



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Diseño de un plan para convertir a la Distribuidora
Representaciones C.R. en importadora mediante la asociación con
otros distribuidores de tamaño medio.**

AUTORES:

**Ing. Carla Chonillo Ramirez
Lcdo. Alvaro Genovese Cevallos**

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Antonio Poveda Guevara, MSc

GUAYAQUIL - ECUADOR

CAPITULO I

1.1 Antecedentes de la Investigación

Etimológicamente ferretería significa tienda del hierro, la provisión de artículos de ferretería tiene una larga tradición, que se remonta al primer uso registrado del metal de objetos útiles de la moda, ya en 1200 antes de Cristo, y el estudio de la circulación de estos productos en todo el mundo, a menudo a través de largas distancias.

Dentro de la historia se conoce que muchas de las empresas ferreteras nacieron como pequeñas tiendas instaladas en las viviendas, en las que se ofrecían diferentes suministros para los hogares, conforme cambian las necesidades de los clientes en el mundo estas pequeñas empresas empiezan a diversificar y ofrecer varios productos para mantenimiento y reparación de vivienda; en la Edad Media, los trabajadores metalúrgicos cualificados eran muy apreciados por su capacidad para crear una amplia gama de cosas, entre ellas: armas, herramientas y utensilios para enseres domésticos más humildes; y el herrero local mantuvo la principal fuente de ferretería hasta la Revolución Industrial se produjo la introducción de la producción en masa de finales del siglo 18.

Siendo una de las principales causas del origen de estas empresas, la necesidad de proveer materiales y herramientas a los artesanos, fontaneros, electricistas, albañiles, etc., convirtiéndose el mantenimiento, la reparación y la construcción, las actividades fortalecedoras de estos negocios, estabilizándolas e incrementando la ventas de los productos; a partir de allí empezaron la venta de materiales para reparación y mantenimiento de obras en tiendas distribuidoras, alrededor de 1870, empezando la primera generación dedicada a este tipo de comercio, creándose y organizándose la distribución de los productos terminados a los minoristas.

En la segunda mitad del siglo 19, la ferretería victoriana, los fabricantes elaboran catálogos que ofrecen, literalmente, miles de objetos para satisfacer todas las necesidades, casi todos los cuales trató de combinar la practicidad con un diseño agradable.

La segunda mitad del siglo 20 se vio la disminución constante de los distribuidores ferreteros con la llegada de las grandes tiendas de bricolaje que ofrecen una gama completa de artículos de ferretería y productos afines bajo un mismo techo, y más recientemente la llegada de los catálogos de venta por correo y proveedores por Internet, sin embargo durante los últimos 14 años se ha observado un crecimiento en el sector ferretero, impulsado por un boom mundial en la construcción.

En los últimos cinco años, en el país, el sector ferretero ha experimentado un crecimiento sostenido, ligado a este boom de la construcción mundial y la expansión de la economía nacional, cifras del Servicio de Rentas Internas (SRI) indican que este sector declaró \$ 2.320 millones el año anterior, el 46,8% más que en el 2008 cuando se reportaron \$ 1.580 millones.

Esta realidad despertó en los negocios ferreteros del país un afán por no perder participación de mercado, situación que los ha llevado a desarrollar estrategias para modernizar su oferta, sus puntos de venta con: las alianzas empresariales, las importaciones directas, etc.; teniendo como referencia no solo el ejemplo de la competencia internacional sino la experiencia, con el fin de no dejar desaparecer sus negocios -en la mayoría de los casos familiares- y conservar y aumentar sus clientes.

El censo económico del 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), determinó que ese año el sector ferretero generó ventas por \$ 1.700 millones. Existiendo 5.291 Ferreterías hay en el país, según el INEC, Guayas concentra 1.306 es decir el 25% en la totalidad del país, Pichincha 1.217 el 23% y Azuay 306 el 6%, respectivamente.

El Ing. Carlos Chonillo, luego de una trayectoria de más de 30 años en el ámbito comercial, laborando en diferentes empresas tanto nacionales como internacionales, entre las cuales se pueden mencionar: la empresa Pesquera Nacional, Proesa (Philip-Morris), S.C. Johnson, Togen, Disma, entre otras; decidió constituir su propia empresa para lo cual en enero del año 2006, una vez que se desligó de la empresa Disma en la cual se desempeñó como Gerente Nacional de Ventas, compró las acciones de la compañía Dilumal S.A. representada por el señor Limberg Maldonado.

El desarrollo y crecimiento de "Representaciones C.R." se basa principalmente en el aporte de las nuevas líneas que el Ing. Carlos Chonillo incorporó a las que

anteriormente manejaba Dilumal; en consecuencia la cartera de proveedores se vio fortalecida con empresas como: Disma (Blancola, Sapolio), Ferremundo, Abro, etc.; así mismo hubo un incremento en la cartera de clientes, ya que la oferta de productos era muy diversa, llegando incluso a no solamente vender productos de ferretería sino incluso productos de consumo masivo para el hogar como es la línea Sapolio que comprende insecticidas, desinfectantes, etc.

Actualmente “Representaciones C.R.” cuenta con una fuerza de ventas compuesta por 7 vendedores distribuidos a nivel nacional y la organización de la empresa es de tipo lineal, donde no existe las líneas de mando y prevalece las órdenes del jefe superior. No existe mucho personal especializado en las áreas operacionales y de apoyo, a excepción del área de gerencia y contabilidad que su personal cuenta con estudios superiores.

La empresa no posee un organigrama establecido aunque se denota en la siguiente estructura organizativa en la Figura 1.

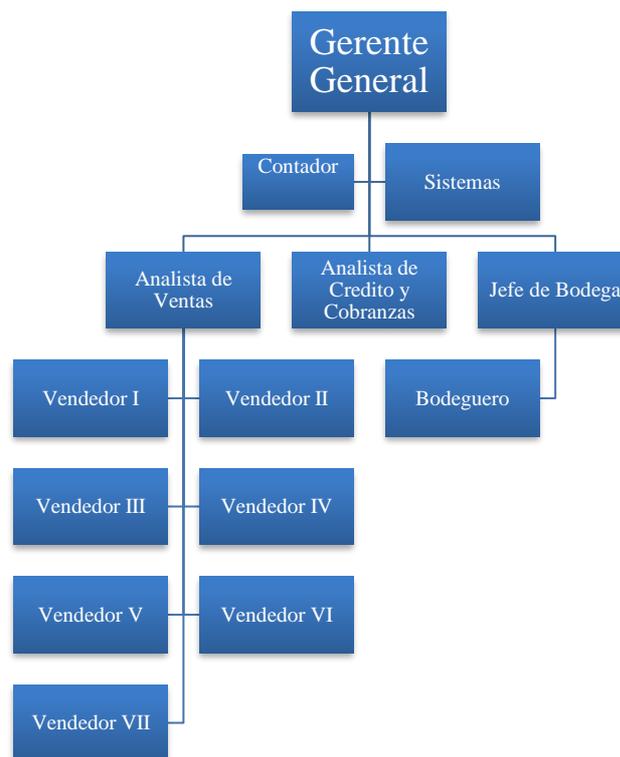


Figura 1. Organización de la distribuidora “Representaciones C.R.”.

Fuente: Los autores

Dentro del mercado “Representaciones C.R.” es considerada como un distribuidor/mayorista, es una empresa de tamaño mediano, con una facturación promedio de cincuenta mil dólares mensuales de acuerdo a la declaración del S.R.I. del año 2013.

La empresa comercializa varias líneas de productos y tiene como distribuidores principales a la empresa Distribuidora de Maderas Compañía Limitada (DISMA Cía. Ltda.), Importador Ferretero Trujillo Compañía Limitada y Compañía Ferremundo S.A.; con un stock de aproximadamente 700 ítems en la línea de suministros de ferretería y limpieza a nivel nacional, siendo los productos más importantes a la venta los: adhesivos, productos de hogar y suministros de mantenimiento automotriz.

El problema que se ha presentado en la actualidad en los distribuidores/mayoristas y siendo el tema de esta tesis planteado específicamente para la distribuidora “Representaciones C.R.”, es que están siendo afectados por el creciente número de importadores o fabricantes que en su afán de obtener mayores ganancias están utilizando su fuerza de ventas, para entregar directamente los productos a los detallistas, dejando de lado a los distribuidores/mayoristas y obviando un paso dentro de la cadena de distribución que afecta directamente en los ingresos financieros de estas empresas, ante lo cual a través de una investigación se planteará una posible solución al problema.

1.2 Problema de la Investigación

1.2.1 Planteamiento del Problema

Los distribuidores/mayoristas se están viendo afectados por el creciente número de importadores o fabricantes que en su afán de obtener mayores ganancias están utilizando su fuerza de ventas para entregar directamente los productos a los detallistas, tal como lo hace la empresa DISMA Cía. Ltda., que es una empresa comercializadora al por mayor de artículos para el hogar, principalmente, a mas de adhesivos, cuidado personal, automotriz, ferretería, entre otros; los cuales se ubican como líderes en sus respectivos segmentos a nivel nacional y cuya demanda se ha mantenido en ascenso en los últimos años, lo que ha apoyado el crecimiento de sus ingresos y con ello su capacidad de generación de flujo de efectivo.

Cuando los productos están en los estantes listo para ser adquirido por el cliente, el precio de esos productos y sus condiciones de calidad, son la suma de los procesos eficientes (o ineficientes) de las empresas que de una u otra forma han contribuido a que esté allí, por ejemplo, si tuviéramos al distribuidor/mayorista que

compra al precio que le vende el fabricante, y el fabricante/importador al mismo tiempo se convierte en proveedor a un precio menor al que le vende al distribuidor/mayorista, este producto en el mercado tendría desventaja competitiva debido a que el distribuidor/mayorista presentaría un coste mayor de cara al cliente, o aunque tuviera el mismo precio de venta, los beneficios serían inferiores con lo cuál el nivel de competitividad sería inferior; es así que los fabricantes/importadores venden sus productos a los detallistas con precios altamente competitivos y adicionalmente pueden otorgar descuentos sin que esto se traduzca en una reducción de sus ganancias, por lo tanto los distribuidores/mayoristas están compitiendo en desventaja y perdiendo participación de mercado.

Dependiendo del fabricante, nos encontraremos estrategias de destrucción del canal de venta, como la de la empresa americana DELL, estrategias de asfixia, como la de empresa Apple, o estrategias de cooperación y respeto, este último caso, no se suele dar al 100%, debido a los márgenes de rentabilidad y participación en el mercado (Macías, 2011). Esto a su vez ha ocasionado una reacción entre los miembros del canal que ante la dificultad de competir con los grandes fabricantes/importadores, se ven obligados a reducir sus márgenes de rentabilidad, disminuir sus descuentos a los detallistas y algunos a desaparecer del mercado¹, lo que ocasiona un deterioro del canal de distribución con el consecuente perjuicio para los consumidores, es decir, la ciudadanía en general.

Si bien es cierto que los fabricantes/importadores están enviando su fuerza de ventas a los detallistas, esta no se compara con la estructura de distribución que tiene un mayorista, para quienes su misión es proveer en el menor tiempo posible los productos requeridos, dando un servicio eficiente y personalizado a los detallistas.

Ante lo cual nos planteamos la siguiente pregunta: ¿Que futuro les espera a los distribuidores/mayoristas en caso de mantenerse esta situación?, en caso de no tomar ninguna acción distribuidores/mayoristas de productos de consumo masivo y ferretería en Guayaquil, irán desapareciendo ante el creciente número de importadores/fabricantes que están creando su propia fuerza de ventas para competir de manera de abarcar con el mercado que les pertenecía a los distribuidores.

¹ Como por ejemplo la empresa ecuatoriana Roldan e Iperty Sociedad Anonima. (Roliper S.A.), 2009.

Adicional a los requisitos aduaneros que se deben cumplir para importar, las empresas antes de enviar sus productos exigen una serie de requisitos que individualmente son muy difíciles de cumplir. Al asociar varios distribuidores de tamaño medio ya se puede formar un grupo representativo tanto en la capacidad económica, física, administrativas, etc.

Entre las características que podrían fortalecer la alianza entre las empresas distribuidoras/mayoristas se pueden detallar:

- Años de experiencia como distribuidor
- Cobertura
- Cartera de clientes
- Capacidad de bodega
- Fuerza de ventas
- Niveles de sueldos
- Garantía

Siendo incierto el futuro que les espera a los distribuidores/mayoristas en caso de mantenerse esta situación, para lo cual nos planteamos la siguiente pregunta que establece nuestro problema a resolver en esta tesis: ¿Será posible diseñar un plan para convertir a la Distribuidora Representaciones C.R. en importadora mediante la asociación con otros distribuidores de tamaño medio?

1.2.2 Formulación del Problema de Investigación

¿Será posible diseñar un plan para convertir a la Distribuidora Representaciones C.R. en importadora mediante la asociación con otros distribuidores de tamaño medio?

1.2.3 Sistematización del Problema de Investigación

1. ¿Se necesita de un plan para convertir en importadora a la Distribuidora C.R. junto a otros distribuidores/mayoristas?

2. ¿Está lista la Distribuidora C.R para empezar a importar junto a otros distribuidores /mayoristas?

3. ¿Existe la apertura por parte de otros distribuidores/mayoristas para unirse y empezar a importar?

4. ¿Cuáles son los requisitos, recursos y financiamiento necesarios para empezar a importar?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan para convertir a la Distribuidora Representaciones C.R. en importadora mediante la asociación con otros distribuidores de tamaño medio.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar si es necesario un plan para convertir en importadora a la Distribuidora C.R. mediante la asociación con otros distribuidores.
- Identificar si la Distribuidora C.R. está lista para empezar a importar en asociación con otros distribuidores/mayoristas.
- Determinar si existe la apertura de otros distribuidores/mayoristas para asociarse y empezar a importar.
- Analizar los requisitos, recursos y financiamiento necesarios para empezar a importar

1.4 Justificación de la Investigación

El trabajo realizado durante esta investigación es importante ya que permitirá solucionar la creciente problemática presentada en uno de los distribuidores/mayoristas de Guayaquil, la empresa "Representaciones C.R.", la cual esta siendo relegada por los importadores o fabricantes a un segundo plano, fuera de la razón principal por la cual fue creada esta empresa. Este problema no solo afecta a esta empresa específicamente, sino que se esta volviendo una problemática para todas las distribuidoras/mayoristas locales, quienes esta viendo como

disminuyen sus ingresos por los métodos alternos que están usando para distribuir los productos de ferretería los importadores o fabricantes.

Para nuestro estudio conseguiremos toda la información requerida de fuentes primarias y secundarias, como limitante tendremos cierta información confidencial propia de cada empresa, sin embargo, utilizaremos datos estadísticos aproximados como ventas, participación de mercado, proyecciones, etc.; Cuyo principal propósito es aportar por medio de esta investigación nuevas técnicas comerciales que simplifiquen el proceso de distribución, bajando costos y beneficiando de esta manera a toda la comunidad, además de establecer nuevas estrategias comerciales a los distribuidores/mayoristas, para que trabajando en conjunto puedan competir de mejor manera en el mercado.

A través de esta tesis se comprobarán las bases teóricas aprendidas sobre la integración vertical, como será su implementación y los efectos posteriores a la implementación, de acuerdo a las necesidades de cada uno de los miembros del canal de distribución de productos de consumo masivo y ferretería desde el fabricante hasta el consumidor final con la finalidad de determinar las soluciones al problema actual.

1.5 Marco de Referencia de la Investigación

1.5.1 Marco Teórico

1.5.1.1 Canal de distribución

Un canal de distribución esta conformado por compañías que se han unido para beneficiarse mutuamente; todos deben entender y aceptar su papel, coordinar sus metas, actividades, y cooperar para alcanzar las metas globales del canal.

Un canal de distribución consiste en uno o mas productores/importadores, mayoristas y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una empresa individual que trata de maximizar sus utilidades aun a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad. Ningún miembro del canal ejerce demasiado control sobre los demás miembros, y no existe un mecanismo formal para asignar funciones y resolver conflictos del canal.

La función del canal de distribución es desplazar bienes y servicios de los productores a los consumidores, eliminando las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes lo usaran.

Los miembros individuales de un canal por lo regular están más preocupados de sus propias metas a corto plazo y sus tratos con las compañías que están más cerca de ellos en el canal; cooperar para alcanzar las metas globales del canal a veces implica renunciar a metas individuales de la compañía o de áreas; generándose lo que se denomina “conflicto de canal” que es el desacuerdo entre los miembros del canal de marketing en cuanto a metas y funciones: quién hará qué cosa y qué obtendrá a cambio.

El conflicto entre canales se da cuando un canal miembro piensa que el otro esta actuando de tal manera que le impide alcanzar sus objetivos de distribución. Las empresas de un canal compiten con las de otros canales; esto da origen al conflicto horizontal.

Incluso dentro del mismo canal, las compañías discuten acerca de las prácticas de operación y tratan de obtener el control sobre las acciones de los otros miembros este es el conflicto vertical (Kotler y Armstrong, 2003).

1.5.1.2 Planificación

Concepto.

La planificación es empleado en el lenguaje rutinario cuando alguien se quiere referir a la definición previa de las actividades a realizar para el logro de un objetivo, estableciendo plazos y responsables para cada una de ellas. De esta manera, es posible definir los pasos para el desarrollo de las más diversas acciones, desde las más cotidianas hasta las más extraordinarias. Así, a partir de esta programación se definen opciones y se elige un curso determinado, entre las múltiples alternativas, para llegar al destino deseado.

Un ejemplo clásico de la cotidianidad con la que las personas desarrollan procesos de planificación es el que se produce en la programación de las actividades diarias. Por lo general, la vestimenta que se utilizará al día siguiente (decisión) se determina a partir de las condiciones del tiempo que se manifestarán en el lugar en que estaremos, por lo que se espera obtener esa información, la que nunca es total y completamente confiable (característica que se explicará posteriormente) para tomar una decisión fundada (Chapman, 2006).

Sin embargo, a pesar de lo común de su uso, la planificación es un concepto que puede inducir a error. Existe la idea equivocada de que la planificación es un proceso que se justifica en sí mismo y no una herramienta que puede ser utilizada para el logro de determinados objetivos, tanto individuales como organizacionales.

Por lo tanto, es conveniente tener claro no sólo la definición de planificación sino también las implicancias y utilidades que tiene.

El concepto de estrategia en el ámbito económico viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que la desarrolla la Dirección Estratégica (Porter, 2010). Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis.

K. R. Andrews en 1980 define la estrategia como el “patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”. Viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva. Así, la planificación constituye la base que define los aspectos esenciales del funcionamiento de cada organización, al establecer los objetivos de ésta y la labor que deberán desarrollar cada una de sus partes integrantes para concretarlos.

Al describir el contexto en el que se desarrolla la planificación, de acuerdo con Fayol y otros autores, el proceso administrativo (que se da en toda organización), es posible entender las implicancias de ésta. Se ubica, entonces, en la parte inicial del proceso (que según el mencionado autor se compone de planificación, organización, dirección, coordinación y control), cuyo fin elemental es el logro de los objetivos organizacionales (Guzmán, 1990).

A partir de lo anterior, diversos autores han intentado determinar los elementos centrales de este proceso y crear un concepto de planificación. Por ejemplo, Ezequiel Ander-Egg (1995), haciendo énfasis en el carácter orientador y condicionador de las acciones que emprende una persona u organización, señala tres acepciones distintas que puede tener:

- Sustantivamente, planificar es un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales;
- Formalmente, significa incidir de una manera organizada y formalizada sobre determinados procesos y acciones conducentes al logro de ciertos objetivos y metas propuestos; y
- Operacionalmente, se expresa en la utilización de determinados procedimientos, con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos”.

Y, teniendo en cuenta esta distinción, define planificación como la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos para alcanzar una situación definida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

Sin duda que es una definición que incorpora variados elementos del proceso los cuales, según el autor Ander-Egg, hacen posible entender la planificación como:

- Un proceso, lo que implica una actividad rutinaria que no termina con la formulación del plan, ya que requiere de un seguimiento y revisión permanente que permita hacer los ajustes necesarios para ir adaptándolo a los cambios que se producen con respecto a la situación de base en la que fue formulado.
- Preparatorio de las decisiones que deben ser tomada por los responsables de la elaboración del plan.
- Conjunto. Las decisiones que se van a tomar deben ser entendidas como un conjunto de éstas, las cuales están relacionadas entre ellas de manera secuencial y progresiva, de acuerdo a los efectos que produce cada una de ellas.
- Acción. El objetivo de las decisiones que se toman es la realización de distintas acciones tendientes al logro de objetivos.
- Futura. La planificación implica en sí, la realización de actividades futuras.
- Por medios preferibles. Dada la capacidad de decisión que tiene el que planifica, la ejecución de este proceso implicar la utilización de distintos

recursos y en un distinto nivel o magnitud lo cual, de acuerdo a la disponibilidad con la que cuenten, se debe adoptar la decisión que se considere como más adecuada.

A partir de lo anterior es posible entender tanto el concepto de planificación como la utilidad que puede tener como herramienta que apoya la formulación y el logro de los objetivos definidos. Sin embargo, para simplificar el entendimiento de este concepto es posible reducirlo y aprenderlo simplemente como una “reflexión ordenada sobre un futuro deseado”.

De esta manera es posible, en pocas palabras, conceptualizar un proceso que dada sus dimensiones y variadas connotaciones, es complejo de entender y dimensionar en su real magnitud ya que, además de los variados usos que se le dan, su carácter parece ser tan amplio que involucra a otros procesos dentro de él.

Es por esto que Ander-Egg señala, en primer lugar, que la planificación es letra muerta si no existe la voluntad política de realizar lo que se planifica y, en segundo lugar, que existe una cierta ingenuidad entre los planificadores al actuar como si la planificación fuese una técnica capaz de introducir, per sé, un elevado nivel de racionalidad en la acción política. Esto implica que independientemente de lo conveniente o loable de los objetivos que persiga la implementación del plan, es imposible su materialización si no se cuenta con el apoyo de los actores clave para ello, los cuales, en definitiva, cuentan con las capacidades, atribuciones, potestades o competencias para lograrlo. Es por esto que, según el autor señalado, la planificación es mucho más que un proceso de racionalidad en la toma de decisiones; es la instrumentación de un proyecto político, aun cuando éste sólo haya sido definido de una manera vaga y ambigua.

Finalmente, de acuerdo con Ander-Egg, la planificación es, en última instancia, una decisión política, que debe considerar las distintas variables que influyen en ésta, no sólo las políticas o las económicas, sino que también las sociales y culturales que, generalmente, son las que condicionan en mayor medida el éxito de un plan.

1.5.1.3 Tipos de Planificación

Dentro del desarrollo de la planificación, se han creado distintos enfoques para abordarla, los cuales a partir de los cambios y evoluciones que se han

producido en el mundo se han ido transformando y adquiriendo nuevos matices, siendo el más “actual” el que entrega la planificación estratégica. Es conveniente, entonces, hacer una revisión de los principales modelos que han existido a lo largo de la historia, los cuales se sintetizan en la planificación normativa o tradicional, la planificación situacional y la planificación estratégica, la cual será abordada en detalle posteriormente.

1.5.1.3.1 Planificación Normativa o Tradicional.

Como su nombre lo indica, la planificación normativa es aquella que se basa principalmente (para su formulación e implementación), en procedimientos preestablecidos cuyo fin es generar un orden tal que permita estandarizarlos y, con ello, mantenerlos controlados en todo momento para que sea posible un seguimiento permanente y así conocer su desarrollo en todos los aspectos.

De acuerdo con Ander-Egg, lo que hace este modelo es determinar de manera precisa las acciones necesarias para alcanzar ciertas metas y objetivos, estableciendo tiempos parciales y totales de una trayectoria que conduce desde el modelo analítico [resultado del diagnóstico] al modelo normativo (a lo que se quiere llegar según lo establece el sujeto planificador).

De esta manera, la planificación se concibe como un proceso que debe ser definido e implementado a nivel gerencial o cupular, constituyendo una forma de preparar y guiar las decisiones de Gobierno mediante la formulación de un plan.

El contexto histórico en el que este tipo de planificación tuvo mayor auge fue, sin duda, durante el desarrollo de los regímenes comunistas en el periodo de la Guerra Fría, en el que su forma de concebir la sociedad y el rol que tenía el Estado en ella, hizo necesario el desarrollo de una herramienta que apoyara el manejo completo de la economía y del desarrollo del país por el Estado, lo que se conoció como Modelo de Economía Centralmente Planificada.

1.5.1.3.2 Planificación Situacional

Este enfoque, que fue desarrollado por el economista chileno Carlos Matus² durante la década de los 80, tiene como base inicial el concepto de situación que de acuerdo con el autor es definido como “la realidad explicada por un autor que vive en ella en función de su acción”.

Lo que hace el plan es permitir llegar a esa situación a través de la definición de una estrategia para tal efecto, entendiendo a ésta como el uso del cambio situacional para alcanzar la situación-objetivo, haciendo que se conciba a la planificación como la realización de un cálculo sistemático que permite relacionar el presente con el futuro y el conocimiento con la acción, de tal manera que sirva como herramienta para llegar o generar esa situación.

En el logro de la situación se reconoce la influencia que pueden tener de manera directa o indirecta distintos actores y, en consecuencia, el condicionamiento a que éstos pueden someter la situación deseada, en la medida que permita o afecte la satisfacción de sus propios intereses. De esta manera, este modelo reconoce que su proceso implica un juego entre varios actores, donde cada actor opera en relación a una explicación que considera verdadera.

A partir de lo anterior, es posible entender las principales características que distinguen a este tipo de planificación:

- El cálculo interactivo que elimina la diferenciación entre el sujeto planificador y el objeto planificado.
- El cálculo centrado, en última instancia, en la coyuntura y
- El cálculo situacional.

En definitiva, este modelo viene a cuestionar el carácter externo y ajeno que tiene el planificador en el esquema tradicional, por cuanto no permite el involucramiento de éste en la realidad que será objeto de la planificación, lo que le impide conocer las características que no están dentro de los esquemas formales y que, como se mencionó anteriormente, pueden ser tanto o más gravitantes para el éxito del plan que las formales. Es por ello que es necesario un involucramiento y consideración de los distintos actores que influyen en el proceso de tal manera que, además de conocer las características “informales” de la realidad, sea posible la

² Carlos Tulio Matus Romo (Santiago, 19 de noviembre de 1931 - Caracas, 21 de diciembre de 1998) fue un economista chileno y Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción de Chile durante el gobierno de Salvador Allende.

generación de un compromiso tal que facilite la generación de las voluntades necesarias que permitan la materialización del plan generado.

1.5.1.3.3 Planificación Estratégica

Es una herramienta que fue creada en el mundo militar y que, dada su eficacia para enfrentar entornos dinámicos y fuertemente competitivos, ha ido adquiriendo una relevancia creciente en el sector público en tal magnitud que, actualmente, constituye uno de los ejes del proceso de Reforma y Modernización del Estado que se está impulsando en nuestro país.

Además, es importante tener siempre presente el carácter de herramienta que tiene la planificación y que este modelo deja de manifiesto, por cuanto entiende que su formulación e implementación no puede constituir un objetivo en sí mismo, como parecía ser en el caso de la planificación tradicional. La planificación no es más que un método como tantos otros que pretende facilitar la consecución de los objetivos organizacionales, a través de la entrega de una metodología (Aramayo, 2011).

Estrategia es una palabra que constantemente se está usando en el lenguaje cotidiano, generalmente, para referirse a cómo se logrará un determinado objetivo o bien a cuál será el camino que se seguirá para conseguirlo. También es un concepto que, en el ámbito militar, se ha asociado al desarrollo de la guerra, a partir de la definición de los pasos necesarios para el logro de la victoria en la misma (Sun Tzu, N/D).

