Empresa Metalmecánica CEPSAN de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Mirón, R. G. (22 de Enero de 2011). *Abogae*. Obtenido de <http://www.abogae.com>: <http://www.abogae.com/alianzas-estrategicas-y-joint-ventures>
- Moreno, A., Chica, S., Cardona, S., Rodríguez, P., & Palencia, J. D. (2013). *Alianzas Estratégicas, Vía rápida para lograr ventaja competitiva*. Medellín: San Matías.

- Munoz Negron, D. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. Mexico: Cengage Learning.
- Norton, & Kaplan. (1996). *Balanced Score Card review*. Obtenido de [balancedscorecardreview.com/pages/bsc-concept/](http://www.balancedscorecardreview.com/pages/bsc-concept/)
- ntejena. (29 de Mayo de 2009). *slideshare*. Obtenido de [es.slideshare.net](http://es.slideshare.net/ntejena/liquidacion-de-compras): <http://es.slideshare.net/ntejena/liquidacion-de-compras>
- Ortegón Morales, M. R., Díaz García, J. Y., Malagon, P., Alexander, J., & Pérez Peraza, A. C. (2012). *FLUJOGRAMAS Y FLOXOGRAMAS*. Colombia: Fundación SIIGO.
- Pérez Couto, J. (2003). *Administración, Gestión Y Comercialización en la Pequeña Empresa*. España: Vision Net.
- Pérez López, J. A. (2014). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. España: RIALP S.A.
- Ponjuán Dante, G. (2007). *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. España: Trea S.L.
- Render, B., Stair, R. M., & Hanna, M. E. (2006). *métodos Cuantitativos para los Negocios*. Mexico: PEARSON PRESENTICE HALL.
- richi. (24 de Junio de 2010). *richi-computacion.blogspot*. Obtenido de [richi-computacion.blogspot.com](http://richi-computacion.blogspot.com/2010/06/nota-de-pedido-dreamweaver.html): <http://richi-computacion.blogspot.com/2010/06/nota-de-pedido-dreamweaver.html>
- Rosero, G. (2004). *Modelo Piloto de Alianza Estratégica Capeipo Sector Textil -Aite-Cotton Usa en Quito*. Quito: universidad Tecnológica Equinoccial.
- Saxena, V. (2013). *A Summer Training Project Report on "MARKETING AND MANAGEMENT LAB"*. Nagpur: Institute of Management Technology .
- Soriano, R. R. (2005). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Mexico: Plaza y Valdés S.A.
- SRI. (s.f.). *Contribuyentes Especiales*. Obtenido de [sri.gov.ec](http://www.sri.gob.ec/de/334): <http://www.sri.gob.ec/de/334>
- SRI. (s.f.). *Impuesto a la Renta* . Obtenido de [sri.gov.ec](http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-a-la-renta): <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-a-la-renta>
- SRI. (s.f.). *Impuesto al valor agregado*. Obtenido de [SRI](http://www.sri.gob.ec/de/iva): <http://www.sri.gob.ec/de/iva>
- SRI. (s.f.). *Persona Natural*. Obtenido de [sri.gov.ec](http://www.sri.gob.ec/zh_TW/31): http://www.sri.gob.ec/zh_TW/31
- SRI. (s.f.). *Retencion del IVA*. Obtenido de [sri.gov.ec](http://www.sri.gob.ec/de/155): <http://www.sri.gob.ec/de/155>
- SRI. (s.f.). *Retenciones en la Fuente*. Obtenido de [sri.gov.ec](http://www.sri.gob.ec/web/guest/retenciones-en-la-fuente): <http://www.sri.gob.ec/web/guest/retenciones-en-la-fuente>
- Sulser Valdéz, R. A. (2004). *Exportación Efectiva*. Mexico: Ediciones Fiscales ISEF.

Vértice, E. (2008). *Dirección estratégica*. España: Vértice S.L.

Wassmer, U., Dussauge, P., & Planella, M. (2010). *Un Enfoque Estratégico Para La Gestión De Alianzas*. Harvard Deusto Business Review.