Sin embargo, para entender su real sentido es necesario recurrir, en primer lugar, al origen epistemológico de este concepto. Estrategia deriva tanto de los conceptos griegos Strategike episteme (la visión del general) y strategon sophia (la sabiduría del general). Posteriormente, a partir de éstos, aparecieron el francés *stratégie* y el italiano *strategia*.

Tal como se mencionó anteriormente, es del estudio de la ciencia militar de donde provienen algunas de las principales acepciones a este concepto. Así, por ejemplo, Karl Von Clausewitz³, en su libro “De la Guerra”, definió estrategia estableciendo su relación con la táctica señalando que la primera corresponde al “uso del encuentro [combate] para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el

³ (1780-1831), general prusiano y teórico de la guerra.

uso de las fuerzas militares en el combate [...]". Otro de los autores de esta área que aludió a la idea de estrategia fue Sun Tzu⁴, en el "Arte de la Guerra", quien enfatizaba el carácter prescriptivo del concepto al señalar que "[...] los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas [...]", para lo cual, agregaba, el conocimiento previo del enemigo era fundamental y, así, saber cómo prevenirse de sus fortalezas y atacar sus debilidades.

La incorporación de este concepto en otras disciplinas de estudio ha permitido que éste adquiera otras interpretaciones. De esta manera, es posible ampliar la connotación del mismo y entenderlo como "la ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o de un grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempos de paz o de guerra".

A partir de estas definiciones, es posible entender las diversas dimensiones que ha ido adquiriendo el concepto de estrategia, las cuales, básicamente, la señalan como:

- Plan, en la que es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente, se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes;
 - Táctica, cuando se entiende como una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor;
 - Pauta, que señala que la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea liberado o no y que definir la estrategia como un plan no es suficiente, por lo que se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
 - Posición, en que la estrategia se entiende como cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no;
- y,

⁴ General, estrategia militar y filósofo de la antigua China. El nombre por el que lo conocemos es en realidad un título honorífico que significa «Maestro Sun».

- Perspectiva, en donde la estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad, para el individuo.

En lo que se refiere a la incorporación de la estrategia a los procesos organizacionales, tema que ha ido adquiriendo una importancia creciente en los últimos años a partir de la necesidad de generar herramientas que permitan enfrentar de manera más adecuada los cambios que se producen en el entorno en el que se desempeña la institución, sus dimensiones adquieren una connotación especial, por cuanto representan la utilidad que la aplicación de la misma puede tener para distintos fenómenos organizacionales, los cuales están enmarcados dentro de las características del entorno señaladas anteriormente.

El concepto de estrategia se apoya en cuatro ideas básicas (Andrews, 2007):

1. La primera de ellas es que la estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno.
2. La segunda idea considera la estrategia como una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión y unos objetivos a largo plazo.
3. La tercera idea establece que la estrategia es un modelo de decisión que establece políticas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con los objetivos generales.
4. La cuarta y última idea señala que la estrategia es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización.

La estrategia como relación permanente con el entorno, especialmente en su sentido más concreto, es decir, referido al sector o la industria donde compite la empresa, se compone de 4 elementos principales, los cuales fueron definidos por vez primera por K. R. Andrews⁵ en su libro *The Concept of Corporate Strategy*, siendo este autor el precursor del pensamiento estratégico. Dichos elementos son:

⁵ Kenneth Richmond Andrews (1916 – 2005), Fue un académico americano quien, junto a H. Igor Ansoff y Alfred D. Chandler, fueron acreditados con el rol fundacional en la introducción y popularización del concepto de la estrategia de negocios.

- 1.- Campo de actividad. Engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas “unidades de negocio”.
- 2.- Vector de crecimiento. Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.
- 3.- Ventaja competitiva. Serían las características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición competitiva.
- 4.- Efecto sinérgico. Efecto expansivo que produce una adecuada combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa, de forma que puede producir que el todo sea mayor que la suma de las partes.

Todos los elementos anteriores, nos van a servir para entender el alcance de la estrategia y de la dirección estratégica que la lleva a cabo, teniendo en cuenta que la dirección estratégica representa una forma de planificar, dirigir y controlar los problemas estratégicos de la empresa y buscar su adaptación ante los retos del cambio del entorno.

1.5.1.4 Niveles de Estrategia

Si una organización produce un sólo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades. Pero muchas organizaciones tienen varias líneas de negocios. Por ejemplo la compañía Gillette⁶ incluye una amplia variedad de productos que van desde navajas y máquinas de afeitar y artículos de baño, hasta bolígrafos, productos de papelería y pequeños aparatos para el hogar y uso personal.

Cada uno de estos negocios casi siempre exige una estrategia separada. Además, estas compañías de negocios diversos también tienen diferente

⁶ Gillette es una marca de la empresa Procter & Gamble. Su propietaria inicial fue la compañía The Gillette Company, fundada en 1901 por el empresario estadounidense King Camp Gillette, un fabricante de accesorios para afeitar. La marca tenía su base en Boston (Massachusetts).

departamentos funcionales como finanzas y marketing que apoyan cada uno de sus negocios. Como resultado, distinguiremos entre estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional (Andrews, 1980).

1.- Estrategia a nivel corporativo. Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia. En una empresa como PepsiCo⁷, la estrategia a nivel corporativo de la alta gerencia integra las estrategias de sus divisiones Pepsi, 7/Up international, Taco Bell, Frito-Lay etc.

2.- Estrategia de negocios. A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc. Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas. Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es en si autónoma, si bien no independiente de las de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Cada UEN tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes. Esto le permite a la UEN tener una estrategia independiente de los otros negocios de la organización mayor.

⁷ Empresa multinacional estadounidense de bebidas y aperitivos. Nació a principios de 1890 en Carolina del Norte, además de las marcas de bebidas refrescantes (incluyendo Mountain Dew), la compañía posee entre otras las siguientes marcas: Frito-Lay, Sabritas, Tropicana y Kas.

3.- Estrategia funcional. La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

1.5.1.5 Formulación de la Estrategia Empresarial

El proceso de dirección estratégica es un proceso de 7 pasos (Gonzalez, 2013), que involucra la planificación estratégica, la implantación de la estrategia y la evaluación y control de la misma. Mientras la planificación estratégica abarca los cinco primeros pasos, hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito, si la administración falla bien al implantarlas o al evaluar sus resultados. Estos pasos son los siguientes:

1.- Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización.

2.- Análisis del entorno. Este trata de determinar qué cambios en los factores o en las condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella. En definitiva, se trata identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.

3.- Análisis interno. Con este análisis pretendemos determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.

4.- Revisión de la misión y objetivos de la organización. Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados a tenor de los análisis de las dos fases anteriores. De no ser así la finalidad de esta fase debe ser la modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.

5.- Formulación de la estrategia. Se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.

6.- Implantación de la estrategia.

7.- Control o evaluación de resultados. Se trata de medir si con la estrategia implantada hemos conseguido los objetivos planificados.

1.5.1.6 Formas de Integración de las Empresas

Se ha definido, el concepto más simple a la empresa como una unidad económica de producción de bienes y servicios. Pero, en razón de que el proceso productivo de una empresa implica varias etapas de producción y distintas formas de obtener el bien final, surgen distintas formas de organización al interior de las empresas. Éstas obedecen a la disponibilidad de insumos, mano de obra, conocimientos específicos, necesidad de bienes complementarios o de actividades de distribución y venta de los productos (Cuervo, 2008).

De este forma, encontramos en los casos más extremos, empresas organizadas para llevar a cabo actividades demasiado específicas, recurriendo continuamente al mercado; y otras que, por el contrario, en la misma organización llevan a cabo todas las actividades necesarias para el proceso productivo, sin recurrir a otras empresas, en alguna parte de sus etapas de producción, encontrándose también situaciones intermedias que pueden parecerse más a uno o a otro caso.

Habría cabida entonces, a los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es la forma más eficiente de organización?, ¿Qué determina la organización de una empresa?

Para intentar responder a estos cuestionamientos, es necesario analizarlos desde algunos aspectos de la teoría económica y especialmente desde los temas relacionados con la organización industrial.

Para un análisis que determine si en una empresa deben llevarse a cabo una o varias actividades productivas, es preciso considerar algunos conceptos como los costos de transacción, economías de escala y subaditividad de costos.

Para este análisis, es necesario recurrir al concepto de empresa del teorema de Coase⁸ (Coase, 1994), donde “la empresa es un conjunto de relaciones internas y externas dentro del entorno económico, constituidas por las transferencias

⁸ El teorema de Coase plantea que en un mercado en que los costos de transacción sean bajos o inexistentes, y que los derechos de propiedad establecidos en los fallos judiciales no permitan una solución económica suficiente, se producirá necesariamente una reasignación de estos derechos hacia aquellos que los valoran más, aunque los tribunales fallen en contra de éstos.

coordinadas y las transacciones de mercado, Coase planteó que la organización de la actividad productiva de la empresa responde a los costos de uso del mercado, especialmente a los costos de descubrir los precios relevantes y a los costos de negociación de contratos. Así mismo, el concepto de costo de transacción expresado es el costo directo, ex ante y ex post resultado de una operación comercial, los cuales son mayores o no, dependiendo de información permanente sobre los mercados y los precios, la facilidad de realización de contratos y la existencia de riesgos. Desde esta afirmación, se entiende que cuando los costos de transacción son más altos, se recurrirá cada vez menos al mercado, y la empresa buscará realizar, por ella misma, aquellas actividades que generan este alto costo como una forma de disminuirlo, es decir que la empresa se integra.

Pero, esta integración por sí misma, también, tiene asociada costos. De este modo el empresario debe realizar una evaluación sobre los costos y beneficios de la integración. Los costos de transacción pueden aumentar debido a la especificidad en las inversiones requeridas para poder cumplir contratos, cuando existe alta incertidumbre y complejidades asociadas a las transacciones, entre otras.

Las economías de escala se presentan, cuando en un determinado rango de producción para una función de costos, se reduce el costo medio al producir mayor cantidad del bien o servicio. Por tal motivo, las economías de escala se presentan donde el costo medio es decreciente, situación que se traduce en la preferencia más por la integración que por la separación de actividades.

Los tres conceptos anteriores han constituido los fundamentos económicos de las decisiones de integración o especialización. Para un análisis más profundo se analizarán algunos aspectos de las integraciones.

1.5.1.6.1 La Integración Vertical

Por integración vertical se entiende la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (upstream) como por debajo de la cadena (downstream), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final.

“La integración vertical de acuerdo, ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución” (Peyrefitte, 2000). La cadena productiva se encuentra compuesta por fases anteriores y sucesivas de la actividad principal que comprenden desde la producción de la materia prima necesaria, hasta la etapa final, donde el bien o servicio es recibido por el consumidor.

De esta forma, una empresa que no presente integración vertical se concentrará en una sola etapa de la cadena productiva, es decir, en la producción del bien o la prestación del servicio como tal, y buscará el mercado de bienes y/o servicios o suministros pertenecientes a las otras etapas de la cadena productiva. En contraste, una empresa se encuentra integrada verticalmente cuando participa en alguna de estas fases sucesivas de la cadena productiva. El grado de integración vertical depende, entonces, del grado de participación de la empresa en la cadena del proceso productivo.

1.5.1.6.2 La integración horizontal.

La integración horizontal se refiere a la unión de dos o más empresas productoras de un mismo bien, con el objetivo de producirlo en una organización única. La integración horizontal se diferencia de la integración vertical en cuanto la primera “involucra empresas que son directas competidoras, mientras que la segunda, involucra empresas que producen en diferentes etapas de la producción en la misma industria”. (Waldman & Jensen, 1998). El objetivo de la integración vertical es producir eficientemente dentro de una sola empresa el mismo bien, que en principio estaba siendo producido posiblemente de manera ineficiente en un mercado de dos o más empresas.

En ocasiones se acude a la integración horizontal en mercados oligopólicos o en mercados donde una empresa tiene mayor poder o participación que las restantes, con la firme intención de eliminar a la competencia, ganar más poder de mercado, lograr poder de negociación frente a proveedores o compradores e incrementar su participación.

1.5.1.7. Ciclo de vida de la empresa

1.5.1.7.1 Estrategias según el ciclo de vida de la empresa

Se indica que la empresa pasa por sucesivas etapas (crecimiento, madurez o estabilidad y declive); esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada. En esta situación se habla de estrategias de crecimiento y de estrategias de estabilidad y supervivencia (Menguzatto & Reanu, 1991).

1.5.1.7.1.1 Estrategias de crecimiento

Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etc., o acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas. Distinguimos (Mateo, 2007):

a) Estrategias de crecimiento estable.

Son unas estrategias conservadoras, continuistas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado. La tasa de crecimiento es la misma que en ejercicios anteriores.

b) Estrategias de crecimiento.

Estas estrategias contrariamente a las anteriores, están más orientadas a aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos. Cabría citar, de un lado, las de concentración o aquéllas que centran el crecimiento de la empresa en un solo producto o servicio o en una línea concreta de productos, tratando de incrementar las ventas mediante la extensión de dichas ventas a otros sectores, zonas geográficas o grupos de clientes.

La estrategia de diversificación supone para la empresa el desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que ya opera, de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados, o bien del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.

Con la estrategia de integración vertical, la empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, manteniendo sus actuales productos o servicios. En definitiva la empresa pasaría a desarrollar actividades anteriores o posteriores a las actividades de la cadena de valor de los productos necesarias en

para la obtención de los productos o servicios que comercializa y que en la actualidad no son llevadas a cabo por ella.

1.5.1.7.1.2 Estrategias de estabilidad y supervivencia.

a) Estrategia de saneamiento.

Las aplicaremos ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera. Con este fin se procede: a la sustitución de la alta dirección, a la supresión de algunos activos o el empleo de estos en otras actividades buscando mayor eficacia, a la reducción de costes en existencias, personal, etc.

b) Estrategia de cosecha.

Cuando la situación de una empresa es relativamente buena a pesar de sufrir un declive en sus ventas, pero sin llegar a resultados negativos y a situaciones de insolvencia, resulta conveniente la implantación de este tipo de estrategia que, básicamente, consiste en una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costes y generando una liquidez que será utilizada para sanear la empresa y reemprender de nuevo el crecimiento.

c) Estrategia de desinversión y liquidación.

Esta estrategia deberá ponerse en práctica cuando las dos estrategias mencionadas anteriormente se muestren ineficaces, dándose un agravamiento en la situación de la empresa y consistirá en la venta de partes de la empresa, procediendo a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar posteriormente una actividad desde una dimensión mucho más reducida. Esta liquidación de actividades va a permitir reducir costes, hacer frente al pago de las deudas e incluso realizar nuevas inversiones buscando mayor eficiencia. En el peor de los casos estas estrategias sirven para una liquidación total, más o menos progresiva de la empresa.

1.5.1.7.1.3 Estrategias competitivas

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado

concreto. A partir del análisis externo e interno de la empresa (análisis FODA), Porter (1982), propone las llamadas estrategias genéricas, definiendo a la estrategia competitiva “como emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”. Las tres estrategias genéricas son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o alta segmentación (Porter, 1982). Las dos primeras se plantean en empresas que compiten en todo un sector o industria (calzado, mueble, juguetes, textil, etc.), mientras que la tercera, es apta para competir en un segmento particular de un sector industrial o mercado (mueble para oficina, textil-hogar, etc.)

a) Estrategia de liderazgo en costes

Consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costes menores que la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo aspectos como la calidad, el servicio etc. El liderazgo en costes requiere que se den, entre otras, situaciones como las enumeradas a continuación:

- El acceso favorable a las materias primas.
- Un diseño adecuado de los productos para facilitar su fabricación
- Búsqueda de economías de escala y efecto experiencia
- Precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado, de tal manera que una vez lograda ésta, los bajos costes proporcionen altos beneficios que pueden reinvertirse en nuevas instalaciones y equipo que permitan mantener el liderazgo.
- Rígidos controles de costes y gastos indirectos.
- Fuerte inversión inicial en capital productivo.

A pesar de las ventajas que presenta el liderazgo en costes, también tiene sus riesgos, como la inflexibilidad que muestran las empresas ante cambios en la demanda o ante la innovación tecnológica, y es sumamente difícil competir para ser líder en los precios bajos, ya que para esto se necesita cuales son los costos de los competidores y disminuirlos aun mas.

Siendo dos formas las que se utilizan para alcanzar esta estrategia:

La economía de escala, en la cual la empresa produce más y los costos por unidad se reducen debido a que los costos fijos se dividen entre la producción total.

La curva de experiencia, es la acumulación de conocimientos y experiencias durante los procesos de producción, lo cual permite reducir los costos en el tiempo.

Para establecer el precio se debe observar los deseos y necesidades de los consumidores, para lo cual se considera la triada de valor para el consumidor, de la figura 3, donde se considera la calidad del producto y la calidad del servicio, para establecer el precio que están dispuestos a pagar los consumidores.

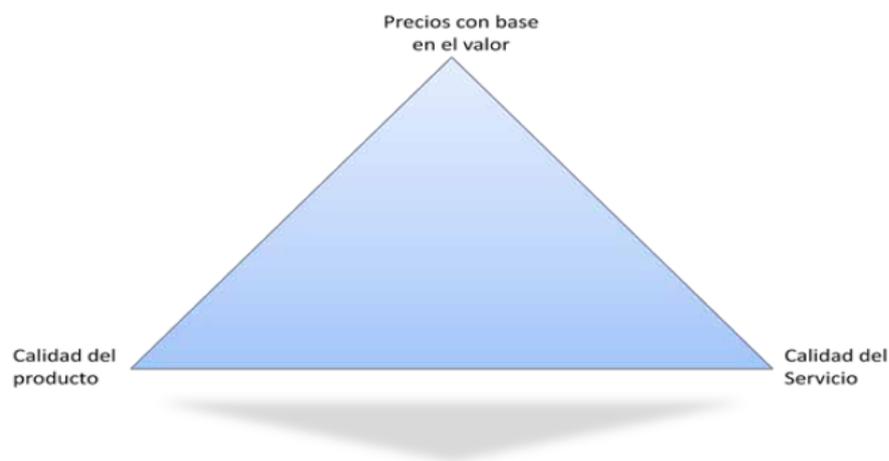


Figura 2. Triángulo de valor para el consumidor
Fuente: Lamb, Hair & Macdaniel (1998),

b) Estrategia de diferenciación

Según Michel Porter (1987), Consiste en: “ La elección de un panorama de competencia de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o un segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blancos, el enfocador busca lograra una ventaja competitiva en sus segmentos blanco aunque no posea una ventaja competitiva general”.

Esta estrategia consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él, es decir que se debe ofrecer al consumidor una característica o funcionalidad de un producto, haciéndolo único en el mercado. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante. No obstante, esta estrategia

tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.

Una empresa va a disponer de una amplia gama de elementos para distinguir su producto de la competencia; de esta forma puede optar por dos maneras de diferenciar su producto:

- Potenciar las características intrínsecas del producto: calidad, diseño, tecnología e innovación.
- Emplear las variables del marketing, como son los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características extrínsecas del producto: envase, marca, amplitud de gama e imagen social.

c) Estrategia de enfoque o alta segmentación

Va a consistir en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica. Limitado el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan.

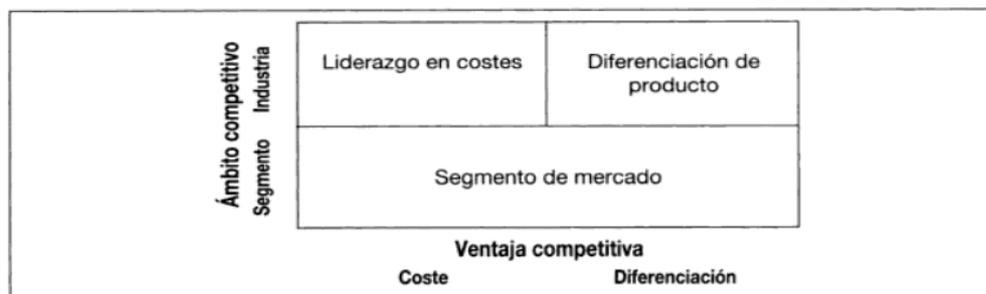


Figura 3. Estrategias Competitivas
Fuente: Porter,(1982)

1.5.1.8 Opciones de desarrollo empresarial

Independientemente de la dinámica de los mercados, las alternativas que una empresa tiene para crecer son básicamente 3 (Proméxico, 2010):

1.5.1.8.1 Expandirse internamente:

Aprovechar tecnologías y/o ampliar mercados; esto tiene la ventaja de que las empresas se pueden controlar de manera muy efectiva, sin embargo el crecimiento depende de mercados sólidos, buenos márgenes de utilidad y de contar con

recursos humanos cada vez mayores y bien capacitados; tiene el riesgo de volverse inflexible a los cambios del entorno. Esta opción fue muy utilizada en la década de los 70's.

1.5.1.8.2 Crecer a través de adquisiciones y fusiones:

Esto requiere de grandes sumas de efectivo y excelentes utilidades. Corren el riesgo de generar un apalancamiento excesivo, además del problema del cambio de cultura corporativa para la empresa adquirida. Esta opción se utilizó mucho en la década de los 80's y ha resurgido en la última década, con la característica de que normalmente son empresas globales muy grandes quienes la utilizan.

1.5.1.8.3 Las alianzas:

Aprovechan recursos valiosos y ventajas competitivas en formas nuevas e innovadoras, con relativa rapidez y poco efectivo, aunque requieren de métodos poco conocidos de administración. La utilización de esta alternativa nace en la década de los 90's.

Ahora bien, ante una realidad en la que hay cambios rápidos en los mercados, en las tecnologías, en los ciclos de vida de los productos y en la competencia, las alianzas siguen siendo una buena opción de crecimiento.

Las alianzas representan un enfoque de "EXTENSIÓN" de una corporación, que mantienen a las empresas involucradas íntimamente conectadas. Por lo tanto las empresas con acuerdo de cooperación requieren ser tratadas desde una perspectiva específica.

En términos generales son muy útiles en los siguientes casos:

- Cuando una compañía está lista para penetrar plenamente a un mercado extranjero, pero carece de recursos administrativos, de capital, o línea completa de productos para iniciar una compañía vendedora en otro país.
- Cuando los competidores, que pueden ser extranjeros, se están preparando para tener una mayor participación en el mercado.

- Cuando se pueda crear un canal de distribución permanente sin tener que erogar demasiado dinero.
- Cuando las leyes exijan un grado de integración nacional que mi empresa no pueda cubrir.
- Cuando sea conveniente invertir en una planta productiva y aprovechar ventajas en otros países.

1.5.1.9 Elección de una estrategia de crecimiento.

Es importante considerar los riesgos y ventajas relativas de las diferentes opciones (Proméxico, 2010):

a) Los parámetros de beneficios son, entre otros: participación en el mercado, diversificar mercados o productos, flujo de efectivo y crecimiento organizacional.

b) Los riesgos pueden ser: políticos, monetarios, tecnológicos, legales y de mercado, entre otros.

c) La relación riesgo-beneficio tiene grandes variaciones de una compañía a otra, de un mercado a otro y de una industria a otra, por lo que se debe considerar el escenario que con más precisión describa la interacción entre la compañía, la ventaja competitiva, los clientes y el valor de las distintas estrategias.

d) Tipos de acuerdos cooperativos

Las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial son: la industria productiva que junto con otros oferentes conforman la competencia; los proveedores y compradores con su fuerza de negociación; así como la amenaza de nuevos ingresos de competidores potenciales; o productos/servicios sustitutos.

Los acuerdos cooperativos se generan y desarrollan en este entorno, encontrándose una gran variedad de ellos en función del tipo de interrelación que mantienen las fuerzas mencionadas, existiendo dos tipos básicos:

- Horizontales, también llamados “Alianzas estratégicas”.
- Verticales, también llamados “Redes estratégicas”.

1.5.1.9.1 Alianzas Estratégicas

Acuerdos Cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr VENTAJAS COMPETITIVAS⁹ que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo.

Para participar con éxito en un mercado, en el cual existen las fuerzas ya mencionadas que mueven la competencia, el poseer una o más ventajas competitivas, es un factor determinante.

También llamados acuerdos cooperativos horizontales; se caracterizan por la alianza entre competidores en el mercado, para obtener un beneficio mutuo. En el acuerdo no participan directamente ni proveedores ni clientes.

Por el hecho de estar involucrados competidores implica que existe una problemática muy específica para su instrumentación (Proméxico, 2010).

1.5.1.9.2 Redes estratégicas

Son los acuerdos cooperativos verticales y reciben este nombre porque integran en la alianza a proveedores y/o a clientes de la cadena de producción y comercialización.

En este tipo de alianzas se busca la complementariedad entre los factores que participan en el mercado, sin necesidad de que una sola empresa se “integre de forma vertical” para aprovechar ventajas de estos esquemas de crecimiento, sin la inversión y el riesgo que conllevan para una sola compañía.

Estos acuerdos se refuerzan, ya que “durante los últimos 50 años, los bienes/servicios de proveedores externos se han triplicado (de 20% a 60%, respecto al precio total de venta). La integración vertical se ha reducido en forma significativa”.

Por su característica de complementariedad, más que de competencia, son de hecho una instrumentación natural (Proméxico, 2010).

1.5.1.10 Situación del Entorno y de la Empresa

1.5.1.10.1 Elementos de diagnóstico

⁹ La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas, cada empresa puede innovar a su manera.

En las alianzas estratégicas, como en cualquier otro tipo de asociación, existen riesgos que se deben minimizar o prever; para ello es importante conocer la situación actual de la empresa, identificar las fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas en el entorno de la alianza (Proméxico, 2010).

- **Fortalezas y debilidades:** Son las características propias de mi empresa que debo conocer para lograr una complementación real en la alianza; debo identificar con qué cuento para ofrecer y qué requiero de mi futuro socio, para así concretar una alianza exitosa de beneficio mutuo, sin generar falsas expectativas. Las debilidades propias serán expuestas, analizadas y ponderadas para ser reducidas o eliminadas antes de llegar al acuerdo, o para tomar medidas para evitar una negociación desventajosa; a su vez las fortalezas también deberán ser reconocidas y potencializadas, a efecto de lograr una igual o mejor posición dentro de la alianza.

- **Oportunidades y amenazas:** Están determinadas por el entorno y se deben conocer para identificar los beneficios y peligros que ofrece el acuerdo, y lograr tener una posición realmente competitiva de la empresa que la alianza genere, así como prever problemas que puedan afectar las expectativas y el buen funcionamiento de la alianza.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Clientes Competidores Proveedores Entorno Medio ambiente Situación económica y política Posibles aliados			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
Imagen Marca Productos Procesos Tecnología Maquinaria	Canales de Distribución Organización Dirección Objetivos Misión y valores Cultura		

Figura 5. Análisis entorno/empresa
Fuente: Proméxico, (2010).

1.5.1.10.2 Autodiagnóstico de la empresa

Al considerarse las alianzas estratégicas como una opción para el crecimiento de la empresa, es importante realizar un autodiagnóstico que contemple los aspectos internos más relevantes, para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y me permita definir claramente los objetivos de la alianza y los elementos con los que cuento para aportar.

A fin de cuentas, la alianza tendrá que ser atractiva también para mi contraparte a través de expectativas realistas.

Los principales elementos a considerar se muestran en el cuestionario de autodiagnóstico presentado más adelante.

1.5.1.11 El Socio Adecuado

1.5.1.11.1 Condiciones previas para el éxito

En primer término se debe evaluar si el entorno es el apropiado para una alianza estratégica, debemos tener en cuenta que la incertidumbre alimenta la ambigüedad y ésta es la semilla de los fracasos en los negocios; para evitarla, se presenta una guía de condiciones previas para tener éxito; si los socios tienen las características señaladas en ella, entonces su alianza tiene buenas probabilidades de éxito.

1.5.1.11.2 Tipos de socios

Seleccionar el socio adecuado es esencial para maximizar probabilidades de éxito en el largo plazo, por ello es importante iniciar por definir el tipo de socio.

Los principales tipos son (Proméxico, 2010):

- **Competidor:** Es útil cuando se trata de unir esfuerzos para competir arduamente en mercados diferentes a los actuales o para defenderse de otros competidores más grandes; generalmente el resultado es la expansión de ofrecimiento del producto a una base de clientela más amplia. Podrá surgir en el futuro una fusión. Considere extremar precauciones pues el éxito de uno de los socios puede ser a costa del otro.

- **Productor paralelo:** Este tipo de alianza, de verdad complementaria, se utiliza para ampliar o integrar líneas de productos, capturar participación de mercado o aprovechar ventajas mutuas de las fortalezas de cada socio.

- **Integrador vertical:** Más que depender de un sistema rígido de subsidiarias integradas verticalmente que pudieran no adaptarse a las necesidades cambiantes de la clientela, se buscan fórmulas cooperativas como una mejor alternativa, enlazando funciones de abastecimiento, producción y mercadotecnia.

- **Desarrollador técnico:** Es útil cuando existan altos costos o riesgos en el desarrollo tecnológico; en general los socios ocupan nichos de mercados paralelos, pero no directamente competitivos. El Consorcio de investigación reúne competidores directos y da acceso al conocimiento desarrollado a todos los miembros.

1.5.1.12 Perfil y selección del socio

Conocer quién puede ser el socio apropiado es vital, por lo que, es importante hacer un perfil de lo que consideramos un buen socio, y variará en función a cada compañía.

Una vez establecidos y evaluados los criterios, se desarrolla una matriz ponderada de oportunidad para seleccionar al candidato más apropiado, condicionado a que exista un arreglo tridimensional adecuado (lo estratégico, lo operacional y la “química” existente).

1.5.1.13 Información cruzada.

Durante las primeras etapas de iniciación de pláticas, se recomiendan las siguientes acciones:

- Verifique referencias.
- Evalúe la práctica de negocios.
- Intercambiar información detallada (información “cruzada”)

Las variables que debemos considerar para el intercambio de información detallada son las siguientes:

a) Generales

- Historia de la empresa en el sector
- Antecedentes de la empresa
- Nombre de los socios y principales directivos - Misión, propósitos y valores de la empresa

- Políticas
- b) Organización y dirección
 - Sistema de organización y estructura
 - Periodicidad de su revisión y actualización
 - Autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones - Sistema de operación
- c) Mercadeo
 - Posicionamiento en el Mercado
 - Mercados en los que opera
 - Participación en el Mercado
- d) Productos y Procesos
 - Líneas de productos
 - Investigación y Desarrollo (I+D) de nuevos productos - Políticas de diversificación
 - Materias primas y seguridad en el abasto
 - Origen de la tecnología
 - Antigüedad de la maquinaria
 - Proporción de costo: directo/total
- e) Finanzas
 - Origen de los recursos financieros
 - Apalancamiento
 - Costo del financiamiento externo
 - Disponibilidad de recursos propios - Cartera
- f) Recursos humanos
 - Planta de ejecutivos
 - Planta de empleados administrativos - Planta de personal obrero
 - Relaciones obrero-patronales
 - Antigüedad promedio del personal
 - Rotación de personal
 - Disponibilidad de mano de obra

1.5.1.14 Los aliados ocultos.

Detrás de las empresas protagonistas de una alianza, existen aliados ocultos que influyen en la formación y permanencia de la misma, algunos de ellos son:

- Instituciones privadas o públicas promotoras del comercio internacional.
- Instituciones de crédito, seguros y fianzas. - Sociedades de inversión y capital.
- Proveedores.
- Intermediarios.
- Clientes.
- Instituciones de I+D.
- Empresas de consultoría.
- Canales de distribución
- Ventas en unidades y dinero
- Márgenes brutos de utilidad
- Políticas de promoción / publicidad - Experiencia en exportaciones

1.5.1.15 Patrones y funciones básicas.

Una alianza se define mejor por su propósito que por sus componentes o su estructura, en todas las alianzas existen tres patrones básicos relacionados con mercados, productos y tecnología; prácticamente todas las alianzas se derivan de una o más combinaciones de estos 3 elementos, como se aprecia en la figura 4.

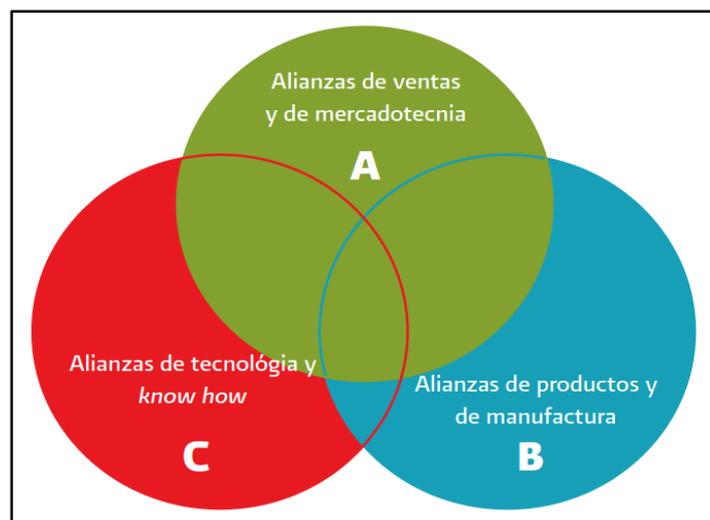


Figura 4. Patrones y funciones básicas.
Fuente: Proméxico, (2010)

- A.- Convenio conjunto de mercadotecnia, vendedores que añaden valor
- B.- Alianzas de adquisiciones proveedores, producción y manufactura conjunta
- C.- Desarrollo de tecnología. Investigación conjunta de Universidad/Industria

A/B.- Alianzas de productores-distribuidores
Alianzas de compradores proveedores
Alianzas de economía de escala
Convenios de colaboración de mercadotecnia
A/C.- Alianzas para distribuir riesgos
Alianzas relacionadas con escisiones
B/C.- Alianza de investigación y desarrollo comercialización
Desarrollo de nuevos procesos y productos
A/B/C.- Integradores de sistemas
Franquicias de detallistas
Licencias cruzadas

A través del tiempo, muchas compañías tienden a desarrollar alianzas multidimensionales con diversos fines, cuando esto sucede la relación tiende a estar cimentada con más firmeza debido a que se genera una mayor interdependencia, lo cual realmente viene a constituir una ampliación de la corporación.

No tema ser creativo y desarrollar su propia versión de opciones. A continuación se analizan las principales alianzas en base a sus patrones y diseños:

1.5.1.15.1 Alianzas de mercadotecnia

Este tipo de alianzas utiliza el sistema de distribución de una compañía para incrementar las ventas de un socio que provee un producto o servicio, pero carece de un mecanismo de distribución efectivo y una buena fuerza de ventas.

Su propósito estratégico básico es incrementar las ventas sin tener que hacer nuevas inversiones o incrementos substanciales en costos indirectos, las utilidades habrán de incrementarse considerablemente.

Al ingresar a nuevos mercados la alianza logra la lealtad de la clientela como una protección contra posibles incursiones de la competencia; aproximadamente la tercera parte de las alianzas distintas a franquicias se orientan hacia la mercadotecnia (Proméxico, 2010).

Ejemplo: Una empresa trata de ingresar al mercado de otro país a través de una cadena al detalle.

1.5.1.15.2 Alianzas sobre productos

Pueden ser de 2 tipos: Enlaza a compradores con sus proveedores, o bien son asociaciones de manufactura conjunta (Proméxico, 2010).

- Cuando enlaza a compradores con sus proveedores, es para obtener entregas oportunas, mejorar calidad y reducir costos.

Los gerentes de adquisición de materiales han descubierto que pueden aumentar la calidad, reducir el desperdicio y reducir los costos de un 5% a un 10% al celebrar contratos de largo plazo con sus proveedores.

- En las asociaciones de manufactura conjunta, por razón de costos de escala, tiene sentido económico construir una planta con gran capacidad, donde no será posible que la demanda de una sola compañía pueda absorber la capacidad productiva total.

Ejemplos:

- Una compañía pequeña inventó y patentó un nuevo proceso químico de purificación pero requería una planta química muy costosa y un consumidor de grandes volúmenes, un joint venture¹⁰ con un productor químico importante satisfizo ambos requerimientos.

- Dos competidores que padecen de una competencia de precios por parte de empresas extranjeras unen sus instalaciones de producción en un joint venture, eliminan costos indirectos y aprovechan al personal que cada uno tiene en investigación y desarrollo para mejorar su tecnología de producción y reducir costos.

1.5.1.15.3 Alianzas para el desarrollo de tecnología

El desarrollo y aplicación de tecnología nueva tiene riesgos y es costosa. Cuando se requiere para el desarrollo de productos u otras tecnologías, las cuales requieren de un capital mayor al que una empresa dispone, son muy convenientes los joint ventures y las sociedades con aportaciones de capital.

Ejemplos:

¹⁰ Una empresa conjunta, alianza estratégica o alianza comercial (en inglés joint venture) es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes).

- Una pequeña empresa dedicada a la electrónica que cuenta con un nuevo aparato de control sensor para la industria de servicios públicos formó un joint venture con una compañía fabricante de instrumentos que paga por investigación y desarrollo a cambio de los derechos de manufactura y un convenio de participación en las utilidades.

- Tres empresas de computadoras se unen para investigar una nueva tecnología de tarjetas de silicón, cada una realiza aportaciones de igual monto al proceso de investigación, proporciona recursos humanos y financieros, participando cada una en partes iguales en la información resultante. A ninguno de los participantes se les prohíbe que siga realizando su investigación individual, ni competir con los demás al utilizar futuras aplicaciones.

Se estima que un 25% de las alianzas distintas a las franquicias están orientadas a investigación y desarrollo (Proméxico, 2010).

Una alianza de tecnología-mercadotecnia constituye una muy buena opción para una compañía pequeña de tecnología ingrese al mercado; de hecho las empresas pequeñas pueden desarrollar tecnologías a menor costo que las grandes, aunque también se debe considerar que los costos para iniciar la producción y sacar el nuevo producto al mercado podrán superar los costos de desarrollo de tecnología.

1.5.1.15.4 Alianzas de investigación y desarrollo de productos

Se utilizan para reducir el riesgo de desarrollar una nueva tecnología y aplicarla al desarrollo de productos o de procesos. En una venture conjunta de investigación, que en ocasiones incluye una universidad, los resultados de la investigación se comunican entre los socios.

Para el caso de una venture de desarrollo de producto, es usual tener 2 o 3 compañías que comparten los derechos de vender el producto.

1.5.1.15 Clasificación por grado de propiedad y creación de empresa

Otra forma de clasificar las alianzas, se hace en función a dos dimensiones (Proméxico, 2010):

propiedad de los socios en la alianza y creación de una nueva empresa.

De acuerdo con esta clasificación, las alianzas se pueden agrupar en cuatro tipos

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

		SÍ	NO
PROPIEDAD DE POR MEDIO	SÍ	<ul style="list-style-type: none"> > Joint Ventures > Consortios y cooperativas de exportación 	<ul style="list-style-type: none"> ° Participaciones minoritarias ° Intercambio de acciones
	NO	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos auspiciados por gobiernos cruzadas o instituciones internacionales cruzada 	<ul style="list-style-type: none"> * Asociación I+D * Licencias * Licencias cruzadas * Franquicias * Distribución cruzada * Acuerdos mixtos * Contratos manufactura * Contratos admón.

Figura 5. Clasificación de alianzas.
Fuente: Proméxico, (2010).

1.5.1.15.1 Joint Ventures

Una joint venture, inversión conjunta o coinversión, es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa, subsistiendo sus creadores, como se muestra en la figura 8.

En el ámbito internacional, comúnmente una empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras el socio local aporta capital o infraestructura, conocimientos del mercado doméstico y acceso al mismo; en ocasiones el socio extranjero también aporta una red comercial en otros países para canalizar exportaciones de la joint venture.

Los principales problemas en este tipo de alianza se derivan de la necesidad de unir dos culturas y filosofías de negocios diferentes.

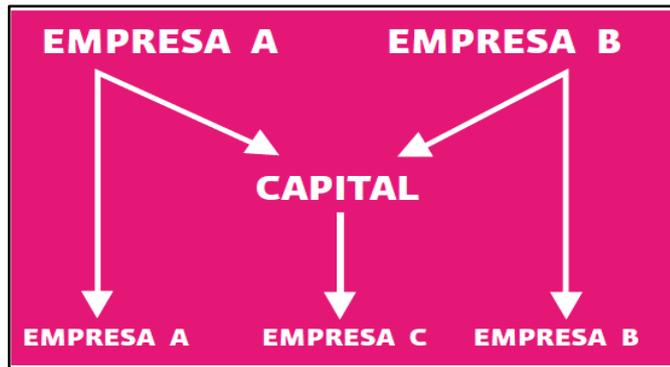


Figura 6. Joint Ventures (Coinversiones)

Fuente: Proméxico, (2010).

1.5.1.15.2 Consorcios y cooperativas de exportación

En este tipo de alianzas, varias empresas de tamaño pequeño o mediano aportan capital para crear una nueva entidad que se dedica a la exportación de los productos de los socios, compartiendo su propiedad.



Figura 7. Consorcios y coop. Exportación

Fuente: Proméxico, (2010).

1.5.1.15.3 Participación minoritaria

En este tipo de alianzas no se crea una nueva empresa y se presenta la participación en el capital del o los aliados, mediante la compra de acciones en un sólo sentido o en forma recíproca cuando se trata de intercambio de acciones.

1.5.1.15.4 Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones

En estos proyectos se crean nuevas entidades que normalmente se dedican a estimular la cooperación científica y tecnológica entre empresas, universidades e institutos de investigación, y dan a conocer los resultados entre los participantes, quienes no son propietarios de dichas entidades. En ocasiones después de cumplir con su función, la entidad desaparece o se transforma.



Figura 8. Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales
Fuente: Proméxico, (2010).

1.5.1.15.5 Consorcios de investigación y desarrollo

Cuando las alianzas no involucran propiedad ni crean una nueva entidad, se dan asociaciones entre empresas que no requieren de participación de los socios en la propiedad. Ejemplos de éstas son los acuerdos para investigación y desarrollo que emprenden conjuntamente la investigación base de una nueva tecnología y luego realizan por separado la aplicación concreta a productos o procesos de cada empresa.



Figura 9. Consorcios de I+D
Fuente: Proméxico, (2010).

1.5.1.15.6 Licencias y Franquicias

1.5.1.15.6.1 Licencias

Es un acuerdo contractual entre dos empresas, por el cual una concede a la otra el derecho de usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial u otros activos intangibles, a cambio de un pago inicial, un “royalty¹¹”, o ambos.

Un “royalty” o regalía es un pago que efectúa periódicamente la empresa licenciataria a la empresa licenciadora y que puede consistir en un monto fijo por unidad vendida o un porcentaje sobre las ventas o beneficios.

1.5.1.15.6.2 Franquicias (“Franchising¹²”)

Son un tipo especial de licencia para la distribución al detalle, en la que la empresa licenciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, sino que provee a la licenciataria ya sea de un producto y un sistema estandarizado de operaciones y/o marketing en el punto de venta.

En el primer caso se trata de un “product franchising” o franquicia de producto, en el segundo caso, en el que se licencia sólo el sistema, se trata de un “business format franchising” o franquicia de montaje de negocio. En la fig. 12 se muestra el esquema general de operación de las licencias.

¹¹ Regalía o royalty (en algunos países hispanohablantes se emplea más el término inglés royalty en su forma plural -royalties-).

¹² Una franquicia es un acuerdo entre el franquiciador o franquiciante y el destinatario o franquiciado, por virtud del cual el primero cede al segundo la explotación de una franquicia.



Figura 10. Licencias y Franquicias
Fuente: Proméxico, (2010).

1.5.1.15.7 Licencias y acuerdos de distribución cruzados

Se dan con el intercambio de productos y/o licencias que se complementen, para ser distribuidos o utilizadas en otros países (Proméxico, 2010).

1.5.1.15.8 Contratos de manufactura.

En estos contratos se da la situación inversa a la licencia, pues la empresa internacional subcontrata a una empresa local para que fabrique sus productos con la marca de la primera.

La calidad es vital debido al poco control que la empresa contratante tiene sobre el proceso productivo. En ocasiones se usa para probar el potencial del mercado.

1.5.1.15.9 Contratos de administración

En este tipo de contratos, la cooperación se da a largo plazo, y consisten en que una empresa administra las instalaciones de otra.

Es muy usado en el sector hotelero y hospitalario, donde se administran instalaciones que son propiedad de empresas locales en ciertos países.

1.5.1.16 Causas de fracaso

1.5.1.16.1 Causas básicas

El problema básico para el fracaso de las alianzas es la mala comprensión e interpretación de sus principios o fundamentos; existen cuatro factores fundamentales por lo que no hay esa comprensión (Proméxico, 2010):

- a) La ausencia de modelos y procesos sistemáticos.
- b) La inexistencia de una visión compartida desde la concepción hasta su implantación.
- c) Evaluaciones y diagnósticos inadecuados.
- d) La falta de intervención de los encargados de la administración de las operaciones desde las negociaciones.

No han existido modelos sistemáticos, ni procesos que puedan enlazar la teoría con la práctica, la estrategia con la operación, la estructura con la instrumentación y la misión con la responsabilidad, en pocas palabras: no sabemos llevar a cabo lo acordado.

Con frecuencia dentro de las alianzas participan muchos técnicos (abogados, contadores, analistas financieros, etc.), negociadores y encargados de la implantación diaria y el problema es que cada uno de ellos visualiza la alianza desde su perspectiva muy particular, lo que dificulta el éxito de la misma.

1.5.1.16.2 Fallas de proceso

Las principales fallas son (López, 2013):

- Falta de liderazgo.
- Confusión de mando.
- Diferencias culturales.
- Integración deficiente.

- Fusión pocas actividades.
- Fusión muchas actividades.

Muchas de las fallas de proceso se refieren a la ambigüedad al momento de llevar a la práctica los acuerdos de manera operativa (liderazgo y confusión de mando).

Otro tanto se refiere a la dificultad de acoplar dos realidades diferentes entre empresas (cultura e integración).

1.5.1.16.3 Fallas lógicas

También existen problemas inherentes a fallas lógicas tales como:

- Cambio drástico del entorno.
- Información insuficiente de socio.
- Socio equivocado.
- Sobrestimación del mercado.
- Distancia del área central.
- Desarrollo del producto.

Como se observa, los aspectos relacionados con el socio son de suma importancia y de acuerdo al modelo desarrollado por Fiedler¹³ (1967).

En relación a problemas de información, los aspectos más relevantes son: mala información, ya sea del mercado o la proporcionada por el socio y cambios en el entorno.

1.5.1.17 Principales errores en las alianzas estratégicas

Independientemente del tipo de alianzas, a continuación se analizan los 6 “pecados mortales” que representan al menos el 80% de las causas de fracaso de una alianza (Renart, 2008).

- **Error 1.** Sembrar las semillas de destrucción antes de que se firmen los contratos legales. Este es el que con mayor frecuencia mata las alianzas. Antes de

¹³ Konrad Fiedler (Öderan, 23 de septiembre de 1841 - München, 3 de junio de 1895), fue un teórico del arte alemán. La teoría de la contingencia de Fiedler, también denominada teoría de la efectividad del liderazgo, describe la manera en que se obtiene una alta efectividad de un grupo u organización mediante la personalidad de un líder y la situación. La base de la teoría de Fiedler es el grado al cual se conduce el estilo del líder, si se orienta a las tareas o se orienta a las relaciones (personas).

que se firmen los documentos legales, los iniciadores de éstas ya han violado algunos principios y procesos clave, generalmente porque se han dejado seducir por la euforia del cortejo, se sienten presionados a cerrar el trato pensando que tienen el negocio del siglo. Quienes caen en esta trampa, violan reglas claves en lugar de haberse dado la vuelta y alejado. Este error surge al dejar de afrontar los principios básicos de los negocios, tales como realizar un análisis rudimentario del mercado, examinar la posición financiera del socio, asegurarse que el gobierno no será obstáculo, etc. Con frecuencia se hacen suposiciones como “la fuerza del socio hará que todo salga bien” o “dejaremos que los gerentes operacionales se hagan cargo de los detalles”; algunos ejecutivos están en un error al suponer que un buen “arreglo” estratégico habrá de implicar un buen arreglo operacional.

- **Error 2.** Concentrar la atención en lo periférico y no en problemas principales. Este error es provocado, por lo general, por gente que dan demasiada importancia a su función dentro del desarrollo de la alianza, tales como abogados, contadores, consultores o funcionarios; estos técnicos saturan al ejecutivo con muchos detalles y dejan los problemas básicos de estrategia, estructura y operación pendientes hasta que se firme el contrato, cuando ya es demasiado tarde. Tampoco se debe caer en el otro extremo, al pasar por alto los problemas periféricos, ya que se pueden descuidar factores críticos. Como regla general, es recomendable emplear la regla del 80-20¹⁴, dedique el 80% de su tiempo a cuestiones básicas y el 20% a lo periférico.

- **Error 3.** Cantidad y no calidad. En su prisa por obtener una victoria más, algunos ejecutivos valoran sus éxitos de acuerdo con la velocidad con la que cierran sus tratos y la cantidad de ellos. Más que en el éxito en el seguimiento. Casi siempre se comete cuando se tiene una estrategia poco precisa y las negociaciones se realizan dentro de un convenio en el que no existe una planeación estratégica y de operación cuidadosa.

- **Error 4.** No poder obtener el compromiso y el apoyo de los altos ejecutivos y de los ejecutivos medios. El dejar fuera de la fase de negociación a los mandos intermedios se considera como una práctica generalizada; los ejecutivos de nivel medio son quienes conocen si un arreglo operacional es el adecuado. Lo contrario

¹⁴ Pareto V. (1909). Principio de Pareto, El principio de Pareto es también conocido como la regla del 80-20, distribución A-B-C, ley de los pocos vitales o principio de escasez del factor.

también constituye un problema, las alianzas que sólo se conciben por los administradores de nivel medio, sin la aprobación de los altos gerentes, están destinadas a tener problemas o al fracaso; las alianzas son de alcance estratégico y deben incluir el compromiso de los altos ejecutivos.

- **Error 5.** Cerrar el trato sin planeación operativa. Con mucha frecuencia se pasa por alto la planeación operativa o es manejada de manera inapropiada. El administrar una corporación “ampliada” requiere de técnicas administrativas especiales que son diferentes a las metodologías de control de la corporación “interna”. Además, debido a que la integración operacional no es muy considerada por los estrategas y negociadores hasta la terminación del trato, muchos administradores ingresan a las alianzas sin estar preparados para realizar sus funciones. Los aspectos operativos críticos (el “cómo”), se vinculan con decisiones de planeación, coordinación, selección de personal, comunicación y otras, para prever mecanismos de resolución de problemas, antes de firmar los acuerdos legales.

- **Error 6.** No mantener un entorno de “ganar-ganar¹⁵”. Mucho se habla del esquema “ganar-ganar” dentro de la etapa de negociaciones, sin embargo existe una fuerte tendencia a visualizar este esquema como una mera técnica de negociación y se pasan por alto las funciones esenciales del beneficio mutuo real. La perspectiva de ganar-ganar tiene repercusiones estratégicas muy importantes tanto en el periodo de las negociaciones como en las operaciones subsecuentes y continuas; si concluye al finalizar las negociaciones, el éxito se dificulta. El papel determinante de los mandos medios en cuanto a la función estratégica al administrar la corporación “ampliada” es indispensable. Cuando uno de los patrocinadores de la alianza experimenta un cambio de estrategia, o las condiciones estratégicas cambien, ésta deberá adaptarse y los gerentes de la alianza deberán ser más creativos y flexibles de manera que la puedan reorganizar y siga manteniendo una perspectiva de ganar-ganar.

1.5.1.18 El diseño de la alianza

¹⁵ Un Juego ganar-ganar es un juego provechoso para todas las partes, pues se diseña de manera que todos los participantes puedan beneficiarse de uno u otro modo. En la resolución de conflictos, una estrategia ganar-ganar es un proceso de resolución que logra contentar a todos los participantes.

1.5.1.18.1 Análisis de congruencia

1.5.1.18.1.1 Misión y valores

La empresa que considera dentro de sus planes de crecimiento desarrollar alianzas estratégicas, debe considerar que la misión que le han asignado o conferido sus clientes, así como la cultura y valores que la identifican dentro de su mercado, no pueden ni deben estar confrontados con los de sus posibles aliados; podrá variar de alguna manera pero nunca deberá ser totalmente diferente de la original, de otra manera no se logrará la sinergia requerida.

En la misión y objetivo de la empresa, normalmente se involucra la obtención de utilidades, las cuales se deben lograr a través de la realización de actividades, con una dirección bien definida, alcanzando metas y sobre todo cumpliendo con su misión; la diferencia en la interpretación de ésta puede redundar en un fracaso de la alianza.

De igual manera la filosofía de la empresa y su cultura, influyen ampliamente en su operación, en sus mecanismos de administración y en la forma de cumplir con su misión, por lo que debe ser compatible con las de su aliado.

Las organizaciones poseen una cultura que les es propia: un sistema de creencias, ideología, políticas y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma.

Aunque es difícil que pueda darse una coincidencia total, sobre todo en alianzas entre empresas de diferentes nacionalidades, es importante buscar el máximo de coincidencias e identificar y negociar las divergencias, a efectos de que la congruencia en los principios permanezca en el largo plazo.

1.5.1.18.1.2 Objetivos de la alianza

El alcanzar ventajas competitivas es, en esencia, el principal objetivo de una alianza o acuerdo de cooperación, aunque de hecho puede haber un amplio número de objetivos no necesariamente secundarios, pero sí de detalle que se pretenden alcanzar.

Los objetivos deben de ser congruentes para que haya éxito en la alianza, éstos también pueden ser diferentes, pero de ninguna manera contradictorios, sino más bien deben ser complementarios.

1.5.1.18.1.3 Objetivos de los posibles asociados

Al buscar una empresa una alianza, surgen los objetivos que se plantean con los posibles asociados y deben quedar claros para cada uno de los participantes, con el fin de que la cooperación se dé plenamente; si tenemos una definición confusa, con interpretaciones erróneas, provocará que la alianza no opere adecuadamente o que simplemente no se concrete.

Algunos ejemplos de los objetivos que pueden perseguir los posibles asociados son:

- Crecer dentro del sector sin tener que realizar grandes inversiones.
- Ampliar el uso de la capacidad instalada de producción.
- Especializarse en ciertos productos o procesos y así obtener economías de escala.
- Diversificar los riesgos.
- Acceder a tecnología de punta que de otra manera no se lograría.
- Contar con una red de distribución que facilite el acceso a otros mercados.
- Aprovechar el valor de la marca del asociado.
- Fortalecer la posición en el mercado en el que ya se encuentra.
- Aprovechar la lealtad hacia los productos del aliado, tanto por parte de los consumidores como de los canales de distribución.
- Lograr un acceso eficaz y económico a las fuentes de abastecimiento.
- Estabilizar y fortalecer las relaciones con la clientela.

1.5.1.18.1.4 La actitud ante la alianza

Se debe considerar que la forma generalizada de hacer negocios en nuestro país es diferente a la que se requiere para concretar una alianza estratégica exitosa.

Un buen negocio puede fracasar si no existe entendimiento entre los socios, y un negocio que podría parecer muy riesgoso puede salir adelante con el compromiso, atención y voluntad de éstos.

El hecho de generar un negocio en el que participen varias empresas puede potenciar la sinergia al aprovecharse las ventajas de ellas, pero también se acentúa el riesgo de que ésta fracase; por ello es muy importante que desde un inicio se

tenga y se mantenga un espíritu de colaboración y de auténtico interés por el beneficio mutuo, a través de una actitud positiva, creativa y enfocada a la solución de problemas de manera conjunta.

1.5.1.18.1.4.1 Tipos de arreglos a considerar

Es claro que para llevar a efecto una alianza estratégica exitosa, se requiere de planear, negociar e implementar un arreglo estratégico y uno operacional; ahora bien, es de vital importancia considerar otro arreglo adicional que debe incluirse en la alianza y que es el “arreglo químico”.

Recordemos que por “química” entendemos la medida de la calidad de las relaciones entre las personas involucradas en la operación de las alianzas.

Haciendo la analogía de estos tres arreglos con un buen traje, éste debe ser del tamaño apropiado, del estilo adecuado y el material indicado; si no lo es, mejor no lo compro.

El papel del administrador de alianzas en este arreglo tridimensional es de suma importancia, pues el conservarlo es un proceso dinámico debido a que cada uno de los tres elementos siempre está cambiando, en tanto se modifican las condiciones que afectan a cada uno de los tres entornos, tales como:

- En el entorno estratégico continuamente entran nuevos competidores al mercado y salen otros.
- En el entorno operacional, el arreglo se ve afectado por cambios en la tecnología, por los costos de materiales y de producción, por los costos de financiamiento y por los nuevos procesos de manufactura.
- El arreglo químico está constantemente influido por las personas que ingresan a la alianza, por promociones de los ejecutivos, cambios administrativos, etc.

En este mundo dinámico de las alianzas, cuya finalidad es obtener resultados, la función de los administradores debe ser el remodelar continuamente el arreglo tridimensional de tal forma que alcance permanentemente una situación de ganar-ganar, lo cual no es fácil para un administrador inexperto o para un pensador rígido.

Para algunas alianzas habrá ocasiones en que sea difícil el adaptar la alianza sin transformar su estructura en alguna otra forma como podría ser la fusión, adquisición o bien alguna otra relación táctica.

1.5.1.18.1.4.2 Principios para el diseño de la alianza

Dentro de cualquier industria, independientemente de cual sea la nacionalidad de los socios, un proyecto bien concebido de cooperación habrá de poseer un conjunto de características esenciales comunes, reflejadas en 8 principios básicos para el éxito; el eliminar cualquiera de éstos, habrá de reducir la posibilidad de que la alianza se concrete y se mantenga.

Estos principios básicos son (Noriega, 2010):

1. Fuerzas impulsoras determinantes
2. Sinergia estratégica
3. La “química¹⁶”
4. Beneficio mutuo
5. Integración operacional
6. Oportunidad de crecimiento
7. Concentración
8. Compromiso y soporte

1.5.1.19 El proceso de desarrollo de una alianza

El proceso apropiado de desarrollo de alianzas es el mostrado en la Fig. 13.

El génesis de una alianza es la misión, las metas y las estrategias de la empresa matriz, lo cual forma la base para una alianza estratégica (Martin & Martínez, 2014).

El proceso ideal requiere buscar los socios apropiados una postura proactiva más que responder en forma de reacción.

Una vez que las negociaciones han conducido a establecer las bases de una alianza, muchos negociadores se ven tentados a “estructurar” el trato, procediendo de inmediato a convenios legales detallados; este paso deberá evitarse con cautela en esta etapa. Lo que se sugiere es una muy breve declaración de principios o un memorándum de comprensión, que debe generarse para bosquejar las bases de la unión, incluyendo el arreglo estratégico, las ventajas operacionales que se suponen y las metas y objetivos.

¹⁶ Factores que influyen en la atracción entre las personas y la empresa.

Posteriormente y siguiendo el principio de que la forma (estructura) sigue después de determinar las funciones, un plan operacional debe ser creado de manera conjunta con los futuros socios para garantizar que los engranes de la alianza se acoplen adecuadamente.

Al elaborar el plan operativo, antes de que se firmen los papeles legales, los futuros socios podrán poner a prueba la labor de equipo a nivel operacional.

Solamente, después de determinar las funciones de una alianza se podrá decidir acerca de la forma y de la estructura. Un énfasis igual deberá atribuirse a la estructura organizacional tan pronto se resuelvan los asuntos legales. En ese momento, los documentos contractuales deberán estar en orden.

A = Plan de valuación y planeación financiera

B = Plan de Mercadotecnia

C = Plan de desarrollo de tecnología

D = Plan producto/servicio (manufactura)

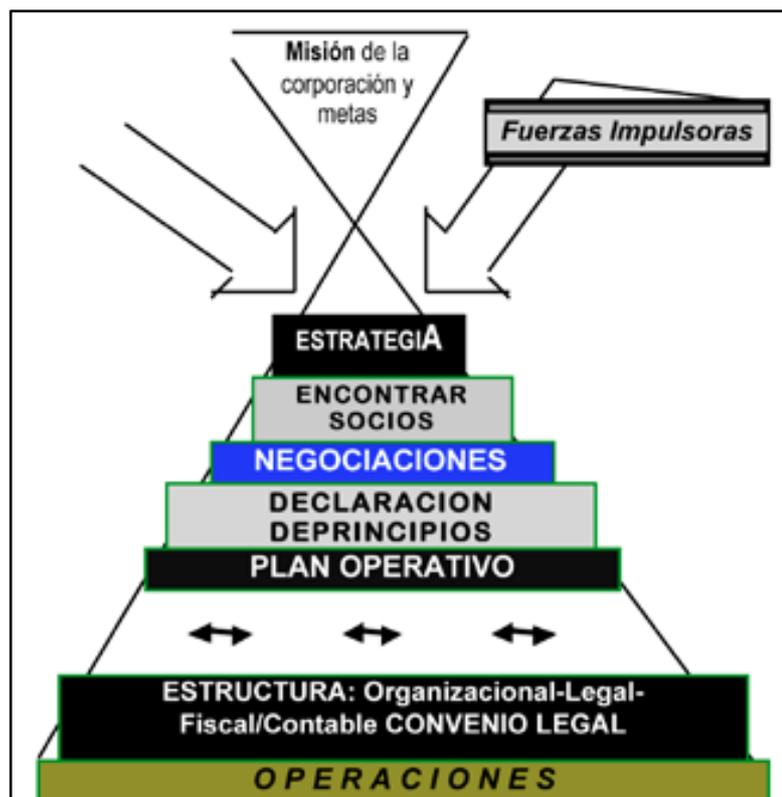


Figura 11. La pirámide de desarrollo de alianzas
Fuente: Proméxico, (2010).

1.5.1.20 La negociación

El proceso de negociación de una alianza tiene tres etapas (Ramos, 2013):

1. La primera se maneja en negociaciones en las que las dos partes intentan encontrar un terreno común en donde ambos puedan ganar valor para sí mismos.
2. La segunda, para poder avanzar a futuras operaciones, existe un cambio definitivo en estilo y en enfoque, marcado por la “Declaración de Principios”.
3. La tercera etapa está dedicada a la planeación de operaciones.

1.5.1.20.1 Acuerdos preliminares

Durante esta primera etapa, se dedica mucho tiempo a tratar de lograr una mejor posición e incrementar el poder de negociación. Esta etapa se caracteriza por un nivel muy bajo de confianza y de apertura debido a que ambas compañías se protegen a sí mismas en contra de las posibilidades de que un socio no proceda con ética o proceda a realizar un mal negocio.

En esta etapa es algo imperativo el obtener una comprensión clara de las necesidades de la otra compañía y no ser notoriamente exigente en las negociaciones. Las dos compañías deberán estar seguras de que sus estrategias serán compatibles dentro de la alianza; se trata de sentar las bases del beneficio mutuo y no de que una “le gane” a la otra, puesto que la alianza debe construirse sobre la base de confianza y apertura (Proméxico, 2010).

1.5.1.20.2 Declaración de principios

Una vez logrados los acuerdos preliminares, se redacta una “Declaración de Principios¹⁷” (también conocida como “Memorándum de Comprensión”) y que significa la intención que tienen las compañías de unir sus fuerzas dentro de un entorno de confianza y mutuo beneficio.

Esta Declaración de Principios cristaliza el concepto de la alianza, permite que ambas compañías se aseguren de que exista un gran apoyo interno, comprensión respecto del proyecto y resume sus operaciones fundamentales y su estructura. También sirve como un mapa importante para cualquier documento legal futuro.

¹⁷ Una declaración de principios es una expresión de las creencias esenciales de una compañía o individuo. Las compañías escriben la declaración para identificarse y conectarse con el consumidor.

Los patrocinadores de la alianza deberán participar en un proceso de planeación de operaciones, se busca generar sinergia, que incluya la construcción, creación, estructuración y planeación del proyecto.

Dentro de las alianzas, la estructuración no debe ni puede ocurrir hasta que se haya determinado lo que será la entidad existente.

La Declaración de principios debe ser breve, comúnmente se hace de 2 a 6 páginas, una de sus finalidades es marcar los lineamientos generales para evitar controversias, constituye una herramienta, una forma de comunicación entre los socios y hacia adentro, abriendo las líneas de comunicación entre el personal de línea, el staff (departamentos de apoyo) y los respectivos asesores legales.

Como recomendación, señale las cuestiones en forma simple y directa, si fuera necesario se pueden agregar algunos apéndices donde se incluyan los detalles

Diferencias operacionales

Dentro de esta etapa se deben considerar las diferencias operacionales de ambas empresas, pues cada compañía tiene sus propias características, influidas por su cultura corporativa.

Para identificar y manejar estas diferencias es útil realizar un perfil de diferencias operacionales y considerar los siguientes 10 elementos, que afectan el entorno de la negociación y el arreglo operacional (Proméxico, 2010):

1. Orientación del tiempo
2. Individualismo
3. Comunicaciones
4. Información
5. Estructura y cultura organizacional
6. Relaciones laborales
7. Tecnología
8. Estilo de administración
9. Relaciones negocio / gobierno
10. Ritmo de cambio ambiental

Entre mayor sea la brecha y las diferencias entre las dos compañías, mayor será la tensión en las negociaciones. Por ejemplo, si existen diferencias marcadas

en el aspecto industrial y cultural, es común que las negociaciones adopten un giro legalista para tratar de compensar el alto grado de ambigüedad y falta de comprensión.

Es importante que los negociadores examinen las causas de las dificultades e intentar cerrar las brechas mediante mejores comunicaciones y mayores niveles de comprensión.

Si las compañías están altamente diferenciadas desde un punto de vista operacional, el equipo negociador deberá ser seleccionado cuidadosamente de manera que pueda comprender los puntos de referencia particulares del posible socio.

1.5.1.20.3 Planeación de operaciones

Una vez que la Declaración de Principios haya sido firmada, el proceso de negociación cambia drásticamente pues inicia un proceso de planeación, asignar funciones de la alianza, así como verificar el arreglo químico para asegurar los procesos de estructuración con los arreglos estratégico y operacional (Muñoz, 2009).

El plan operacional debe redactarse como un “pequeño joint venture” entre los gerentes operacionales de la futura alianza.

Si los gerentes operacionales no pueden redactar los detalles del plan juntos, existen muy pocas posibilidades de poder tener éxito en administrar conjuntamente la asociación.

Cada caso en particular tendrá sus requerimientos específicos, pero en términos generales, los elementos más frecuentes por considerar en el plan son:

- Metas parciales por alcanzar o elementos básicos y eventos que deben ocurrir.
- Resumen de pronósticos financieros.
- Factores de riesgo y factores críticos para alcanzar el éxito.
- Especificación respecto a las bondades del producto.
- Servicio que se va de prestar.
- Análisis de la competencia.
- Procedimientos administrativos y de personal.
- Plan de mercadotecnia con proyección de ventas.
- Plan de manufactura / producción / ingeniería.

- Programa de implementación.
- Plan de contingencia.
- Responsabilidades operacionales y administrativas.
- Procedimientos de pedidos, pagos, políticas de venta y precios.

Gran parte del éxito de las franquicias es que proporciona los medios para determinar los detalles operacionales.

1.5.1.21 La formalización (Proméxico, 2010)

1.5.1.21.1 Pacto de caballeros¹⁸

La firma de la declaración de principios constituye en sí, el primer paso de la formalización de la alianza estratégica. Esta acción es denominada “Pacto de Caballeros”, pues no tiene ninguna validez legal por lo que no se requiere de la participación alguna de autoridades civiles, ni mercantiles; la confianza mutua de los manifestantes es la base del acuerdo.

1.5.1.21.2 Contratos

Un grado mayor de formalización lo constituyen los contratos; en este tipo de formalización los aliados deben estar enterados y conscientes de la trascendencia o implicaciones del contrato, más aún cuando se trata de alianzas internacionales en las que la legislación varía e incluso puede ser contradictoria en los diferentes países involucrados. Cabe aún la posibilidad de que la personalidad de los contratantes sea interpretada en forma distinta de un país a otro.

Existen guías generales que muestran los aspectos generales a considerar al elaborar un tratado o contrato.

1.5.1.22 Asociaciones¹⁹ y nuevas empresas

¹⁸ Un acuerdo de caballeros o pacto de caballeros es un acuerdo informal entre dos o más partes. Puede ser escrito oral o simplemente entendido como parte de un acuerdo tácito por convención o por medio de beneficio mutuo.

¹⁹ Es un grupo de individuos que entran en un acuerdo como voluntarios para formar el cuerpo u organización para lograr un propósito.

El contrato, en sí, representa el compromiso adquirido por ambas partes en la alianza, lo que debe continuar con el inicio de acciones enfocadas a su puesta en marcha, tales como la creación de una nueva empresa o bien de las nuevas a actividades propias del acuerdo.

Es entonces cuando se hace la aportación de recursos con base en los planes y programas de operación previamente negociados, para así iniciar la puesta en marcha de la alianza. Desde luego todos los aspectos legales y de operación deben estar solucionados.

1.5.1.23 Puesta en marcha

La tarea del desarrollador de alianzas es diseñar de forma adecuada un proyecto que debe diseñarse de manera continua sobre métodos de beneficio mutuo para adaptar la alianza, de manera que conserve la triple dimensión de acoplamiento: estrategia - química - operación.

Debemos perfilar el escenario y establecer las actividades para poner en marcha la alianza:

1.5.1.23.1 Apoyar el arreglo estratégico dinámico

Los procesos de administración de alianzas requieren mucho trabajo de equipo, flexibilidad y toma de decisiones, no burocráticas, todo ello servirá para apoyar un arreglo estratégico que es dinámico; otros aspectos muy importantes para lograrlo son:

- Obtener el apoyo serio de los altos ejecutivos.
- Contar con un diseño correcto de: procesos, metodologías, arreglos, mecanismo de integración, interfaces de operaciones y sistemas de información.
- Crear una estructura flexible.
- Tener objetivos bien definidos.
- Maximizar las fuerzas impulsoras.
- Prepararse para los cambios internos de procedimientos y políticas.

1.5.1.23.2 Construir buenas relaciones humanas

Además de la química y la sinergia²⁰ generada durante el desarrollo de la alianza, se requiere considerar los siguientes aspectos:

- Creación de trabajo de equipo interno.
- Reforzar las relaciones personales entre los administradores de alto nivel y los de nivel medio.
- Pelear por la otra compañía.
- Conservar el apoyo de los administradores de nivel medio.
- Capitalizar la diversidad, pues ésta es la esencia de la alianza, pero también puede ser muy peligrosa, si no hay confianza y unidad.
- Escoger a la gente apropiada con el perfil requerido para cada puesto.

1.5.1.23.3 Apoyar la administración operacional de calidad

El administrar la operación de la alianza con calidad requiere de varias acciones concretas que son:

- Diseñar un sistema administrativo que considere: métodos, procesos, mecanismos y marcos de trabajo respecto a la administración.
- Aclarar responsabilidades.
- Tener buenos líderes.
- Convertir las expectativas en metas.
- Identificar incidentes críticos en niveles superiores.
- Desarrollar planes de contingencia.
- Diseñar sistema de prevención de contingencias.
- Tenga cuidado con los “pecados mortales”.
- Diseñe para lograr el éxito.

1.5.1.23.4 Apoyar al socio²¹

²⁰ La sinergia comúnmente refleja un fenómeno por el cual actúan en conjunto, varios factores, o varias influencias, observándose así un efecto además del que hubiera podido esperarse operando independientemente, dado por la concausalidad¹ a los efectos en cada uno.

²¹ Es la persona que recibe cada una de las partes en un contrato de sociedad. Mediante ese contrato, cada uno de los socios se comprometen a aportar un capital a una sociedad, normalmente con una finalidad empresarial de tener más capital.

Es muy importante que se promueva una gran confianza desde el comienzo; proporcione un apoyo técnico implacable y respaldo a la clientela, reúnanse con sus clientes, responda a preguntas y solicitudes lo más pronto posible, haga ajustes o mejoras a su producto o servicio y hágale frente a las respuestas de la competencia: desarrolle su reputación de excelencia en el mercado.

Establezca relaciones estrechas, visite a su socio y haga que él lo visite con regularidad, la armonía interna en la alianza (el mantener el arreglo tridimensional: estrategia, química y operación) deberá ser evidente tanto al inicio como durante la existencia de la alianza.

1.5.1.24 Seguimiento

1.5.1.24.1 Prevención oportuna de los problemas

Toda alianza tendrá sus problemas y es importante prever y resolverlos. La mejor manera de restringir los problemas operacionales es tomar medidas preventivas fuertes como resultado de una planeación cuidadosa con mucha anticipación. Es necesario evaluar los problemas potenciales con regularidad y solucionarlos de inmediato.

1.5.1.24.2 Aproveche las buenas relaciones humanas

El utilizar la química dentro de la resolución creativa de problemas constituye una de las grandes ventajas de las alianzas estratégicas.

1.5.1.25 La estructuración y control de la alianza

1.5.1.25.1 El control de la alianza

Dentro de la corporación ampliada, el control tiende a convertirse en un proceso de dar poder, mientras que en otros casos es más bien limitar el poder.

El control tiende a ejercerse de 9 maneras en la alianza (Martín, 2004):

1. Sistemas de control. Basados en sistemas de información efectivos. Las responsabilidades bien definidas garantizan asignaciones específicas para obtener resultados.

2. Concepción. Al tenerse un acuerdo mutuo se tiene una visión común; esto garantiza la definición de actividades y todos van al mismo destino al existir un plan de operaciones y expectativas claras.

3. Coordinación. Utilizar técnicas de administración de proyectos por tareas, emplear habilidades de integración en el trabajo de equipo.

4. Comunicaciones. Permanecer en contacto frecuente y usar tecnologías eficientes.

5. "Química". Tener la integración como base para que a través de un compromiso mutuo se obtenga el beneficio mutuo.

6. Creatividad. Se emplea el espíritu creativo como una actitud para resolver problemas a través de la flexibilidad, con una visión clara de lo que se busca.

7. Compromiso. La persistencia conduce al éxito, sobre todo si se cuenta con el apoyo serio e incondicional de los niveles superiores.

8. Claridad. Cuando las metas y la dirección son muy precisas y cuando se han fijado metas intermedias, la claridad de dirección se inicia de inmediato. Si a ello agregamos la definición de funciones y responsabilidades, la alianza adquirirá poder y será controlada al actuar en armonía.

9. Consistencia. Da coherencia a la estructura de valores de la propia alianza, que son los que constituyen la base para la toma de decisiones, para medir los logros y las recompensas que también motivan a la gente a superarse.

La fortaleza de la alianza proviene de utilizar de manera conjunta estos 9 mecanismos de control y de poder como un sistema integrado.

1.5.1.26 Evaluación de resultados

1.5.1.26.1 Sistema de evaluación de la corporación ampliada

La ausencia de un sistema de evaluación del desempeño estratégico para las alianzas es el resultado de tratar de aplicar los sistemas de evaluación y control diseñados para una corporación tradicional, por lo que se debe crear un nuevo sistema de evaluación con las siguientes características (Chapman, 2006):

- Ser sencillo y directo para ser utilizado por la alta gerencia.
- Poner a prueba las suposiciones sobre las que descansan las alianzas.
- Concentrar los esfuerzos de la alianza sobre criterios de desempeño medibles.

- Examinar la interrelación de factores estratégicos para lograr efectos sinérgicos.
- Relacionar cuestiones estratégicas e indicadores líderes con los resultados financieros.
- Determinar si el análisis financiero normal apoya o va en contra de otras metas estratégicas.
- Permitir que los socios de las alianzas desarrollen juntos criterios de evaluación y diseñen una auditoría operacional acorde con los objetivos.
- Adaptarse a las necesidades estratégicas cambiantes.
- Proporcionar conocimientos sobre indicadores del desempeño en lugar de otros índices financieros que descansan más en el pasado que en el futuro.

1.5.1.26.1.1 Rendimiento estratégico sobre inversión

Este concepto también llamado "STROI" surge como una medida de 5 áreas básicas de estrategia (Proméxico, 2010):

- Fuerza del mercado.
- Capacidad organizacional.
- Capacidad innovadora.
- Ventaja competitiva.
- Ventaja financiera.

1.5.1.26.1.1.1 Fuerza del mercado

La fuerza de una empresa en el mercado se manifiesta de diversas maneras: Participación en el mercado, diversificación de mercados, capturar nichos con potencial, amarrar distribuidores clave, desplazar mayor volumen de producción, o bien prestar mejor atención a los gustos de los clientes.

1.5.1.26.1.1.2 Capacidad organizacional

Toda fuerza organizacional se basa en sus recursos humanos y su efectividad no se mide en cantidad de personas sino en la efectividad de ésta. Existen otros componentes importantes como la lealtad y compromiso con la empresa, mayores

conocimientos, labor de equipo, adaptabilidad al cambio, utilización de los recursos, entre otros.

1.5.1.26.1.1.3 Capacidad innovadora

Sin innovación no puede haber adaptabilidad respecto al futuro, ésta promueve el mejoramiento continuo de todas las áreas de la empresa.

1.5.1.26.1.1.4 Ventaja competitiva²²

Toda estrategia debe darle la importancia debida a este tipo de ventaja ya que la estrategia dependerá totalmente de como responda la competencia.

1.5.1.26.1.1.5 Ventaja financiera

Esta dimensión no necesariamente mide rendimiento, más bien mide ganancia, que es un factor más amplio. Esta ventaja constituye sólo una de las 5 dimensiones a considerar; los otros cuatro son elementos “líderes” y el financiero es un indicador relacionado con el pasado.

El considerar estos 5 elementos, permite la adecuada medición de resultados estratégicos, por lo que los socios tendrán una visión más integral del desempeño de la alianza, al saber si está cumpliendo con sus metas estratégicas, comparando el cumplimiento de estas contra su inversión, que podrá estar representada por tiempo, personas, tecnología o dinero.

1.5.1.27 Importación

1.5.1.27.1 Concepto

Es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del RÉGIMEN DE IMPORTACIÓN al que haya sido declarado (SENAE, 2016).

²² La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas, cada empresa puede innovar a su manera.

1.5.1.27.2 Marco Legal

1.5.1.27.2.1 Importadores

De acuerdo a la página web www.todocomercioexterior.com.ec pueden importar todas las Personas Naturales o Jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país que tengan firma electrónica y hayan sido registrados en ECUAPASS como IMPORTADOR y aprobado por la Secretaria Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE,2016).

1.5.1.27.2.2 Regímenes de importación en el país.

- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones Registro Oficial No. 351 del 29 de diciembre 2010.
- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI).
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI).
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI).
- Transformación bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI).
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI).
- Reimportación en el mismo estado (Art. 153 COPCI).
- Reglamento al título de la Facilitación aduanera para el Comercio del libro V del COPCI
- Registro Oficial No.452 del 19 de mayo de 2011.
- Resoluciones del Comité de Comercio Exterior.

1.5.1.27.2.3 Requisitos para importar en la Aduana (SENAE, 2016).

1. Obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI).

2. Obtener el Certificado digital para la firma electrónica y Autenticación otorgado por el Banco Central del Ecuador y Security Data en: <http://www.eci.bce.ec/web/guest> y <http://www.securitydata.net.ec>

3. Registrarse en el Portal de ECUAPASS: <http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>

4. Busque la asesoría y servicios de un Agente de Aduana de su confianza, quien realizará los trámites de desaduanización de sus mercancías o a través

nuestro, puesto que contará no sólo con la persona encargada de desaduanizar sus cargas, sino además de un selecto grupo de profesionales expertos en materia aduanera, quienes lo asesorarán en todas sus dudas respecto a lo que se puede o no importar, permisos y requisitos a cumplir de acuerdo al tipo de mercancía que necesita importar. La Abogada María Fernanda Reyes le ayudará además en el caso de suscitarse problemas con su importación.

5. Una vez realizados los pasos anteriores, ya se encuentra habilitado para realizar una importación; sin embargo, es necesario determinar que el tipo de producto a importar cumpla con los requisitos de Ley. Esta información se encuentra establecida en las Resoluciones N°. 182, 183, 184 y 364 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEX), <http://www.comex.gob.ec>

1.5.1.27.2.4 Procedimiento y documentos exigidos por la SENA E para desaduanizar

El Agente de Aduana debe realizar la Declaración Aduanera Única (DAI); enviarla electrónicamente a través del ECUAPASS²³, adjuntando los documentos exigidos por el SENA E; cancelar la liquidación una vez generada por el funcionario de Aforo; y, acudir al aforo físico (en el caso de que haya sido derivado al Aforo Físico)

Entre los documentos que se deben adjuntar al trámite están:

- Original o copia negociable del Documento de Transporte.
- Factura Comercial.
- Póliza de seguro.

Dependiendo del tipo de producto a importar, también se requerirá. (Verifique la partida ingresando al ECUAPASS):

- Certificados de Origen de los países con los que el Ecuador mantiene acuerdos comerciales. En caso de no presentar dicho certificado el producto no podrá acogerse a la liberación arancelaria.

²³ Ecuapass es el sistema con el cual el Servicio Nacional de Aduana facilita los procesos de comercio exterior, refuerza y asegura el control aduanero de nuestro país ahorrando tiempo en los trámites de importación y exportación.

- Documentos de Control Previo (puede ser al embarque o a la presentación de la declaración aduanera), exigidos por regulaciones del COMEX y/o del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador.
- Una vez aceptada la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera en el ECUAPASS, se determinará el canal de aforo mediante la aplicación de criterios de análisis de riesgo; pudiendo ser este: físico, documental, o automático (canal verde).
- Según el Art. 66 Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI), en las importaciones, la declaración se presentará en la Aduana de destino, desde 15 días calendario antes, hasta 30 días calendarios siguientes a la llegada de las mercancías. De no presentar la DAU dentro de este plazo, sus mercancías caerán en abandono tácito.
- Para aminorar el tiempo de desaduanización de sus mercancías, se recomienda hacer uso del Despacho Anticipado.

1.5.1.27.2.4 Impuestos a pagar

Para poder obtener la Base Imponible se deberá obtener el valor CIF²⁴ de su mercancía, que servirá para el cálculo de los impuestos. El valor CIF se obtiene de sumar:

- PRECIO FOB²⁵ (Valor de las facturas)
 - FLETE (Valor del transporte internacional)
 - SEGURO (Valor de la prima)
- TOTAL: CIF

²⁴ CIF = Cost, insurance and freight, o costo, seguro y flete. El precio cotizado por el vendedor incluye esos cargos hasta el destino final que le señale el comprador.

²⁵ FOB = Free on board, o libre a bordo. El vendedor pone las mercancías a bordo de un transporte sin costo para el comprador hasta ese punto. A partir de ahí todos los costos del transporte (seguros y fletes) hasta su destino final corren por cuenta del comprador.

Los impuestos a pagar por el Importador será la suma de los siguientes valores:

- AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías) Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable sobre el valor CIF, según el tipo de mercancía.

- FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) Impuesto que administra el INFA. 0.5% del valor CIF.

- ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) Administrado por el SRI Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen. (Consulte en la página del SRI: <http://www.sri.gob.ec>, link: Impuestos)

- SALVAGUARDA POR BALANZA DE PAGOS*

Son de 3 tipos:

- Recargo Ad-Valorem.
- Recargo Arancelario Especial adicional al arancel vigente.
- Restricción Cuantitativa de Valor – cupos.

Impuestos que administra la Aduana del Ecuador de acuerdo a las restricciones temporales que se aplican solamente a ciertos productos importados.

- IVA (Impuesto al Valor Agregado). Administrado por el SRI. 12% del resultado de la suma de: CIF + ADVALOREM + FODINFA + ICE + SALVAGUARDIA

- IMPUESTO DE SALIDA DE DIVISAS. Impuesto que administra el SRI. 1% del CIF + Ajustes de Valor.

1.5.2 Marco conceptual

Conceptos de algunos de los términos utilizados en este estudio:

Aliado: Persona natural o jurídica que se une a otra para conseguir algo en común.

Alianza estratégica:	Se da cuando dos o más empresas afines o complementarias unen sus capacidades y recursos en el desarrollo de un proyecto para su exitoso cumplimiento en mutuo beneficio.
Asociación:	Es una entidad de socios o asociados con personería jurídica que persiguen un fin común.
Branding:	Es la acción de crear marcas propias para determinados productos ya existentes en el mercado.
Canal de distribución:	Cada uno de los diferentes caminos, circuitos o escalones que de forma independiente intervienen en el proceso de hacer llegar los bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor final.
Cliente:	El origen y razón de ser de las empresas tanto las productoras como las comercializadoras. Es la persona que paga por un bien o servicio.
Competitividad:	Es la relación calidad-precio ofrecida por la empresa y que genera mayor satisfacción en los clientes y a la empresa.
Conglomerado:	Tipo de asociación económica, donde se unen 2 o mas empresas que realizan diferentes actividades económicas.
Congruencia:	Relación lógica y coherente entre dos o mas cosas.
Consumidor final:	Se define así al usuario del producto final, también se lo conoce como usuario final.
Contrato:	Es un acuerdo entre voluntades entre dos o mas partes participantes, que se sigue y que genera derecho y obligaciones a todos los participantes.
Control:	Parte del proceso administrativo en donde se puede evaluar el progreso y rendimiento.
Control de costos:	Conocimiento preciso de los costos de producción, con los cuales se puede realizar ajustes y reinvertir en otros valores.
Costo-beneficio:	Es la relación existente entre lo que se obtiene vs. lo que se Invierte.
Crecimiento económico:	Aumento de la renta o valores de bienes y servicios producidos por una economía en un periodo de tiempo.
Datos:	Información clasificada y lista para ser utilizada.
Datos secundarios:	Información recogida con anterioridad a una investigación.
Descuento:	Rebaja en el precio original de venta de un producto.
Desinversión:	Lo contrario a una inversión, esta dado por la reducción de activos de la empresa ya sea por motivos de venta, éticos o financieros.
Detallista:	Parte de un canal de distribución que está en contacto directo con el consumidor. También se lo conoce como minorista.
Diferenciación:	Termino que hace referencia a las características de un producto que lo diferencia y distingue del resto.
Distribuidor:	Primer eslabón de un canal de distribución, generalmente son empresas con capacidad económica, fuerza de ventas,

	bodegas y vehículos de reparto.
Economía agregada	Es el resultado de la unión de decisiones individuales de los diferentes agentes económicos.
Economía de escala:	Es la relación inversa entre precio y volumen, a mayor volumen menor precio.
Efectividad:	Capacidad para producir el efecto deseado.
Eficacia:	Capacidad para obtener un resultado deseado.
Eficiencia:	Capacidad para lograr un resultado empleado de la mejor manera los medios con que se cuenta.
Estrategia:	Son acciones ejecutadas a nivel Directivo con el objetivo de llegar a un fin determinado.
Evaluación:	Parte del proceso administrativo donde sistemáticamente se estima, calcula, aprecia o señala el valor de datos.
Fabricación:	Es un proceso donde ciertos productos transforman y se convierten en bienes o servicios.
Fabricante:	Un fabricante o productor es la persona (normalmente jurídica) dedicada a una actividad fabril de producción de productos para su consumo por parte de los consumidores finales.
Fidelidad de marca:	Tiene que ver con el comportamiento del consumidor que se niega a dejar una marca de un producto determinado sin considerar otras nuevas que se publiciten o promocionen.
Franquicia:	Contrato con el cual una empresa autoriza a usar su imagen y marca a alguien con fines de lucro y bajo ciertas condiciones.
Importador:	Es la persona física o jurídica que en su nombre ingresa mercaderías al territorio aduanero de un país, ya sea que las traiga consigo o que un tercero la traiga para él.
Impuesto:	Tributo que se paga al Estado para contribuir con el presupuesto para el gasto público.
Innovación:	Acción o efecto que produce una novedad.
Integración Horizontal:	Son compañías subsidiarias que producen el mismo producto de la empresa para diferentes segmentos de mercado.
Integración Vertical:	Son compañías que realizan tareas diferentes y que se combinan para satisfacer una necesidad común.
Integración comercial:	Diversos aspectos donde se integran las economías de diferentes países.
Inversión:	Acto mediante el cual se emplea un capital en cierta actividad para obtener ingresos y rentas.
Investigación de mercado:	Recolección anotación y análisis sistemático de datos inherentes a problemas relacionados con la distribución de bienes y servicios.
Joint Venture:	Dos o mas empresas que se ponen de acuerdo y forman una nueva empresa, para la producción de bienes o prestación de servicios, sin perder su personalidad jurídica cada una de las empresas.

Margen de ganancia:	Es la diferencia entre el precio de venta sin IVA y los costos de producción o de adquisición de un producto.
Negociación:	Es un proceso por el cual las partes inmersas buscan ventajas individuales o colectivas que no afecten a sus intereses mutuos, mediante un pacto o resolución.
Pacto:	Es un convenio donde 2 o mas partes se comprometen a cumplir uno o varios acápites del mismo.
Planificación:	Es el procedo metódico y metodológico con el cual se obtiene un objetivo determinado tomando las mejores decisiones.
Planificación Estratégica:	Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.
Productos de consumo masivo:	Son aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal.
Poder de mercado:	El Poder de mercado es la capacidad de una o varias empresas competidoras para elevar los precios en beneficio de la empresa por encima de los niveles de precios de competencia y restringir ofertas por debajo de los niveles de competencia durante un periodo de tiempo.
Proveedores:	Puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas de bienes o servicios.
Reventa:	Venta de algo que se ha comprado al poco tiempo o para sacarle mayor beneficio.
Riesgo económico:	Es la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debida a los cambios producidos en la situación económica del sector en el que opera la empresa.
Riesgo financiero	Conocido como riesgo de crédito o de insolvencia, hace referencia a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debida a la posibilidad de que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras, cayendo en mora.
Segmentación de mercado:	Es la división de un mercado en grupos más pequeños que tengan características semejantes.
Socio:	es la persona que recibe cada una de las partes en un contrato de sociedad y que aporta un capital.

Tabla 1. Marco conceptual

Fuente: los autores

1.6 Formulación de Hipótesis y Variables

1.6.1 Hipótesis General

La formación de alianzas estratégicas con la asociación de mayoristas/distribuidores de productos de consumo masivo y ferretería, compartiendo el riesgo y la inversión e implementando estrategias comerciales

conjuntas, mejorarían la rentabilidad de la Distribuidora “Representaciones C.R.” frente a los fabricantes/importadores.

1.6.2 Hipótesis particulares

- El plan para convertir en importadora a la Distribuidora “Representaciones C.R.” mediante la asociación con otros distribuidores, es una solución para combatir la desventaja y pérdida de participación en el mercado.
- La mejor manera de preparar a la Distribuidora “Representaciones C.R.” para empezar a importar en asociación con otros distribuidores/mayoristas es identificar si está lista para asociarse a otros distribuidores en una alianza estratégica.
- La apertura de otros distribuidores/mayoristas para asociarse y empezar a importar, permite determinar si es posible asociarse en una alianza estratégica.
- La determinación de cuáles son los requisitos, recursos y financiamiento con los que deben contar la Distribuidora “Representaciones C.R.” y sus asociados para empezar a importar y mejorar la rentabilidad de la distribuidora.

1.6.3 Variables

HIPOTESIS	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
El plan para convertir en importadora a la Distribuidora "Representaciones C.R." mediante la asociación con otros distribuidores, es una solución para combatir la desventaja y pérdida de participación en el mercado.	Plan para convertir en importadora a la distribuidora	Asociación con otros distribuidores
La mejor manera de preparar a la Distribuidora "Representaciones C.R." para empezar a importar en asociación con otros distribuidores/mayoristas es identificar si está lista para asociarse a otros distribuidores en una alianza estratégica.	Empezar a importar.	Identificación de la mejor manera de preparar a la Distribuidora
La apertura de otros distribuidores/mayoristas para asociarse y empezar a importar, permite determinar si es posible asociarse en una alianza estratégica.	La apertura de distribuidores/mayoristas para asociarse y empezar a importar.	Asociarse en una alianza estratégica
La determinación de cuáles son los requisitos, recursos y financiamiento con los que deben contar la Distribuidora "Representaciones C.R." y sus asociados para empezar a importar y mejorar la rentabilidad de la distribuidora.	son los requisitos, recursos y financiamiento con los que deben contar la Distribuidora "Representaciones C.R."	Empezar a importar y mejorar la rentabilidad de la distribuidora.

Tabla 2. Variables dependientes e independientes

Fuente: Los autores

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1 Tipo de investigación y diseño.

La investigación que se realiza es exploratoria, de campo, aplica el método inductivo y es cualitativa.

La investigación que se realiza es **exploratoria** ya que impulsa a buscar el mejor diseño de la investigación, el método de recogida de datos y la selección de temas, mediante la revisión de la literatura disponible y / o datos, de servicios como Google, y los sitios web del internet.

Es de **campo** ya que permite estudiar la situación en el lugar para diagnosticar las necesidades y problemas de la distribuidora "Representaciones C.R." con el propósito de aplicar los conocimientos con fines prácticos.

Es **Inductiva** ya que se parte de lo particular a lo general, se emplea métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las

relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas.

Es **cualitativa** ya que se trata de una actividad que combina la forma de interrelacionar la investigación y las acciones en un determinado campo seleccionado por el investigador, con la participación de los sujetos investigados.

1.7.2 Método de investigación y selección de la muestra.

Se contará con la información estadística no confidencial de una empresa proveedora de productos de consumo masivo y ferretería. Se complementará la investigación con información proporcionada mediante encuestas a un grupo de mayoristas de distribución de consumo masivo y ferretería.

1.7.3 Población y muestra

Para delimitar la población los factores a considerar son: empresas con las cuales se pueden asociar con un poder de negociación similar.

Mayoristas:

- Mayoristas de distribución de consumo masivo y ferretería.
- Líneas más representativas; Adhesivos, Hogar, Automotriz
- Nivel de facturación actual no mayor a \$ 80.000 ni menor a \$ 40.000 por
- Mes.

Mayoristas con estas características hay aproximadamente 15 en la ciudad de Guayaquil.

Debido al tamaño de la población, se considera apropiado realizar las encuestas a los 15 mayoristas/distribuidores, los cuales se detallan a continuación en la tabla 3:

DISTRIBUIDOR	ENCUESTADO
COMERCIAL REINOSO	GERENTE DE COMPRAS
DANIVIC	GERENTE GENERAL
DILUMAL	SUPERVISOR DE COMPRAS
DIMABRU	GERENTE GENERAL
DIRJA	SUPERVISOR DE COMPRAS
JAMSA	GERENTE DE COMPRAS
JIMENZ	SUPERVISOR DE COMPRAS
LIPARI	SUPERVISOR DE COMPRAS
MACROFER	SUPERVISOR DE COMPRAS
MACROPESCA	SUPERVISOR DE COMPRAS
MENDEZ	SUPERVISOR DE COMPRAS
REPRESENTACIONES C.R.	GERENTE GENERAL
ROLIPER	GERENTE GENERAL

Tabla 3. Listado de distribuidores/mayoristas

Fuente: Los autores

Como resultado de este proceso investigativo se obtendrá información valiosa que permitirá delinear las estrategias comerciales y empresariales propuestas en este estudio.

Para la aplicación práctica de los resultados obtenidos es necesario que tanto los fabricantes/importadores como los distribuidores entiendan que no son entes independientes sino que constituyen parte de un equipo que con la aplicación de las estrategias resultantes de este estudio se les facilitará el logro de sus objetivos respectivos.

1.7.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información

Métodos teóricos:

Histórico-lógico porque pone de manifiesto la lógica interna de desarrollo de la teoría, encontrando un conocimiento mas profundo de la misma.

Inductivo-deductivo porque partiendo de casos particulares llegamos a la elaboración de hipótesis que después se podrán comprobar experimentalmente.

También se utilizará el método analítico-sintético para la caracterización del proceso social comunitario y la intervención sociocultural. Igualmente para procesar la información obtenida de la observación, la encuesta y entrevistas realizadas.

Métodos empíricos:

La encuesta: se realizarán encuestas entre los miembros del canal mayorista de distribución, esto es las empresas mayoristas de consumo masivo y ferretería.

El estudio documental: Se revisará información documentada en libros, enciclopedias, revistas especializadas y todo tipo de material inherente a la investigación.

La técnica a emplearse para la recolección de datos será estructurada, es decir constará de:

- Consigna
- Datos generales
- Preguntas

1.7.5 Tratamiento de la información

A la información obtenida se le efectuarán análisis estadístico de tipo descriptivo para cada variable con cálculos y razonamientos de estadística inferencial y pruebas paramétricas, las etapas serán:

1. Recolección de la Información
2. Procesamiento y tabulación de la Información
3. Análisis e interpretación de la Información

1.8 Resultados e impactos esperados

Las razones principales por las cuales los canales de distribución de productos de consumo masivo y ferretería en Guayaquil han ido perdiendo mercado paulatinamente es debido al creciente número de fabricantes/importadores que desarrollan su propia fuerza de ventas, desplazando así a los mayoristas, mermando su rentabilidad y quitándoles participación de mercado.

De continuar esta tendencia, los canales mayoristas seguirán perdiendo su participación en el mercado ya que al contar con menos recursos y poco apoyo de

parte de los fabricantes/importadores, no podrán hacer frente a esta situación, ocasionando un deficiente servicio al detallista, y propiciando también el desempleo ya que muchos negocios pequeños tenderán a desaparecer y los que logren permanecer en el mercado requerirán de menor personal.

CAPITULO II

ANALISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis de la situación actual

De acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador (BCE) y de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL) se espera que la economía ecuatoriana siga creciendo aunque a un ritmo menor al observado en los últimos años. El BCE estima que al cierre del presente ejercicio, el crecimiento estará en niveles de 5%, tasa que resulta inferior al 5.1% alcanzado durante el 2012 y al 7.4% del año 2011, sin embargo mayor al 4.1% del año 2013.

De acuerdo a las cifras presentadas en el ejercicio del 2010 el Producto Interno Bruto (PIB) de la Construcción creció en 4.8%, mientras que en el año 2011 se registró un significativo incremento de 21.6%, tendencia que se redujo en el año 2012 aunque manteniendo aún un significativo crecimiento de 14% respecto al valor del año previo (mientras la variación anual del PIB total en términos reales fue de 5% para el 2012), para el 2013 el crecimiento se situó en el 7,2% y el PIB total en 3.5%, algo inferior al 2012.

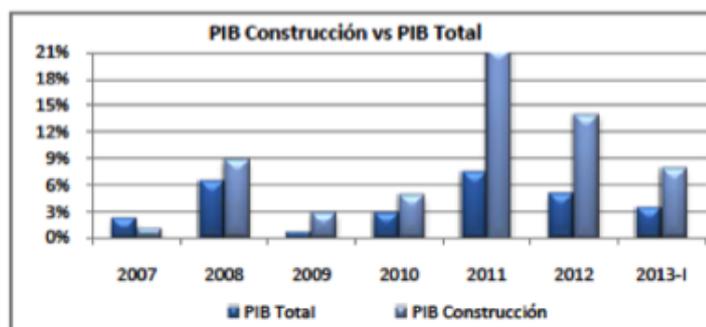


Figura 12. PIB Construcción vs. PIB Total

Fuente: Banco Central del Ecuador

Teniendo como principal contribución por industrias al PBI durante el 2013 con un 0.87% el rubro de la construcción de acuerdo al siguiente detalle que provee Diario el Universo basada en la información proporcionada por el BCE.

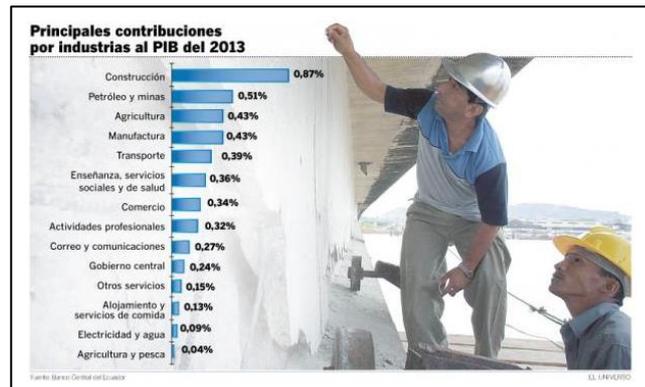


Figura 13. Principales contribuciones por industrias al PIB del 2013

Fuente : Diario El Universo

El gasto público en obras de infraestructura en el país, mayormente, continúa dinamizando la economía agregada y permitiendo la expansión de sectores como el de “Comercio al por mayor y al por menor” en el que compite el emisor, en su rol de importador y el comercializador de productos. Los resultados obtenidos a la fecha por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), sirven de base para establecer que este sector al igual que en el año anterior, cerrará con un crecimiento por encima de 10.0%.

De acuerdo al BCE, el sector ferretero presentó en promedio un crecimiento anual de 8.8% durante los seis últimos años, siendo uno de los mayores motores del aumento del Producto Interno Bruto (PIB) total del país en dicho lapso, ligado al crecimiento del sector de la construcción y la expansión de la economía nacional, apoyado por las diferentes entidades que ha otorgado créditos tanto para compra de viviendas como para mejoramiento de las mismas; estos dos factores han impulsado a que este sector diversifique su oferta de productos, entre los más destacados se encuentran focos ahorradores, teflón, mallas metálicas, máquina soldadora y bombas para extraer agua. Parte de este crecimiento también se debe. A nivel nacional el número de ferreterías ha llegado a 5,291; geográficamente están divididas en las siguientes provincias: Guayas con 1,306 ferreterías, Pichicha con 1,217 y Azuay con 306. De acuerdo a lo reportado por el Servicio de Rentas Internas, este sector declaró las siguientes cifras:

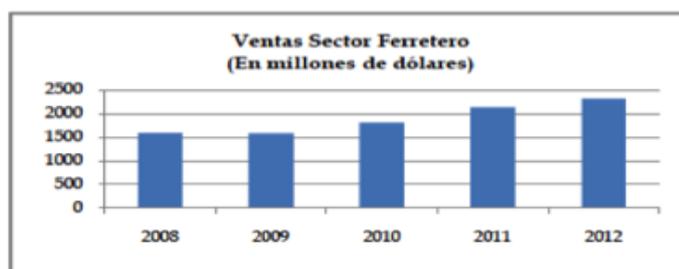


Figura 14. Ventas del sector ferretero.

Fuente: Diario el Universo - SRI

El año 2012 tuvo un crecimiento del 46.8% en relación al año 2008; las principales firmas en facturación son Comercial Kywi (Corporación La Favorita), Ferrisariato (Corporación El Rosado), Construmercado, Ferretería Espinoza, Ferremundo S.A.

Entre los factores que han favorecido el crecimiento de este sector de la economía, y debido al entorno económico y al abultado déficit de habitacional (que se estima en 58,000 viviendas por cada 260 mil habitantes nuevos cada año, considerando un crecimiento poblacional del 2% anual), el sector de la ferretería se encuentra beneficiado por el número de actores del sector que generan nuevas plazas de trabajo y que al mismo tiempo dinamizan la economía, favoreciendo a la ferretería en general, se detallan a continuación:

- a) Aumento de la oferta de créditos hipotecarios básicamente del sector público, como por ejemplo: Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), Banco del Estado (BEDE), Banco del Pacifico, Etc.,.
- b) Los incentivos que el estado esta dando a través de bonos por medio del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) para la construcción y mejoramiento de viviendas.
- c) Disponibilidad de créditos para nuevos proyectos inmobiliarios, por parte del Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) y el MIDUVI.
- d) El desarrollo e inversión de obras por parte del Gobierno Central, para el mejoramiento de carreteras, obras civiles y puentes.

La inestabilidad histórica mostrada por los precios es un tema que afecta las proyecciones de los constructores pues se evidencia que dicha volatilidad se ha mantenido. A lo anterior se suma el incremento en el costo de la mano de obra del

sector, que según estimaciones del medio, ha aumentado hasta en un 70% en los últimos tres años.

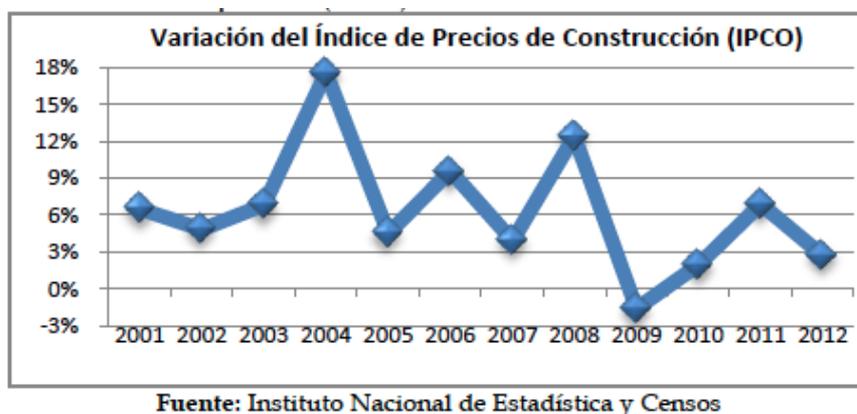


Figura 16. Variación de Índice de precios de construcción (IPCO)
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Por otro lado, de acuerdo a las cifras publicadas por la Superintendencia de Compañías, el conjunto de sociedades categorizadas en la actividad económica principal de “Comercio” (con información tanto en NIIF como en NEC) registró en el año 2011 activos por un total de US\$16,784 millones, pasivos por US\$11,178 millones, patrimonio de US\$5,605 millones, e ingresos totales por US\$34,469 millones. Además, en la categoría “Comercio” se contaban 10,197 empresas con información en NEC y 1,093 en NIIF, que empleaban a 134,876 y 108,971 personas, respectivamente. Otra herramienta para evaluar el desempeño del sector está dada por el Estudio Mensual de Opinión Empresarial del Banco Central del Ecuador que abarca 800 grandes empresas de cuatro ramas de actividad económica: Industria, Comercio, Construcción y Servicios a fin de determinar el llamado Índice de Confianza Empresarial (ICE). En diciembre de 2012, el ICE de la rama Comercial mostró un crecimiento de 25.2 puntos para ubicarse en 1019.2. El ciclo del ICE Comercio se encuentra 2.9% por debajo de su tendencia de crecimiento de corto plazo. Un factor importante a considerar dentro del sector comercial es que una significativa porción de sus ventas se originan en bienes importados, particularmente bienes de consumo, que durante el año 2012 alcanzaron un total de US\$4,825 millones (FOB) y que significaron un incremento de 1.7% respecto al valor del año anterior. La evolución mostrada por las importaciones de bienes de consumo duradero y no duradero en los últimos años se muestra a continuación, donde se

aprecia la disminución que se dio en el año 2009 y la posterior recuperación de los montos importados hasta el año 2012, si bien este último no mostró mayor variación respecto al ejercicio anterior (valores en millones de US\$ FOB).

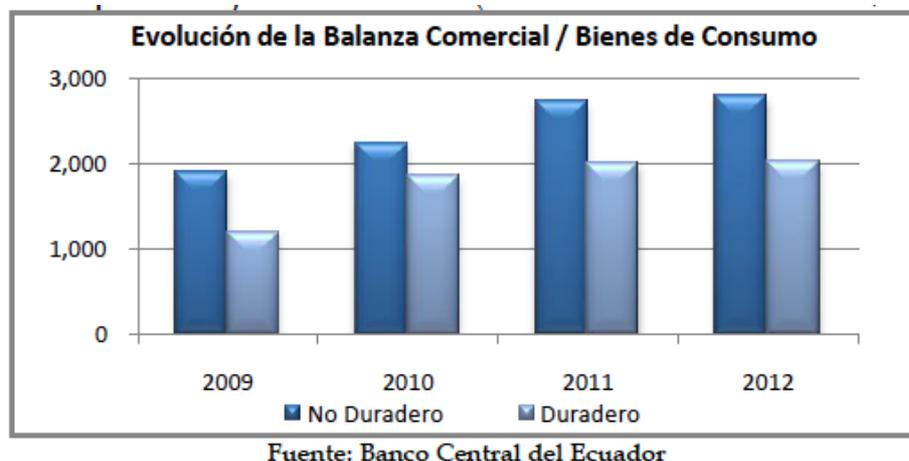


Figura 16. Evolución de la Balanza Comercial / Bienes de Consumo
Fuente: Banco Central del Ecuador

El segmento comercial incluye a su vez dos niveles de intermediación en la distribución y/o comercialización de bienes (el uno, entre el fabricante, productor o importador y el consumidor final; y dos, cuando en la cadena de valor mencionada, intervienen los comerciantes minoristas). En el primer nivel de intermediarios aparecen las figuras importador-distribuidor y los mayoristas. El grupo de importadores-distribuidores son agentes que asumen todos los riesgos comerciales, desde contactar al proveedor, movilizar la mercadería y distribuirla entre sus diferentes almacenes para llegar al consumidor final, las inversiones superan (generalmente) los US\$100 millones de dólares; de manera general los agentes de este segmento cuentan con medios suficientes para mantener sucursales a nivel regional o nacional. Entre las ventajas de este segmento están las de contar con una extensa lista de productos para comercializar (licores, alimentos, electrodomésticos, ferretería, perfumería, cosméticos y en algunos casos automóviles) y poder ofrecer menores precios debido a que no hay intermediarios que vuelvan oneroso el negocio de la distribución. Dentro del mismo segmento, están los importadores más pequeños, los cuales se especializan en segmentos específicos como bienes de consumo y alimentos, construcción y ferretería, medicinas y cosméticos. También pertenece a este grupo, los almacenes con “grandes superficies” o hipermercados, cuya característica principal es exhibir la mayor cantidad de productos en el mismo

lugar. Finalmente, los mayoristas, segmento que se abastece del fabricante local y/o del importador, asumiendo el riesgo de colocar y vender los productos aunque no se encarga directamente de la transacción con el proveedor o productor. Los mayoristas adquieren poder de negociación acorde al monto de compra y por ende pueden ofrecer descuentos al consumidor final; suelen tener sucursales a nivel local.

En el segundo nivel de intermediación se encuentran los minoristas, que constituye un sector muy atomizado que en su gran mayoría cuentan con un máximo de dos puntos de venta a nivel local. En el Ecuador se ha estimado que existen 210 tiendas (entre minoristas e informales) por cada 100,000 habitantes; sin embargo, la tendencia del número de participantes en el segmento disminuye en el tiempo, lo cual se debe a que los grandes actores del segmento de comercialización abarcan progresivamente áreas atendidas por los minoristas. A pesar de lo mencionado, el negocio aún representa atractivo para los comerciantes, puesto que genera importantes ingresos promedio, especialmente, en aquellos nichos de mercado distantes de las áreas de acción de los supermercados, mini markets o autoservicios. En este grupo también se encuentran las “cadenas de supermercados” menores, cuyo target es la población urbana de clase media–baja y baja.

Otras modalidades para llegar al cliente final son los “agentes representantes” y las “franquicias”, que se distinguen por manejar pocas líneas de productos y actúan por cuenta y en nombre del representado. La identificación de los tres segmentos de la comercialización al por mayor y menor, evidencia el alto nivel competitivo existente en el segmento, donde el riesgo de sustitución entre uno u otro agente no solo dependerá de espacios amplios, o del stock de mercadería acorde a las necesidades de los diferentes clientes, sino de servicios adicionales, como facilidades de pago, calidad de los productos, atención al cliente, limpieza, servicios anclas, entre otras características.

Hace algunos años el concepto de distribuidor era diferente al de mayorista; un distribuidor se consideraba a un negocio que contaba con una oficina y bodega, fuerza de ventas y vehículos de reparto, sus clientes normalmente eran los mayoristas. Mientras que un mayorista se lo consideraba a un negocio con un local fijo establecido que vendía solo al por mayor, por lo que los clientes detallista tenían que acercarse a este local para adquirir su producto ya sea por caja o por decenas.

Con el transcurso de los años y debido al crecimiento incesante de la competencia, muchos distribuidores están vendiendo directamente a los tenderos y en ocasiones a los consumidores finales. De igual manera los mayoristas, además de continuar con sus ventas a los detallistas, desde su local fijo disponen en la actualidad de fuerzas de ventas propias y vehículos de reparto para atender a los detallistas y también al consumidor final.

De esta forma podemos hablar del canal distribuidor/mayorista como un solo canal, que es el objeto de este estudio.

Conforme a las encuestas a los distribuidores/mayoristas se pudo observar que la gran mayoría poseen estudios universitarios, capacidad económica suficiente, disponen de oficinas de personal calificado, con departamentos de contabilidad, sistemas y otros.

Estos negocios tienen en la actualidad más de 10 años en el mercado, cuya facturación no sea mayor de US\$ 60.000,00 ni menor a US\$ 40.000,00 mensuales.

El sector ferretero del país ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos cinco años, ligado al boom de la construcción y la expansión de la economía nacional.

Según representantes del sector, estos dos factores han impulsado a que estos negocios diversifiquen su oferta. Es decir, que mientras antes solo vendían herramientas, ahora ofertan artículos como cemento o hierro -que sirven para construir viviendas- y accesorios para el hogar como lámparas, plantas y puertas.

Cifras del Servicio de Rentas Internas (SRI) indican que este sector declaró \$ 2.320 millones el año anterior, el 46,8% más que en el 2008 cuando se reportaron \$ 1.580 millones.

El censo económico del 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), determinó que ese año el sector ferretero generó ventas por \$ 1.700 millones. En total existen 5291 ferreterías en el país, según el INEC. Guayas concentra 1306, Pichincha 1217 y Azuay 306.

Los distribuidores se encuentra en una relación de estrecha dependencia con los fabricantes/importadores quienes son sus principales proveedores, lo que significa que también son ellos quienes directa o indirectamente asignan el margen de utilidad a los distribuidores; si a esto se agrega que actualmente muchos distribuidores, en su afán de aumentar sus ventas, están llegando directamente a los detallistas, nos encontramos con una situación crítica para los distribuidores.

La tendencia actualmente es la de convertirse en un Distribuidor-Importador, objetivo que no siempre es posible debido a los múltiples requisitos por parte de las empresas fabricantes, los cuales abarcan; años de experiencia, capacidad de bodega, volúmenes de venta, cobertura, etc.

2.1.1 Principales Importadores ferreteros y de consumo masivo.

Entre los principales fabricantes/importadores de productos de ferretería y consumo masivo encontramos a quienes son los proveedores de la distribuidora/mayorista “Representaciones C.R.”

DISMA CIA. LTDA.

DISMA CIA. LTDA. es una empresa comercializadora al por mayor de artículos para el hogar, principalmente, a mas de adhesivos, cuidado personal, automotriz, ferretería , entre otros; los cuales se ubican como líderes en sus respectivos segmentos a nivel nacional y cuya demanda se ha mantenido en ascenso en los últimos años, lo que ha apoyado el crecimiento de sus ingresos y con ello su capacidad de generación de flujo de efectivo.

El Dr. Raúl Lebed Sigall funda Distribuidora de Maderas Cia. Ltda., e inician sus operaciones con la elaboración de plywood, que era un producto desconocido en el mercado. Mediante el contacto con los artesanos y ferreterías se detecta la necesidad de un método eficiente de pegado para las diferentes superficies, pues eran los mismos artesanos que elaboraban sus propias colas naturales a base de almidones y dextrina, de forma rústica y altísimos costos. Es así como nace la idea de buscar productos que contribuyan a la operatividad artesanal. Primero realiza alianzas con empresas colombianas para traer tecnología de colas y pegamentos sintéticos listos para su uso. Este producto se denominó Blancola.

La plana de empleados de DISMA C. LTDA. suma 141 empleados de los cuales en su mayoría se mantienen estables, 96 empleados corresponden al personal de venta, administrativo y gerencial, mientras que 45 se distribuyen en colaboradores de planta y bodega. El departamento de Recursos Humanos realiza evaluaciones semestrales a todo el personal, mismas que ayudan a mantener programas de capacitación de sus colaboradores quienes son constantemente

capacitados en instituciones particulares como en seminarios y charlas in-house. No existiendo sindicato durante toda la existencia de la compañía. Al desenvolverse dentro de la industria química, cuenta con un Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional. No hay indicios de que las relaciones laborales puedan ser fuente de problemas en el futuro. Dentro de los principales ejecutivos de la Compañía son detallados en la tabla 4:

Nombre	Cargo
René Lebed Svigilsky	Presidente Ejecutivo
María del Carmen Salazar Salinas	Vicepresidente Ejecutivo
Luis Auz Albán	Gerente Financiero
Gabriel Martínez Pilay	Contralor

Tabla 4. Principales ejecutivos de DISMA
Fuente: DISMA CIA. LTDA.

Somos una empresa innovadora que trabaja en equipo para entregar al mercado productos de calidad.

Visión

Ser una industria líder en el mercado nacional con proyección internacional reconocida por su calidad y servicio.

DISMA es representante exclusivo de las siguientes firmas en el Ecuador:

- INTERQUIM ex Químicas Borden (industriales)
- ALBA BRASIL
- CYCLO / ARMOR ALL
- UNIFIX
- INTRADEVCO

Las de mayor importancia son Borden e Intradevco.

La línea Borden comprende diferentes marcas de adhesivos para madera, decoración, construcción y otros usos.

Disma adquirió a Borden las marcas, maquinarias, y el know-how, pasando a ser socios estratégicos de Borden, la cual es una multinacional con presencia en diferentes países del mundo.

Las marcas más importantes son:

- EGA
- ECONOMICOLA
- BLANCOLA PARA CARPINTERIA
- BLANCOLA PARA PINTURA
- PEGA PAD
- BLANCOLA PARA PARQUET

Alba Brasil está presente en el país con los productos automotrices marca RALLY, ceras tanto sólidas como líquidas, shampoo para autos, limpia vidrios, desodorantes ambientales, masilla epóxica, etc.

Intradevco es la fábrica con sede en el Perú de los productos de la línea hogar con la marca SAPOLIO que comprende desodorantes ambientales, insecticidas, cuidado de baño, desinfectantes, lustra muebles, etc.

Las otras firmas son líneas de menor volumen de ventas, las marcas más importantes son silicones Armor All.

La participación por línea en los volúmenes de ventas son los siguientes:

- BORDEN 40%
- ALBA BRASIL 30%
- INTRADEVCO 25%
- CYCLO / UNIFIX 5%

Para la venta de los productos DISMA utiliza un mix de canales de distribución. Lo realiza a través de distribuidores, mayoristas, ventas directas, autoservicios y cadenas.

Para la atención a los clientes la estructura interna consta de: Departamento de Ventas con un Gerente y vendedores en todo el país más una oficina de Call Center en Quito y en Guayaquil, además de un Departamento de Marketing constituido por un Gerente y su Asistente.

IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CIA. LTDA.

Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda. empezó hace 30 años como una modesta ferretería llamada Comercial Trujillo, siendo hoy una empresa líder en el mercado ferretero a nivel nacional que importa y distribuye aproximadamente 8000 artículos ferreteros y de la construcción.

Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda. Cuenta con centros de distribución y venta estratégicamente ubicados en las principales ciudades del país. Además de 30 camiones para una eficiente entrega, la cual se complementa con el gran trabajo de una fuerza de ventas de más de 120 ejecutivos.

Misión

Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y las exigencias del mercado nacional, guiándonos por los más altos estándares de servicio personalizado, calidad y precios competitivos.

Visión

Para el 2017 haber cruzado la línea de frontera con productos de calidad y nuestro servicio de primera.

IMPORTADOR DE LAS MARCAS

- YEBAO
- FORTE
- G-C POWER
- ABRO

FERREMUNDO S.A.

Iniciaron su funcionamiento en 1987 en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, y en el año 2002 se constituye como FERREMUNDO S.A. Su actividad principal es la venta al por mayor y menor de artículos de ferretería, electricidad e iluminación, acabados para la construcción, llantas, electrodomésticos y otros

artículos, a través de instalaciones ubicadas en las ciudades de Guayaquil, Machala y Quito, desde donde distribuye una amplia variedad de productos bajo marcas líderes mundiales y marcas propias también.

Su cadena de Retail se denomina “El Ferretero Home Center” para ventas al detalle, para lo cual dispone de 3 almacenes, uno en la ciudad de Guayaquil y 2 en Machala. Para atención a clientes mayoristas dispone de un Centro Logístico de Distribución Nacional con más de 31,000 m², ubicado en la ciudad de Guayaquil. Las líneas de productos de la compañía abarcan los segmentos electricidad y accesorios, herramientas manuales, construcción, automotriz, llantas, cerrajería y menajes, tubería y accesorios, herramientas agrícolas, maquinaria y accesorios, plomería, y acabados de la construcción, las cuales a su vez se agrupan en cuatro divisiones: ferretería (que aporta con aproximadamente 52% de los ingresos totales), construcción y otras (38%), automotriz (10%). Cabe indicar que la distribución al por mayor contribuye con 95% de las ventas de la Empresa mientras que la diferencia corresponde a ventas al detalle.

La diversificación de productos que la Empresa maneja le otorga un apreciable grado de flexibilidad en su respuesta ante cambios en el mercado. Si bien compite contra otros importadores, el representar a marcas de renombre mundial (como General Electric, Stanley, Toyo Tires, etc.) le significa una ventaja frente a la competencia. A su vez, la relación de más de 16 años con el mercado chino, le permite manejar hoy en día marcas propias con las que atiende a otro segmento del mercado.

Como elementos de desarrollo futuro, FERREMUNDO S.A. se ha planteado mejorar la automatización de su sistema de bodegas y logística, administrar de manera más eficiente el inventario, pasar de ser una Empresa de distribución a ser una de mercadeo, así como desarrollar un mayor número de marcas propias y competir con ellas en el mercado; así mismo, van a aperturar almacenes en la ciudad de Ibarra y Machala (Oroplaza), e invertirán en una planta de reencauche para llantas, cuya ubicación será en la ciudad de Quito. En el largo plazo tiene planificado aperturar un nuevo local con el fin de crear alianza estratégica con los constructores y maestros de obra.

Misión

Servir al mercado ferretero ecuatoriano a través de la provisión de la más amplia gama de productos y servicios que cubran las necesidades y demandas de nuestros clientes, utilizando para dicho propósito la aplicación y desarrollo eficiente de nuestros mejores recursos y las más avanzadas tecnologías disponibles. En tal propósito, Ferremundo se destacará por ser una operación rentable, siempre enfocada hacia la generación de valor, apegada a los mas altos valores éticos, cumplidora de sus compromisos comerciales y orientada al desarrollo profesional del recurso humano.

Visión

Convertirnos en los líderes de la comercialización de productos para el sector ferretero en el mercado ecuatoriano, ofreciendo verdaderas soluciones de negocio a nuestros clientes a los que llegaremos apoyados por una sólida gestión comercial y cobertura del mercado, las mejores y mas reconocidas marcas a nivel mundial con el mas amplio surtido de productos, una operación logística de excelencia y la aplicación de una constante innovación operacional y tecnológica que nos permita junto al talento de nuestra gente, alcanzar nuestras metas y propósitos empresariales.

IMPORTADOR DE LAS MARCAS

- GENERAL ELECTRIC
- EAGLE
- BTICINO
- EXE
- FISHER PIERCE
- BAHCO
- BELLOTA
- OREGON
- DANU
- SIKA
- NISSEN
- VOLCANITA

- TOYO
- VIRO
- GEO
- GLOBE
- DANULOCK
- KWIKSET
- PLASTIGAMA
- LINCOLN
- THOMAS USAIR
- HONDA
- HYDROLLO
- FORAS
- EDESA
- SIMMONS
- RED WHITE
- HELBERT
- TEKA
- FANDELI
- UNION
- NORTON
- CAMRY
- COLEMAN
- DEWALT
- RYOBI
- PERMATEX
- QUILOSA
- STANLEY
- COOPER
- SANDFLEX
- FV

2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectiva

2.2.1 Análisis Comparativo

Con la creación de una alianza legalmente constituida y reconocida en el ámbito local de varios distribuidores/mayoristas, se verán beneficiados toda los detallistas quienes tendrán donde comprar sus productos importados sin ningún intermediario y sobre todo a un precio competitivo, lo cual les ahorraría dinero, ofrecerían precios mas competitivos y los impulsaría a seguir trabajando; se lograría establecer líneas directas de comercialización para que la empresa entregue el producto directamente a los detallistas.

2.2.2 Evolución

La implementación de la alianza legalmente constituida generará más fuentes de trabajo en la zona, así como dará un valor agregado a las adquisiciones que se realizaran en el exterior, permitiendo su comercialización al por mayor y menor, con precios competitivos.

Además debemos tener presente que al ser realizado este proyecto no puede solo quedarse ahí ya que nos corresponde estar a la par con los fabricantes/ al mismo tiempo nos concierne hacer referencia a las exigencias que el usuario requiere de acuerdo a las encuestas, lo cual nos favorecerá para crecer institucionalmente como empresa.

2.2.3 Tendencias y perspectivas

Una de las maneras más acertadas para tener un negocio beneficioso es el estar al tanto de las nuevas directrices del mercado en este caso lo concerniente a la ferretería y a la normativa legal vigente para las importaciones, por ello es importante estar actualizados en los conocimientos en todo lo referente a las estrategias utilizadas por otros fabricantes/importadores, esto nos permitirá tener un mejor desarrollo empresarial, entre los aspectos más importantes están la satisfacción de los clientes y el conocimiento de comercialización de productos de consumo masivo y los cambios que estos productos tienen en lo referente a los precios inconstantes.

2.3 Resultados

Después de haber analizado los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a 15 distribuidores/mayoristas, se puede asegurar que el proyecto de la creación de una alianza entre varios distribuidores/mayoristas para empezar a importar productos de ferretería, es visto como una buena alternativa para mejorar los precios de venta de estos productos, para que así exista un cambio que beneficiaría a todo este sector comercial.

Los distribuidores/mayoristas manifiestan no sentirse satisfechos al momento de comercializar su producto, por cuanto cuando llega el momento de la venta tienen que transportarse a otro lugar para la misma, también en ocasiones la ganancia es demasiado bajo por el valor agregado del transporte y en ocasiones no desean comprar el producto, por los mejores precios que ofrecen los fabricantes/importadores. Esto se puede observar en el análisis planteado en la graficas de pastel al momento de realizar las encuestas, que los distribuidores/mayoristas no se sienten satisfechos al momento de comercializar sus productos.

Con la implementación de esta alianza entre varios distribuidores/mayoristas de comercializar sus productos directamente desde la importación. Por ello nos vemos en la necesidad de la implementación de este proyecto para así mejorar los precios de venta de los productos, así recaudar mas y dar a conocer los beneficios del mismo, con la cual se implementará nuevas fuentes de trabajo y sobre todo ingresos para nuestra empresa.

2.3.1 Encuesta realizada

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la muestra de 15 Mayoristas de distribución de consumo masivo y ferretería en la ciudad de Guayaquil son los siguientes:

1.- ¿Cuántos años tiene en el negocio de la distribución de productos de ferretería y consumo masivo?

AÑOS	FRECUENCIA	%
1 a 5 años	2	13.33
5 a 10 años	4	26.67
Más de 10 años	9	60.00
TOTAL	15	100.00

Tabla 5. Antigüedad en el negocio de mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

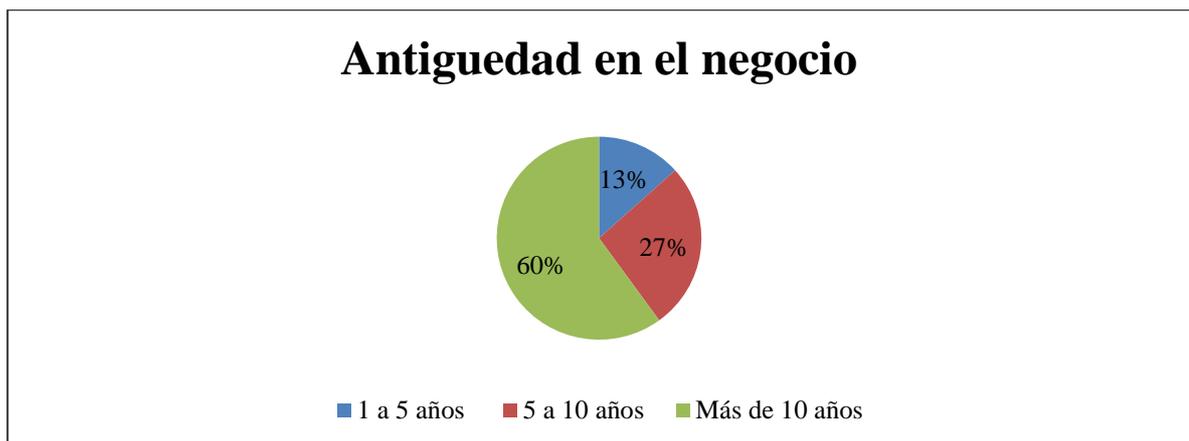


Figura 17. Antigüedad en el negocio de mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

En las encuestas a los mayoristas hemos encontrado que el 60% tienen más de 10 años en el negocio, mientras que solo el 13% son negocios nuevos, con menos de 5 años en el mercado. Con estos datos se puede concluir que el negocio de distribución presenta fuertes barreras de entrada.

2.- Indique el tamaño de la fuerza de ventas con la que cuenta.

FUERZA DE VENTAS	FRECUENCIA	%
1 a 5 personas	4	26.67
5 a 10 personas	9	60.00
Más de 10 personas	2	13.33
TOTAL	15	100.00

Tabla 6. Fuerza de ventas de mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

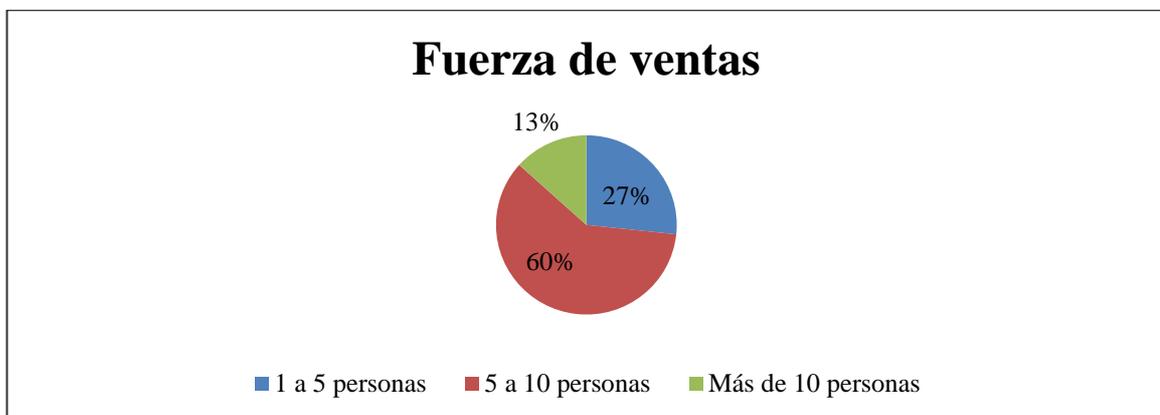


Figura 18. Fuerza de ventas de mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

El 60% de los encuestados cuentan con una fuerza de ventas de 5 a 10 personas, la cual les permite estar presentes y competir con los otros mayoristas de la ciudad de Guayaquil. Solo un 13% cuentan con una fuerza de ventas mayor a 10 personas.

3.- ¿A quién le compra la mayor parte de los productos que vende?

PROVEEDOR	FRECUENCIA	%
Fabricantes o Importadores	13	86.67
Otros Mayoristas	2	13.33
Importacion directa	-	0.00

TOTAL 15 100.00

Tabla 7. Proveedores de mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

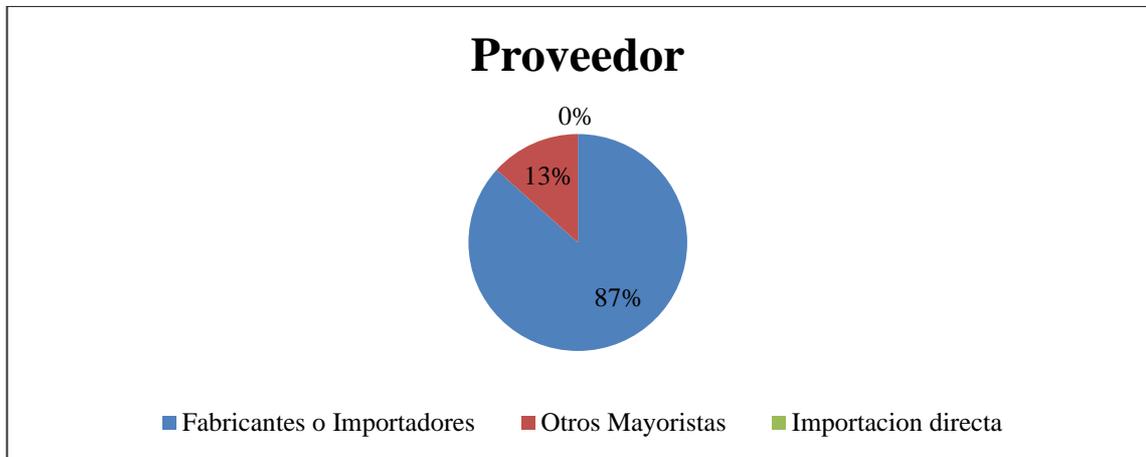


Figura 19. Proveedores de mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

La mayoría de los distribuidores compran los productos directamente a los fabricantes/importadores lo cual demuestra un alto grado de dependencia, lo que constituye la base de nuestro proyecto. En los últimos años se ha observado un interés cada vez mayor de los distribuidores en importar directamente ciertos tipos de productos.

4.- ¿Cuál es el margen de rentabilidad aproximado que se maneja en su negocio?

MARGEN DE RENTABILIDAD	FRECUENCIA	%
15% al 20%	4	26.67
20% al 30%	9	60.00
Mas del 30%	2	13.33
TOTAL	15	100.00

Tabla 8. Margen de rentabilidad de mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

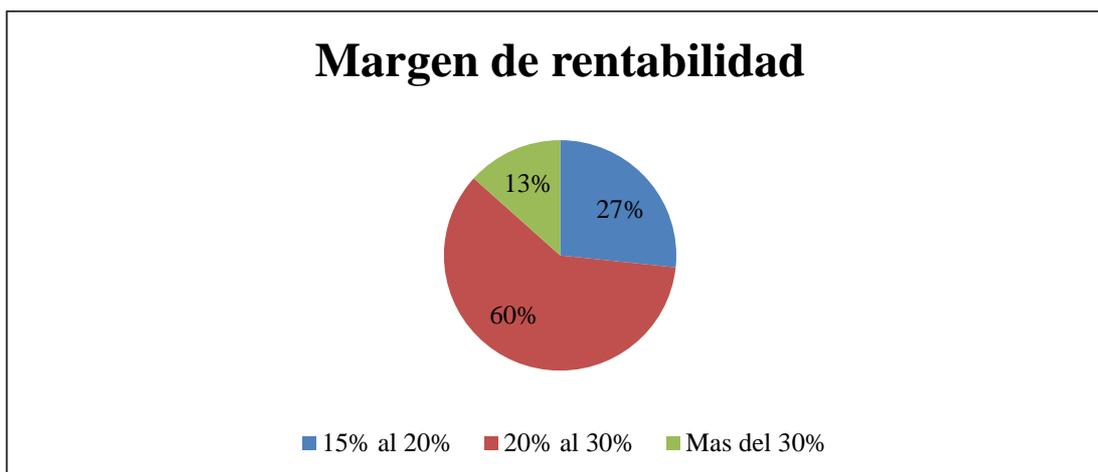


Figura 20. Margen de rentabilidad de mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

El 60% nos indicaron que tienen un margen de rentabilidad entre el 20% al 30%, Los márgenes de rentabilidad no son iguales para todos los productos, estos guardan relación con el tipo de producto que se comercializa, los productos de alta rotación, es decir, los de mayor volúmenes de venta, obtienen un menor margen en comparación con los productos de baja rotación.

Adicionalmente ciertos proveedores tienen política precios estrictas, por lo cual asignan al distribuidor el porcentaje que deben marginarse.

5.- ¿Cree usted que su negocio se ve cada vez más en desventaja frente a los fabricantes/importadores que actualmente también están dando un servicio de venta directa como mayoristas?

DESVENTAJA FRENTE A FABRICANTES/IMPORTADORES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	15	100.00
Parcialmente de acuerdo		0.00
Indiferente		0.00
Parcialmente en desacuerdo		0.00
Totalmente en desacuerdo		0.00
TOTAL	15	100.00

Tabla 9. Desventaja frente a de fabricante/importadores
Fuente: Los autores



Figura 22. Desventaja frente a de fabricante/importadores
Fuente: Los autores

La totalidad de los distribuidores indicaron que se sienten en desventaja frente a los Fabricantes/Importadores ya que se encuentran en una situación de dependencia en donde muchas veces los Fabricantes/Importadores adicional a dar un servicio de venta directa a los detallistas, lo cual disminuye las ventas de los distribuidores, también imponen márgenes de utilidad bajos o en su defecto el margen que se asignan los fabricantes/importadores es tal que obliga al distribuidor a fijarse un margen bajo para poder competir en el mercado. De acuerdo a estas respuestas, se pudo observar que los distribuidores se encuentran preocupados por la situación que se está dando con los fabricantes/importadores.

6.- ¿Ha considerado usted importar algunos de los productos que comercializa?

DESEO DE IMPORTAR	FRECUENCIA	%
Si, por mi cuenta	2	13.33
Si, con un socio	13	86.67
No	-	0.00
TOTAL	15	100.00

Tabla 10. Deseo de importar
Fuente: Los autores

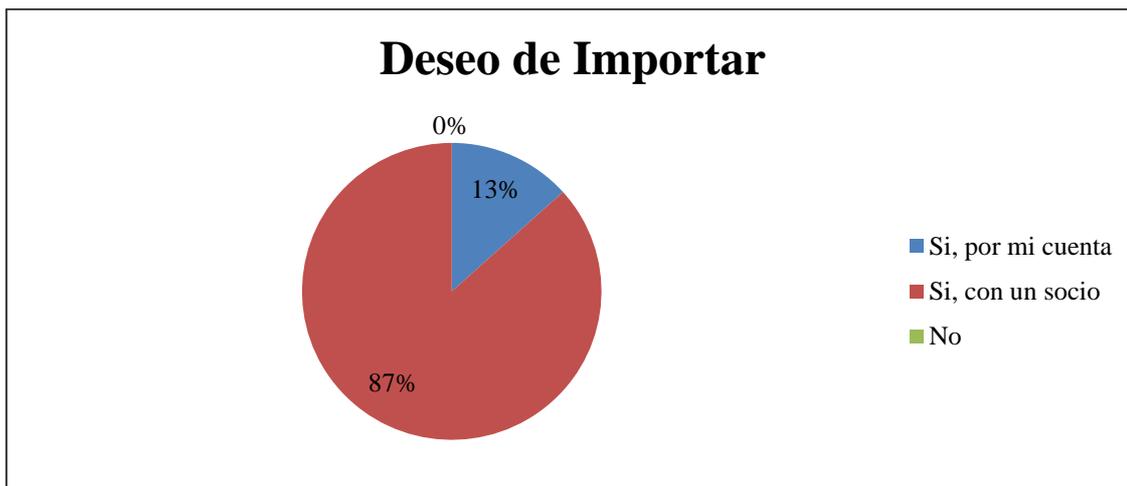


Figura 22. Deseo de importar de mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

Más del 80% de los encuestados han considerado en algún momento importar ciertos productos mediante la asociación.

7.- ¿Se encuentra en capacidad para importar algunos de los productos que comercializa?

CAPACIDAD PARA IMPORTAR	FRECUENCIA	%
Si, por mi cuenta	-	0.00
Si, con un socio	14	93.33
No	1	6.67
TOTAL	15	93.33

Tabla 11. Capacidad para Importar
Fuente: Los autores



Figura 23. Capacidad para importar de mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

El 93.33% de los encuestados indican que se encuentran en capacidad para importar, pero con un socio.

8.- ¿Cuál de los siguientes recursos limitan su capacidad para importar?

RECURSOS LIMITANTES	FRECUENCIA	%
Capital necesario	7	46.67
Espacio en la bodega		0.00
Requisitos del fabricante	6	40.00
Personal Insuficiente	2	13.33
TOTAL	15	100.00

Tabla 12. Recursos limitantes de los mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

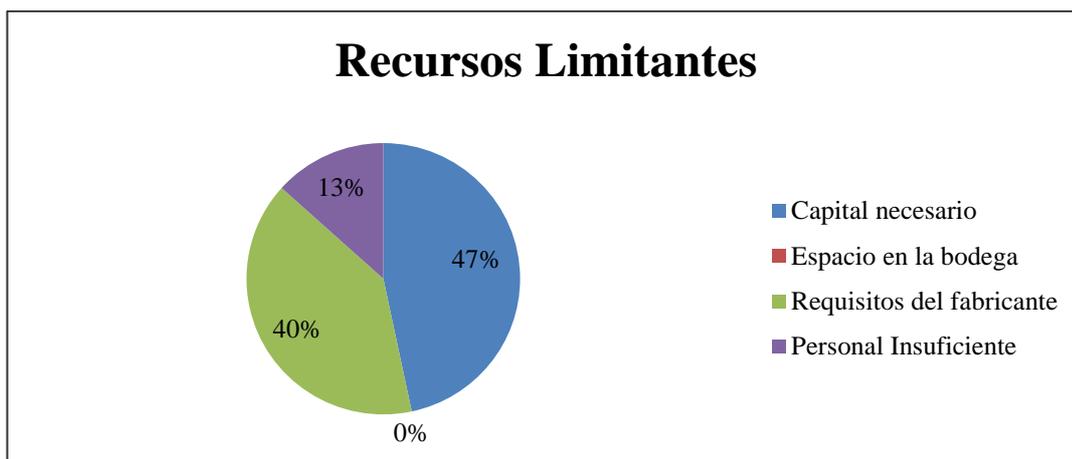


Figura 24. Recursos limitantes de los mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

Entre los recursos limitantes más importantes encontramos la falta de capital y el no cumplimiento de los múltiples requisitos que exigen los fabricantes para poder importar sus productos. Una asociación de distribuidores eliminaría estos limitantes, ya que el objetivo de la asociación es el de unir sus fortalezas: conocimientos, experiencia, capital, volúmenes de venta, etc.

9.- ¿Estaría dispuesto usted a asociarse con otros mayoristas/distribuidores para importar productos para comercializarlos?

DISPOSICION PARA ASOCIARSE	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	12	80.00
Parcialmente de acuerdo	2	13.33
Indiferente	1	6.67
Parcialmente en desacuerdo	-	0.00
Totalmente en desacuerdo	-	
TOTAL	15	100.00

Tabla 13. Pre-disposición a asociarse de los mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

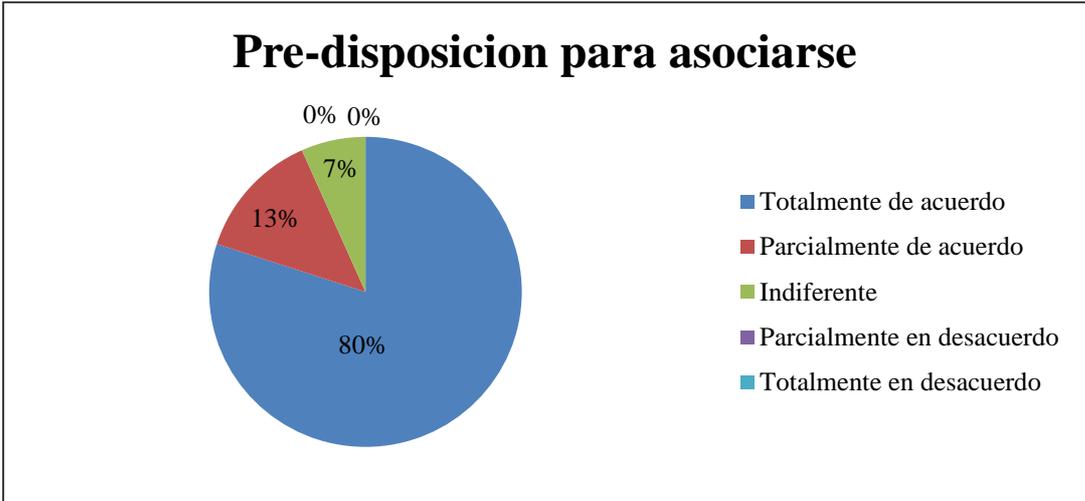


Figura 25. Pre-disposición a asociarse de los mayoristas/distribuidores
Fuente: Los autores

El 80% de los encuestados están de acuerdo en asociarse con otras empresas distribuidoras mayoristas para importar los productos que ya comercializan y productos nuevos del mismo ramo.

10.- ¿Cree usted que una asociación con otros mayoristas/distribuidores para poder importar directamente los productos mejoraría su rentabilidad frente a los fabricantes/importadores?

IMPORTAR MEJORA LA RENTABILIDAD	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	15	100.00
Parcialmente de acuerdo		0.00
Indiferente		0.00
Parcialmente en desacuerdo		0.00
Totalmente en desacuerdo		
TOTAL	15	100.00

Tabla 14. Mejora de la rentabilidad mediante la importación
Fuente: Los autores

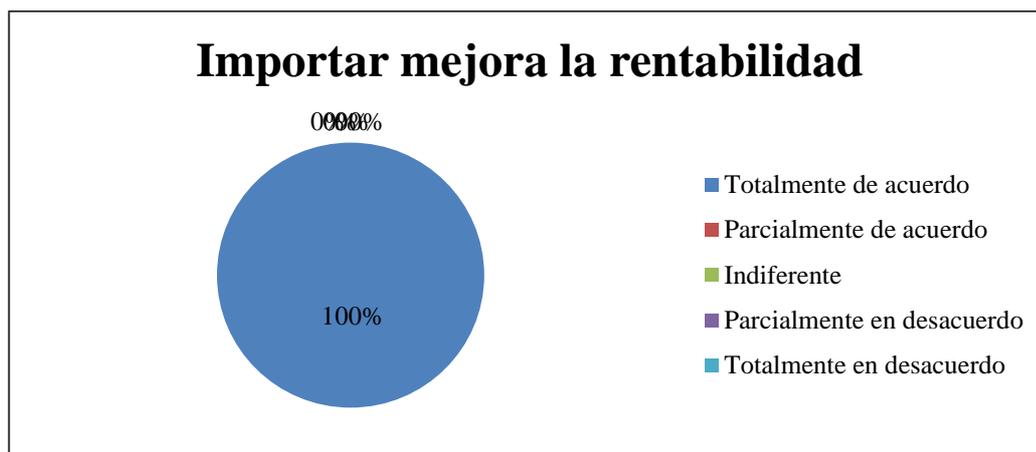


Figura 26. Mejora de la rentabilidad mediante la importación
Fuente: Los autores

El 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que una asociación con otros mayoristas/distribuidores para poder importar directamente los productos mejoraría su rentabilidad frente a los fabricantes/importadores.

11.- ¿Cuántos distribuidores deberían confirmar esta asociación?

No. DISTRIBUIDORES PARA ASOCIARSE	FRECUENCIA	%
2 a 5	11	73.33
5 a 10	4	26.67
mas de 10		0.00
TOTAL	15	100.00

Tabla 15. Numero de distribuidores para asociarse
Fuente: Los autores

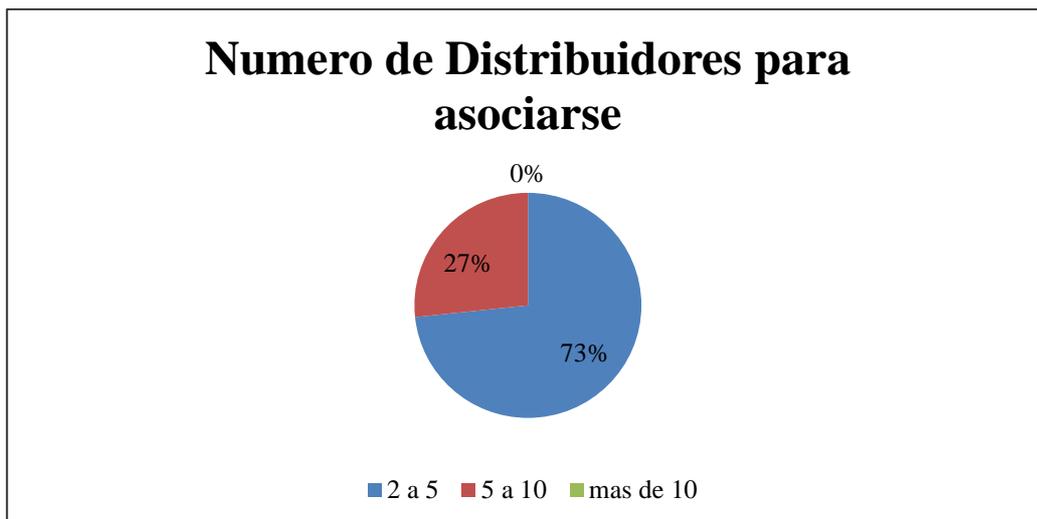


Figura 27. Numero de distribuidores para asociarse
Fuente: Los autores

En esta oportunidad 11 de los encuestados opinan que la asociación la deberían conformar de 2 a 5 distribuidoras. Y los 4 restantes de los encuestados opina que la asociación debería estar integrada de 5 a 10 distribuidores.

12.- ¿Cuánto tiempo cree que tomaría hacer esta asociación?

TIEMPO	FRECUENCIA	%
1 a 6 meses	9	60.00
6 a 12 meses	6	40.00
mas de 12 meses	-	0.00
TOTAL	15	100.00

Tabla 16. Tiempo necesario para realizar la asociación.
Fuente: Los autores

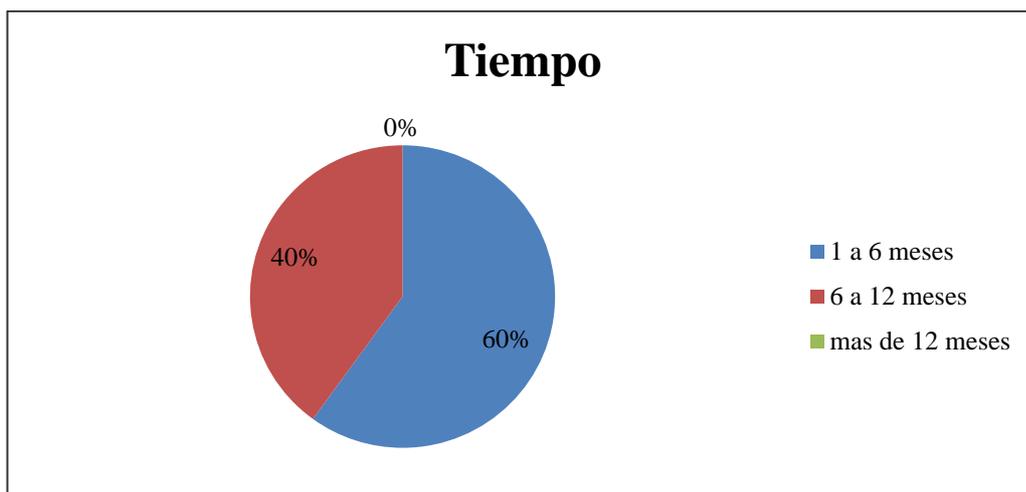


Figura 28. Tiempo necesario para realizar la asociación
Fuente: Los autores

De acuerdo al resultado anterior el 60% indica que llevar a cabo esta asociación tomará de 1 a 6 meses. Mientras el 40% restante, cree que se llevará más tiempo.

13.- ¿Cuánto capital estaría dispuesto a invertir para hacer esta asociación?

CAPITAL A INVERTIR	FRECUENCIA	%
5000 a 10000	6	40.00
10000 a 20000	9	60.00
mas de 20000		
TOTAL	15	100.00

Tabla 17. Capital a invertir de los distribuidores/mayoristas
Fuente: Los autores

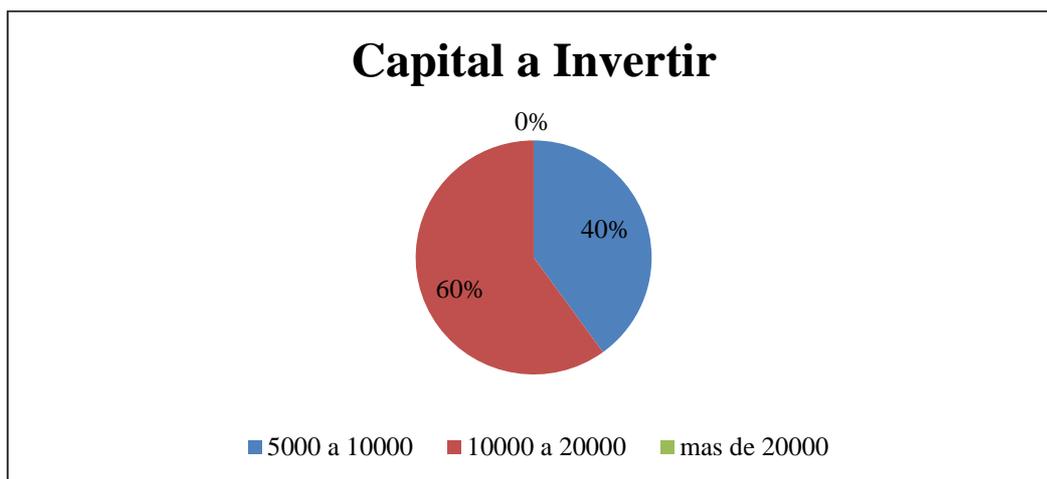


Figura 30. Capital a invertir de los distribuidores/mayoristas
Fuente: Los autores

El 60% de los encuestados están dispuestos a invertir entre 10.000 y 20.000 dólares, según se observa en la tabla y figura anterior.

2.4 Verificación de hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL

La formación de alianzas estratégicas con la asociación de distribuidores/mayoristas de productos de consumo masivo y ferretería, compartiendo el riesgo y la inversión e implementando estrategias comerciales conjuntas, mejorarían la rentabilidad de la Distribuidora "Representaciones C.R." frente a los fabricantes/importadores.

VERIFICACIÓN

Al establecer una alianza estratégica con la asociación de distribuidores/mayoristas de productos de consumo masivo y ferretería, se podrá obtener productos de calidad de diversos fabricantes extranjeros a mejores precios, lo cual beneficiará a los distribuidores/mayoristas mejorando su nivel de vida socio-económica debido a la mayor rentabilidad que la ventas de estos productos a mejor precio representa, los mismos que se sentirán satisfechos al comercializar su producto y al mismo tiempo beneficiará a la comunidad en general por los precios competitivos de estos productos, como se puede destacar el grado de satisfacción y en las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 18. Verificación de la Hipótesis General

Fuente: Los autores

HIPÓTESIS PARTICULARES

El plan para convertir en importadora a la Distribuidora "Representaciones C.R." mediante la asociación con otros distribuidores, es una solución para combatir la desventaja y pérdida de

VERIFICACIÓN

Al determinar un plan para asociarse y crear un solo importador y distribuidor de productos de ferretería con precios competitivos a los presentados por otros importadores/fabricantes en el país, se podrá obtener un beneficio para la ciudadanía en

participación en el mercado.

general con precios mas bajos, lo cual atraerá a más potenciales compradores, mejoraría la rentabilidad y ayudaría a incrementar la economía del sector de acuerdo al análisis realizado en esta tesis. Siendo demostrado en el porcentaje de los distribuidores mayoristas que se encuentran de acuerdo con el establecimiento del plan para la creación de una importadora en la pregunta No. 11 de la encuesta realizada.

La mejor manera de preparar a la Distribuidora “Representaciones C.R.” para empezar a importar en asociación con otros distribuidores/mayoristas es identificar si está lista para asociarse a otros distribuidores en una alianza estratégica.

Con el estudio realizado, de acuerdo a los resultados presentados en las preguntas No. 6, No. 7, No. 8, No. 12 y No. 13, nosotros identificamos que los distribuidores/mayoristas encuestados están conscientes de la preparación y requerimientos que implica importar productos de ferretería y consumo masivo al país.

La apertura de otros distribuidores/mayoristas para asociarse y empezar a importar, permite determinar si es posible asociarse en una alianza estratégica.

Con el estudio realizado, de acuerdo a los resultados de la pregunta N° 9, nos percatamos que existe la apertura a asociarse de la mayoría de los distribuidores/mayoristas encuestados, con esto mejorará la calidad de vida de los distribuidores/mayoristas ya que podrán ofrecer productos de calidad a precios competitivos, obteniendo un margen de utilidad mayor al que tienen actualmente.

La determinación de cuáles son los requisitos, recursos y financiamiento con los que deben contar la Distribuidora “Representaciones C.R.” y sus asociados para empezar a importar y mejorar la rentabilidad de la distribuidora.

Con el estudio realizado, se confirmó mediante los resultados de la pregunta No. 13, que la mayoría de los importadores/mayoristas conocen el capital que necesita invertir para convertirse en importadores de productos para la venta en el país.

Tabla 19. Verificación de las hipótesis particulares

Fuente: Los autores

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN

3.1 Tema

Creación de un plan de alianza estratégica de la empresa Representaciones, C.R., con otros distribuidores/mayoristas para importar productos de ferretería y consumo masivo.

3.2 Fundamentación

Con la creación de la alianza estratégica se busca solucionar la situación negativa de la disminución de las ventas de las empresas distribuidoras/mayoristas involucradas y eliminar el riesgo de quedarse fuera del mercado, debido a que los fabricantes e importadores están vendiendo directamente a los detallistas, saltándose un eslabón de la cadena de comercialización, es decir, el eslabón de los distribuidores/mayoristas. Además a través de esta alianza se compartirá y establecerá nuevas estrategias comerciales entre las empresas distribuidoras/mayoristas, a través del trabajo en conjunto para obtener un mejor perfil competitivo. También, con esta integración horizontal se busca el aumento de poder en el mercado. Otra ventaja importante de notar es que al comprar a mayor escala, los costos de compra se pueden reducir, facultando a la empresa para vender el producto a un menor precio, o para logrando mayores beneficios por el producto. En el mismo orden de ideas se ampliaría la cartera de clientes y se tendría acceso a nuevos mercados. Adicional a ello, los activos tangibles e intangibles de las empresas involucradas serán de propiedad común y estarán disponibles en la misma organización. Estos activos pueden ser: infraestructura, maquinaria, tecnología, licencias, mano de obra, capital intelectual y otros recursos.

Por otro lado, se busca satisfacer las necesidades de los detallistas y del consumidor final ya que serán considerados como los principales clientes de la empresa y su razón de ser, motivo por el cual la mayor parte de sus objetivos y sus estrategias van dirigidas hacia la satisfacción de ellos, ofreciendo productos de alta calidad y precios justos y competitivos para los consumidores en general.

Además la implementación de la asociación generará más empleos en la zona, al necesitarse más personal para la ejecución de las actividades.

Finalmente este acuerdo cooperativo logrará ventajas competitivas que las empresas distribuidoras/mayoristas involucradas no alcanzarían por sí mismas a corto plazo y sin gran esfuerzo, aprovechando recursos valiosos de cada una de ellas.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general de la propuesta

Crear una alianza de distribuidores/mayoristas en la ciudad de Guayaquil, a fin de importar productos de ferretería y de consumo masivo de buena calidad para establecer precios competitivos de venta al público y que estas empresas incrementen sus ingresos anuales.

3.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Determinar cuáles son los distribuidores/mayoristas para asociarse con el fin de importar y de qué forma se hará dicha asociación.
- Determinar los trámites legales para convertir a la distribuidora “Representaciones C.R” en asociación con otros distribuidores/mayoristas, en una empresa importadora de artículos de ferretería de consumo masivo.
- Determinar los requisitos, recursos y financiamiento necesarios para empezar a importar.
- Determinar el impacto de las alianza estratégica en la rentabilidad.

3.4 Asociación de los Distribuidores/Mayoristas para importar

3.4.1 Selección de los otros distribuidores/mayoristas

Para elegir a las otras empresas distribuidoras/mayoristas es necesario tomar en cuenta los siguientes criterios: años de experiencia como distribuidor, cobertura, cartera de clientes, capacidad de bodega, fuerza de ventas.

Del listado de las quince (15) empresas distribuidoras/mayoristas que formaron parte de la muestra para aplicar la encuesta se seleccionaron dos grupos de cinco (5) empresas cada uno.

El grupo A cuenta con los mejores indicadores para ser seleccionados y está compuesto por las siguientes empresas:

DISTRIBUIDOR	EXPERIENCIA y COBERTURA	CARTERA DE CLIENTES	CAPACIDAD DE BODEGA	FUERZA DE VENTAS
DANIVIC Alborada IX, Mz 943 V21	12 años de Experiencia Cobertura Nacional	Clientes jurídicos: 16 Clientes naturales: 85 Visitas diarias de clientes: 106 clientes	1 Bodega de 200 metros cuadrados	Genera \$55.575 en ingresos mensuales. Tiene 7 vendedores.
DILUMAL Camilo Destruje 001018	15 años de Experiencia Cobertura Nacional	Clientes jurídicos: 23 Clientes naturales: 104 Visitas diarias de clientes: 170 clientes	1 Bodega de 286 metros cuadrados	Esta empresa genera \$65.500 mensuales en ingresos. Tiene 7 vendedores.
DIMABRU Km 4 ½ vía a Daule. Mapasingue Este Av. Segunda 133	11 años de Experiencia Cobertura Nacional	Clientes jurídicos: 33 Clientes naturales: 145 Visitas diarias de clientes: 190 clientes	1 Bodega de 104 metros cuadrados y 1 Bodega de 180 metros cuadrados.	Esta empresa genera \$74.200 mensuales. Tiene una sucursal en Quito y 10 vendedores en total.
MACROFER	10 años de Experiencia Cobertura Nacional	Clientes jurídicos: 21 Clientes naturales: 97 Visitas diarias de clientes: 90 clientes	1 Bodega de 150 metros cuadrados	Esta empresa genera \$45.500 mensuales. Tiene 5 vendedores.
ROLIPER	18 años de Experiencia Cobertura Nacional	Clientes jurídicos: 46 Clientes naturales: 134 Visitas diarias de clientes: 240 clientes	1 Bodega de 206 metros cuadrados y 1 Bodega de 140 metros cuadrados.	Esta empresa genera \$78.500 anuales. Tiene una sucursal en Manta y 13 vendedores en total.

DISTRIBUIDOR	EXPERIENCIA y COBERTURA	CARTERA DE CLIENTES	CAPACIDAD DE BODEGA	FUERZA DE VENTAS
REPRESENTACIONES C.R.	10 años de Experiencia	Clientes jurídicos: 40 Clientes naturales: 185	1 Bodega de 270 metros cuadrados.	Esta empresa genera \$56.000 mensuales.
Av. de las Américas y Plaza Danin	Cobertura Nacional	Visitas diarias de clientes: 160 clientes		Tiene 7 vendedores en total.

Tabla 20. Primer grupo de empresas seleccionadas para la propuesta

Fuente: Los autores

Se incluye Representaciones C.R., en el cuadro 34, porque formará parte de la asociación y es quien está realizando la propuesta de la asociación estratégica.

En el grupo B se encuentran otras cinco empresas, también con buenos indicadores. Este grupo será tomado en consideración si no se logra la negociación con uno o algunos del grupo A. En el grupo B se encuentran las siguientes empresas:

DISTRIBUIDOR	EXPERIENCIA y COBERTURA	CARTERA DE CLIENTES	CAPACIDAD DE BODEGA	FUERZA DE VENTAS
COMERCIAL REINOSO	12 años de Experiencia Cobertura Local	Clientes jurídicos: 19 Clientes naturales: 85 Visitas diarias de clientes: 90 clientes	1 Bodega de 110 metros cuadrados	Genera \$42.000 en ingresos mensuales. Tiene 4 vendedores.
MENDEZ	9 años de Experiencia Cobertura Nacional	Clientes jurídicos: 18 Clientes naturales: 76 Visitas diarias de clientes: 80 clientes	1 Bodega de 130 metros cuadrados	Esta empresa genera \$40.800 mensuales en ingresos. Tiene 4 vendedores.
DIRJA	13 años de Experiencia Cobertura Local	Clientes jurídicos: 15 Clientes naturales: 70 Visitas diarias de clientes: 100 clientes	1 Bodega de 104 metros cuadrados.	Esta empresa genera \$42.500 mensuales. Tiene 3 vendedores.
JAMSA	19 años de Experiencia Cobertura Nacional	Clientes jurídicos: 21 Clientes naturales: 97 Visitas diarias de clientes: 90 clientes	1 Bodega de 130 metros cuadrados	Esta empresa genera \$49.000 mensuales. Tiene 5 vendedores.
LIPARI	20 años de Experiencia Cobertura Nacional	Clientes jurídicos: 68 Clientes naturales: 101 Visitas diarias de clientes: 115 clientes	1 Bodega de 150 metros cuadrados.	Esta empresa genera \$53.000 mensuales. Tiene 6 vendedores.

Tabla 21. Segundo grupo de empresas seleccionadas para la propuesta

Fuente: Los autores

3.4.2 Tipo de Asociación

La asociación que se plantea es la integración horizontal por fusión. Una fusión es “una transacción en la cual los activos de una o más empresas son combinados en una nueva empresa. Las fusiones surgen de manera más amistosa donde los

dueños de las empresas encuentran la conveniencia de efectuar operaciones conjuntas en una nueva organización común.

3.4.3 Matriz FODA de la Asociación propuesta

Al considerarse esta asociación estratégica como una opción para el crecimiento de las empresas distribuidoras/mayoristas involucradas, es importante realizar un autodiagnóstico para identificar las fortalezas y debilidades de las empresas y las oportunidades y amenazas del ambiente que les rodea, con el fin de definir los objetivos de la alianza y los elementos con los que se puede contar. La alianza propuesta debe ser atractiva para las otras distribuidoras/mayoristas a través de expectativas realistas.

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
ORIGEN INTERNO	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las 10 empresas seleccionadas tienen más de 5 años de experiencia. - Las 10 empresas seleccionadas tienen ventas mensuales mayores a \$40.000. - Las 10 empresas seleccionadas tienen bodegas con un área mayor a 100 metros cuadrados. - Las 10 empresas seleccionadas poseen una amplia y fiel cartera de clientes. - 9 de las empresas seleccionadas presentan una variación mínima en precios, conservando precios convenientes para el cliente. Presentan un margen de rentabilidad de 20% a 30%. - Los productos que estas empresas compran a sus actuales proveedores son de alta calidad y cumplen con las normas ISO. - 7 de las 10 empresas tienen una distribución directa de los productos, sin presencia de intermediarios. - Las empresas seleccionadas tienen tiempos de entrega efectivos de los productos. - 7 de las 10 empresas poseen un seguros de riesgos y siniestros, que amparan la pérdida o daño de los bienes ocasionados en el transporte, ya sea marítimo, fluvial, terrestre o aéreo. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las 10 empresas seleccionadas disponen de una rentabilidad en ventas casi constante en los tres últimos años de acuerdo a sus análisis financieros, con una tendencia a disminuir. - 7 de las 10 empresas seleccionadas manifiestan que su mayor limitante para importar es el capital. - De las 10 empresas seleccionadas sólo 3 tienen todos los ramos de ferretería cubiertos. Encontrándose debilidad en el ramo de la cocina y el hogar y siendo el punto fuerte los baños, los revestimientos y el sector automotriz. - 6 de las empresas seleccionadas no tienen un organigrama establecido. - 7 de las 10 empresas no cuentan con un plan de incentivos laborales. - 6 de las 10 empresas seleccionadas no implementan planes de formación y desarrollo del talento humano. - 4 de las 10 empresas seleccionadas no cuentan con la tecnología, hardware y software, necesaria para el manejo administrativo de la empresa. Por ejemplo, en las bodegas, el inventario no se encuentra actualizado a través de una red. Esto ocasiona una información desactualizada para el departamento de ventas que ofrece el producto al cliente, y, para el departamento de compras que debe estar informado del producto que falta para realizar el respectivo pedido.

	Oportunidades	Amenazas
ORIGEN EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - 9 de las 10 empresas seleccionadas están dispuestas a invertir de \$10.000 a \$20.000 para la importación. - Amplio mercado de clientes empresariales e independientes para este tipo de negocio. - Crecimiento de la industria y del sector de la construcción. - Crecimiento en el otorgamiento de créditos por parte de las entidades bancarias. - Crecimiento de la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas importadoras con fuerte posicionamiento y crecientes en número. - Las empresas importadoras están entregando los productos directamente a los detallistas. - Nuevas políticas de restricción a la importación. - Aumento de aranceles para la importación.

Tabla 22. Matriz FODA de la Asociación propuesta

Fuente: Los autores

3.4.4 Matriz FODA ESTRATÉGICA de la Asociación propuesta

Una vez realizada la matriz FODA, se debe realizar una relación dónde se determine cómo afecta cada uno de sus elementos, internos y externos, débiles y fuertes, y relacionarlos para obtener las estrategias necesarias para el correcto desempeño de la empresa.

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO	DO
Oportunidades	Estrategia para Maximizar F y O	Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Amenazas	FA	DA
	Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	Estrategia para Minimizar D y A

Figura 30. Matriz FODA ESTRATÉGICA

Fuente: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia-empresarial-analisis-FODA.html>

1. La Estrategia FO (Fortalezas vs Oportunidades) o Estrategia Maxi-Maxi, utilizan las fuerzas internas positivas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

2. La Estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas) o Estrategia Maxi-Mini, aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las amenazas externas. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

3. La Estrategia DO (Debilidades vs Oportunidades) o Estrategia Mini-Maxi pretende minimizar las debilidades internas aprovechando y maximizando las oportunidades externas.

4. La Estrategia DA (Debilidades vs Amenazas) o Estrategia Mini-Mini consiste en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Más de 5 años de experiencia. - Ventas mensuales mayores a \$40.000. - Bodegas con un área mayor a 100 metros cuadrados. - Amplia y fiel cartera de clientes. - Variación mínima en precios, conservando precios convenientes para el cliente. - Productos de alta calidad y cumplen con las normas ISO. - Distribución directa de los productos, sin presencia de intermediarios. - Tiempos de entrega efectivos de los productos. - Seguro de riesgos y siniestros, que amparan la pérdida o daño de los bienes ocasionados en el transporte, ya sea marítimo, fluvial, terrestre o aéreo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad en ventas casi constante en los tres últimos años con una tendencia a disminuir. - La mayor limitante para importar es el capital. - Faltan ramos por cubrir. Encontrándose debilidad en el ramo de la cocina y el hogar. - No tienen un organigrama establecido. - No cuentan con un plan de incentivos laborales. - No implementan planes de formación y desarrollo del talento humano. - No cuentan con la tecnología, hardware y software, necesaria para el manejo administrativo de la empresa.
<u>Oportunidades</u>	<u>Estrategias FO</u>	<u>Estrategia DO</u>
<ul style="list-style-type: none"> - 9 de las 10 empresas seleccionadas están dispuestas a invertir de \$10.000 a \$20.000 para la importación. - Amplio mercado de clientes empresariales e independientes para este tipo de negocio. - Crecimiento de la industria y del sector de la construcción. - Crecimiento en el otorgamiento de créditos por parte de las entidades bancarias. - Crecimiento de la tecnología. - Experiencia de las 10 empresas seleccionadas en diversas áreas administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una macroinversión para la importación de artículos de ferretería, aprovechando el capital que las empresas van a invertir y la capacidad de bodega de cada una. - Incrementar la cartera de clientes empresariales e independientes, continuando con la política de precios convenientes para el cliente, ofreciendo los mismos y mejores productos de alta calidad y la entrega directa de los artículos. - Incrementar el volumen de ventas sin dejar de lado la calidad del servicio. - Solicitar un crédito bancario, de ser necesario. Los bancos tomarán en cuenta la experiencia en el mercado y las ventas mensuales, de las empresas que conformarán la asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar un crédito bancario, de ser necesario, para aumentar el capital para la importación. - Ampliar la variedad de artículos ofrecidos. Especialmente, la línea del hogar y la cocina, aprovechando el crecimiento de la industria y del sector de la construcción. - Establecer planes para mejorar la formación y desarrollo del talento humano con la disponibilidad de la tecnología actual. - Mejorar la gestión de los recursos humanos con la disponibilidad de la experiencia administrativa de las empresas seleccionadas. - Modernizar tecnológicamente el manejo de la información de la empresa, para tener una oportuna información entre departamentos
<u>Amenazas</u>	<u>Estrategias FA</u>	<u>Estrategias DA</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas importadoras con fuerte posicionamiento. - Las empresas importadoras están entregando los productos directamente a los detallistas. - Nuevas políticas de restricción a la importación. - Aumento de aranceles para la importación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer las necesidades del consumidor final y de los detallistas, ofreciendo productos de alta calidad y precios justos y competitivos. - Continuar distribuyendo directamente los productos, sin presencia de intermediarios, para garantizar tiempos de entrega efectivos de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un organigrama, plan de incentivos laborales, planes de formación del talento humano, e implementar tecnología necesaria para el manejo administrativo de la empresa, para competir con las empresas importadoras con fuerte posicionamiento. - Ampliar la variedad de artículos ofrecidos, con el fin de hacer frente a las restricciones y aranceles de importación.

Tabla 23. Matriz FODA ESTRATÉGICA de la Asociación propuesta

Fuente: Los autores

3.4.5 Nueva estructura organizativa

Las organizaciones requieren lograr sus objetivos y uno de los elementos clave para realizarlo es establecer su estructura organizativa porque permite especificar las relaciones entre las actividades laborales, relaciones de autoridad, estructura de solución de problemas y toma de decisiones, mecanismos de información y comunicación, definir las funciones específicas de cada ente y persona que conforma la organización.

La estructura organizativa como importadora quedará definida, una vez realizada una asamblea que debe convocarse según los lineamientos de Ley. Según organización de la Figura 31.

Se recomienda tomar en consideración el talento humano que tiene cada una de las empresas que formarán la asociación, para poder establecer una nueva estructura organizativa. Además debe tomarse en consideración de qué forma se va a preparar o formar al personal existente para afrontar el giro de actividad económica que dará la empresa y así puedan cumplir con sus funciones de una forma eficiente y eficaz.

Para realizar el nuevo organigrama se recomienda una estructura vertical que permita la independencia en la toma de decisiones y la descentralización. Además se recomienda compartir equitativamente las Gerencias, e, incluir en la estructura organizativa una línea de apoyo de Asesoría Legal y otra línea de apoyo de Evaluación y Control. Las unidades que deben conformar la estructura organizativa de la nueva empresa importadora son:

Junta de Accionistas: Estará conformada por los dueños de las empresas que formarán la asociación. Se de aceptar o rechazar estrategias propuestas por las unidades dependientes, se ocupará también de tomar decisiones, que por su importancia no pueden ser tomadas por las unidades dependientes, por ejemplo: inclusión de nuevos socios, venta, compra, fusión y escisión de la empresa, cambios estructurales, institución o destitución de presidentes y directivos, reinversiones, movimientos de los fondos, cambios en los estatutos de la empresa, entre otros.

Asesoría Legal: Se hará cargo de atender los asuntos legales que surjan relacionadas a las actividades de la organización, representación en litigios y negociaciones, y elaboración de documentos legales.

Unidad de Evaluación y Control: Evaluará las actividades en las diferentes áreas, identificando los factores críticos de desempeño y midiendo los resultados de forma periódica, para dar confianza a los accionistas. Es decir, brindar apoyo y supervisar el trabajo.

Gerencia Financiera: Se encargará de administrar los recursos financieros de la empresa logrando los objetivos planteados. Sus funciones serán: a) Analizar los tipos de inversiones y seleccionar la mejor para llevar a cabo las actividades de la empresa, y que dicha inversión sea productiva. Las inversiones pueden ser: renovación de equipos, inversión para acceder a nuevos mercados, ampliar la gama de productos, mejorar las instalaciones de la empresa para que los trabajadores sean más productivos, reducir riesgos, b) Obtener recursos financieros como créditos, acciones, valores. c) Llevar la contabilidad de la empresa.

Logística: Se encargará de realizar los pedidos a la unidad de compras, se encargará del transporte, almacenaje, mantenimiento y distribución de los productos importados, con el hacer llegar al cliente la mercancía solicitada, en el lugar solicitado, en la cantidad solicitada en el momento oportuno y con las condiciones exigidas, todo al menor costo posible.

Gerencia de Compras e Importación: Se encargará del proceso de adquisición de los productos que serán vendidos en la importadora. Esto abarca desde la selección del proveedor, en conjunto y con aprobación de la junta directiva, pasando por la negociación con el proveedor (contratos anuales, descuentos por cantidad y precios), hasta trabajar con recibos y cuentas por pagar, en conjunto con la gerencia financiera.

Gerencia de Mercadeo y Ventas: La unidad de ventas genera directamente ganancias para la empresa. Se debe establecer metas de ventas para los

vendedores y mantenerlos constante capacitación en el área. La unidad de mercadeo realizará publicidad de la empresa y de los productos para conseguir y mantener al público en general interesado en lo que están vendiendo. Las ventas y el mercadeo dependen el uno del otro, ya que los vendedores no van a hacer muchas ventas si nadie promueve el producto; y el equipo de mercadeo no sabrá lo que está en demanda sin la retroalimentación del equipo de ventas.

Tecnología: Se encargará de que los equipos, consumibles y sistemas de la empresa estén se encuentren disponibles y estables para garantizar el trabajo diario de todas las unidades. Deberá ayudar a los usuarios a solucionar los problemas que se les presenten. Brindar a los usuarios los servicios que ellos soliciten, por ejemplo: instalación, desinstalación o traslado de equipos y de software, derechos de acceso, archivado y restauración de datos, etc. gestionará proyectos relacionados con la implementación de nuevos equipos, sistemas operativos y software. Mantiene las bases de datos internas. Gestionará el mantenimiento de las aplicaciones de terceros.

Recursos Humanos: Se encargará de: a) La selección del personal, b) La gestión del personal (contratos, nóminas, permisos, vacaciones, horas extraordinarias, régimen disciplinario), c) Planes de formación, estudiar el potencial del personal, evaluar la motivación, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación, d) Relaciones laborales (resolución de los problemas laborales, negociación con los representantes de los trabajadores en temas como contratación, política salarial, conflictos laborales, e) Servicios sociales (guarderías, becas, ayudas para estudios, seguros de vida, clubes y centros recreativos).

Cada una de estas unidades tiene una complejidad propia y deben ser conformadas por sub-unidades, acordes con el talento humano que se posea en todas y cada una de las empresas que formarán la nueva asociación. Se deben realizar tantas Asambleas como fuesen necesarias y con los distribuidores/mayoristas seleccionados y que estén interesados en asociarse, hasta tener la estructura organizativa definitiva.

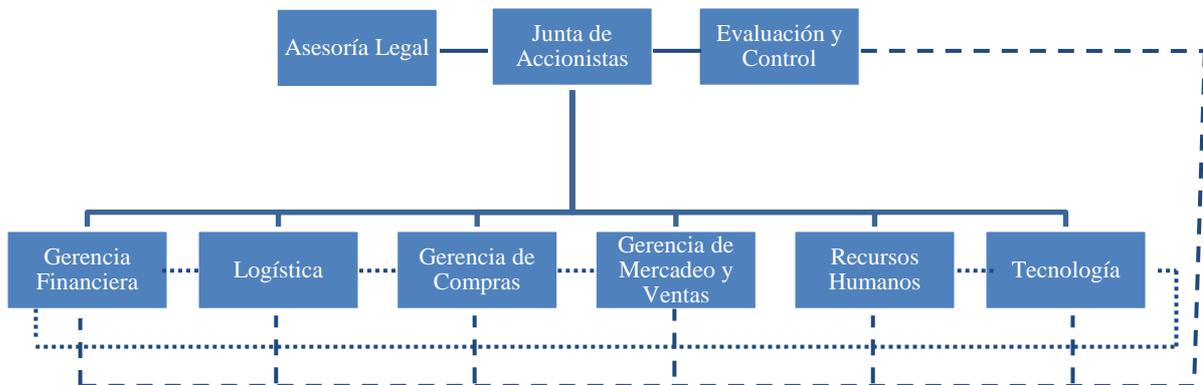


Figura 31. Organigrama propuesto.
Fuente: Los autores

3.5. Trámites Legales para Asociarse

Se debe llevar a cabo los siguientes pasos para legalizar la asociación de las distribuidoras/mayoristas:

1. Convocatoria a Asamblea: En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 20 de la Ley de Compañías, que establece la información y documentos que están obligadas a remitir a la superintendencia de compañías, las sociedades sujetas a su control y vigilancia; se realizará una Convocatoria a Asamblea para presentar la propuesta de la asociación horizontal con los distribuidores/mayoristas ya seleccionados, para importar los productos que distribuyen. La fecha de la convocatoria a asamblea, deberá realizarse con 8 días de anticipación a partir del día en que se realice la publicación en el portal web institucional de la Superintendencia de Compañías y Valores, <http://www.supercias.gob.ec/portal/>. Al realizar una publicación de convocatoria de asamblea, esta podrá ser consultada en el portal web institucional, sección Notificaciones de Resoluciones y Extractos/Convocatoria de Asamblea de Obligacionista.

2. Asamblea y Cambio en los estatutos: Se realiza una resolución de la junta de socios, registrándose en el acta correspondiente y realizándose la minuta de cambios de estatutos para ser llevados a la Superintendencia de Compañías. Los

cambios en los estatutos deben contemplar el aumento de capital y la compra de acciones por parte de las otras distribuidoras/mayoristas.

3. Entrega de la minuta en la Superintendencia de Compañías: Para ello se debe hacer uso del portal <http://www.supercias.gob.ec/portal/>. Se debe realizar el trámite de Transferencia de Acciones y Cesión de Participaciones en el portal web institucional de la Superintendencia de Compañías y Valores, <http://www.supercias.gob.ec/portal/>, donde además de llenar los datos del cedente, el cesionario y el valor de las acciones, debe anexarse en formato PDF, la minuta del Acta de Asamblea realizada.

Además de la minuta con los estatutos modificados, se debe llenar un formulario denominado “Nómina de Socios o Accionistas” (Ver Anexo C), donde se especifica: razón social, RUC, capital suscrito, capital autorizado, número de acciones, valor por acción, cédula de identidad, nombres completos y nacionalidad de los accionistas, y, las acciones de cada uno con su valor en dólares. Debe ir firmada por el representante legal. También se debe llenar el formulario denominado “Administradores/Personal Ocupado” (Ver Anexo D), donde se especifica: razón social, RUC, cantidad de personal ocupado por categorías (directivos, administrativos, producción, otros), y, nombres y apellidos completos, cédula de identidad, RUC, nacionalidad y cargo de cada trabajador de la empresa. Esta superintendencia emitirá una resolución.

4. Escritura Pública: Una vez aprobada la resolución por la Superintendencia de Compañías el documento con los estatutos debe elevarse a Escritura Pública en una Notaría. La escritura pública es un instrumento notarial que contiene una o más declaraciones de las personas que intervienen en un acto. Estas declaraciones son emitidas ante el notario para que las incorpore al protocolo de la Notaría y para que puedan ser inscritas en los registros públicos correspondientes. Los artículos 26 de la Ley Notarial, 164 del Código de Procedimiento Civil, y 1.716 del Código Civil, dan la definición de escritura pública y coinciden en decir que: “Es el documento matriz que contiene los actos y contratos o negocios jurídicos que las personas otorgan ante Notario y que éste autoriza e incorpora a su protocolo”.

5. Registro Mercantil: Se lleva al Registrador Mercantil. Para ello es necesario presentar lo siguiente, según el Manual del Registro Mercantil de Guayaquil (2015).

1. Presentar al menos tres testimonios de la escritura pública de fusión.
2. Cada testimonio deberá contener el original de la Resolución aprobatoria emitida por la Superintendencia de Compañías o por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
3. Todos los testimonios deben tener el mismo número de fojas y todas deben estar rubricadas por el notario ante el que se otorgó la escritura (Art. 41 de la Ley Notarial).
4. Si producto de la fusión hubiere transferencia de inmuebles al capital de la compañía absorbente, la escritura deberá inscribirse primero en el Registro de la Propiedad correspondiente (Art. 10 de la Ley de Compañías)

3.6 Requisitos para ser Importador

1. Adquirir el Certificado Digital: Un Certificado Electrónico es un conjunto de datos que permiten la identificación del titular del Certificado, intercambiar información con otras personas y entidades de manera segura, y firmar electrónicamente los datos que se envían de tal forma que se pueda comprobar su integridad y procedencia.

Para adquirir el certificado digital, en Ecuador se hace a través de la página del Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>, o, en la página de Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>.

Se hace en dos pasos:

- Registro de la empresa: Se debe escanear los documentos legibles, en formato PDF, con tamaño menor o igual a 1Mb. Los documentos son: RUC de la empresa u organización, copia de nombramiento del representante legal, copia de cédula o pasaporte a color.

- Solicitud del certificado: Previo a solicitar un certificado digital de firma electrónica, hay que revisar las normativas correspondientes a cada tipo de

certificado DPC (Declaración de Prácticas de Certificación), PC (Políticas de Certificados), modelo de contrato. Además la empresa debe estar previamente registrada en el sistema.

Se debe escanear los documentos legibles, en formato PDF, con tamaño menor o igual a 1Mb. Los documentos son: RUC de la empresa, copia de cédula o pasaporte a Color, copia de papeleta de votación actualizada, (exceptuando a personas mayores a sesenta y cinco años, las ecuatorianas y ecuatorianos que habitan en el exterior, los integrantes de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, y las personas con discapacidad), copia del nombramiento o certificado laboral firmado por el Representante Legal, autorización firmada por el Representante Legal.

2. Registrarse en el portal de ECUAPASS: El portal es el siguiente: <http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>. Ecuapass es el sistema con el cual el Servicio Nacional de Aduana facilita los procesos de comercio exterior, refuerza y asegura el control aduanero de nuestro país ahorrando tiempo en los trámites de importación y exportación. Sirve para que los procesos aduaneros sean más fáciles y seguros, ya que con la firma electrónica se pueden realizar los trámites desde cualquier lugar, por medio de un dispositivo que permite operar de manera segura. Aquí se podrá registrar la firma electrónica previamente adquirida.

3.7 Proceso de Importación

1. Búsqueda de proveedores: La búsqueda de proveedores se realizará a través de:

- Buscadores seguros de proveedores internacionales. Entre ellos: alibaba.com, Global Sources, Thomas Register. Además se puede realizar una investigación de foros y redes sociales en Google acerca de proveedores, fabricantes, exportadores y otros importadores.

- Ferias comerciales:

- Directorios para importadores y exportadores que ofrecen una lista confiable de proveedores, pero tienen un costo para proporcionarla. Un ejemplo es el directorio de World Wide Brands.

2. Elección de los productos: Además de los productos que ya son ofrecidos a los clientes, se debe considerar buscar productos nuevos y atractivos para el cliente.

No sin antes conocer las restricciones de un producto a importar, para ello se consulta la página del organismo regulador de Comercio Exterior en el Ecuador (COMEX) www.comex.gob.ec, las resoluciones 182, 183, 184 y 364 en las cuales se disponen las restricciones y requisitos para la importación de cada producto. Los siguientes son ciertas prohibiciones, que son inherentes al área de ferretería:

- Se prohíbe, la fabricación, formulación, importación, comercialización y empleo de plaguicidas cuyo ingrediente activo es el mancozeb y sus mezclas.
- Se prohíbe la importación de focos incandescentes de uso residencial de potencia entre los rangos de 25w a 100w inclusive.

Además es importante tomar en cuenta que el producto elegido no puede ser para todos los clientes. Se debe realizar un estudio de mercado para saber si existe un buen mercado de compradores.

3. Cotización del Producto: Una vez detectados los proveedores potenciales, se procede a:

- Solicitar cotización de los productos que interesa importar a los proveedores potenciales. Se recomienda solicitar cotización por una pequeña cantidad y otra por la cantidad real a importar.
- Solicitar información de las formas de envío.
- Negociar la forma de pago.
- Realizar un análisis financiero a las cotizaciones enviadas por los proveedores potenciales con el fin de identificar la que tenga mejor valor. El objetivo es que el precio de su producto (el cual implica la ganancia) no sea superior a lo que el cliente está dispuesto a pagar. Por lo general, los importadores tienen un margen de beneficio del 10% al 15% sobre el costo.
- Antes de importar se recomienda realizar la importación por una cantidad de prueba.

4. Contratación de un Agente de Aduana: Una vez que se defina el o los proveedores a utilizar y los productos a importar, es necesario contratar a un agente aduanal. Esta es una figura jurídica, encargada del manejo de los trámites y pagos de impuestos de mercancías importadas. El listado de Agentes de Aduana autorizados se encuentra en la página web: www.aduana.gob.ec

5. Otros aspectos importantes al momento de importar: Cuidado de la mercancía (revisar si el empaque es el adecuado para su manejo), seguros (asegurar la mercancía en caso de daño, extravío, robo, desastre natural), entrega en puerto o en almacenes).

6. Desaduanización de una mercancía importada: Para realizar los trámites de desaduanización de mercancías es necesario la asesoría y servicio de un Agente Acreditado por el SENA E.

El propietario, consignatario o consignante de las mercancías, personalmente o a través de un agente de aduana, debe presentar la declaración de las mercancías provenientes del extranjero en la que solicitará el régimen aduanero al que se someterán. El Agente de Aduana debe realizar la Declaración Aduanera de Importación (DAI); enviarla electrónicamente a través del SICE, y presentarla físicamente en el Distrito de Llegada de las mercancías; adjuntando los siguientes documentos exigidos la declaración.

- Original o copia negociable del Documento de Transporte (Conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte.
- Factura comercial
- Declaración Andina de Valor (DAV)
- Póliza de seguros expedida de conformidad con la Ley.
- Certificado de origen de los países con los que Ecuador mantiene acuerdos Comerciales. En caso de no presentar dicho certificado el producto no podrá acogerse a la liberación arancelaria.
- Documentos de Control Previo

Cuando no se cumpliere con el envío de los documentos indicados dentro del término de los treinta días calendario, contados a partir de la fecha de arribo de la mercancía, se entenderá su abandono según lo establecido en el artículo 142 del COPCI sin perjuicio de la imposición de la respectiva multa por falta reglamentaria de acuerdo a lo establecido en el literal d) del art. 193 del COPCI. (Art. 67 Reg. COPCI).

En los casos de que a la declaración aduanera se le asigne aforo físico o documental, esta deberá completarse el mismo día con la transmisión digital de los documentos de acompañamiento y de soporte, que no se puedan presentar en formato electrónico. Aforo es el acto administrativo de determinación tributaria a cargo de la administración aduanera que consiste en la verificación física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, mediada y clasificación arancelaria de la mercancía.

Transmitida la Declaración Aduanera de Importación (DAI), el Sistema le otorgará un número de validación (Refrendo) y el canal de aforo que corresponda. Los canales de aforo pueden ser:

- Canal de Aforo Automático (Art. 80 RCOPCI)
- Canal de Aforo electrónico (Art. 81 RCOPCI)
- Canal de Aforo documental (Art. 82 RCOPCI)
- Canal de Aforo Físico Intrusivo (Art. 83 RCOPCI)
- Canal de Aforo físico No Intrusivo (Art. 83 RCOPCI)

7. Autorizaciones de pago: Una vez efectuada la liquidación de los tributos deberá procederse al pago de los mismos. El distrito aduanero autorizara el pago de los tributos aduaneros:

- Cuando el aforo documental sea firme.
- Si realizado el aforo físico no aparecieren observaciones que formular a la declaración.

8. Entrega de la mercancía: Procede la entrega de las mercancías cuando se han pagado los tributos al comercio exterior y se presente el certificado liberatorio otorgado por la autoridad competente.

3.8 Base Legal para las Importaciones

1. Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones R. O. 351 del 29 de diciembre 2010

2. Reglamento al título de la Facilitación aduanera para el Comercio, del libro V del COPCI R.O. 452 19 de mayo de 2011 Resoluciones del Comité de Comercio Exterior.

3. Regímenes de Importación:

- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI)
- Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI)
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI)
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI)
- Transformación bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)
- Reimportación en el mismo estado (Art. 152 COPCI)

3.9 Enfoque Estratégico

Se debe dar una dirección estratégica a la alianza. Para ello es necesario establecer la misión, visión, valores y políticas de la nueva asociación.

3.9.1 Misión

La misión describe lo que hace la organización, con quién o para quién lo hace y de qué forma lo hace. Para la determinación de la misión se toma en cuenta: El negocio, los clientes, el ámbito de acción, los valores, los principios organizacionales y los servicios o productos ofrecidos. Un ejemplo de misión para la nueva empresa sería el siguiente:

Ser una empresa líder en la provisión de artículos de ferretería y otros productos del hogar, ofreciendo artículos que mejoran la calidad de vida de las

personas con un servicio al cliente personalizado y entrega a tiempo, con un talento humano eficiente, eficaz y honesto, siendo protagonistas del progreso del país.

3.9.2 Visión

La visión es la meta deseada. Una meta clara de lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar con la organización. Para delinear la visión se toma en cuenta lo siguiente: Tiempo, negocio, posicionamiento en el mercado, valores, principios organizacionales y ámbito de acción. Un ejemplo de visión para la nueva empresa sería el siguiente:

Para el año 2020 ser la empresa importadora de mayor reconocimiento como proveedora de artículos de ferretería y otros productos del hogar innovadores, de calidad, y con un alto compromiso por el servicio al cliente.

3.9.3 Valores

La función de los valores es plantear el marco ético dentro del cual debe actuar la organización, para establecer límites en la conducta de las personas que pertenecen a ella. Los valores de la nueva alianza podrían ser: Honestidad, respeto, eficiencia, eficacia, lealtad, amabilidad, superación, trabajo en equipo, constancia.

3.9.4 Políticas

Son medidas concretas, reglas básicas que se aplican para todo lo que se realiza. Debe existir políticas generales y políticas para cada área que conforma la empresa:

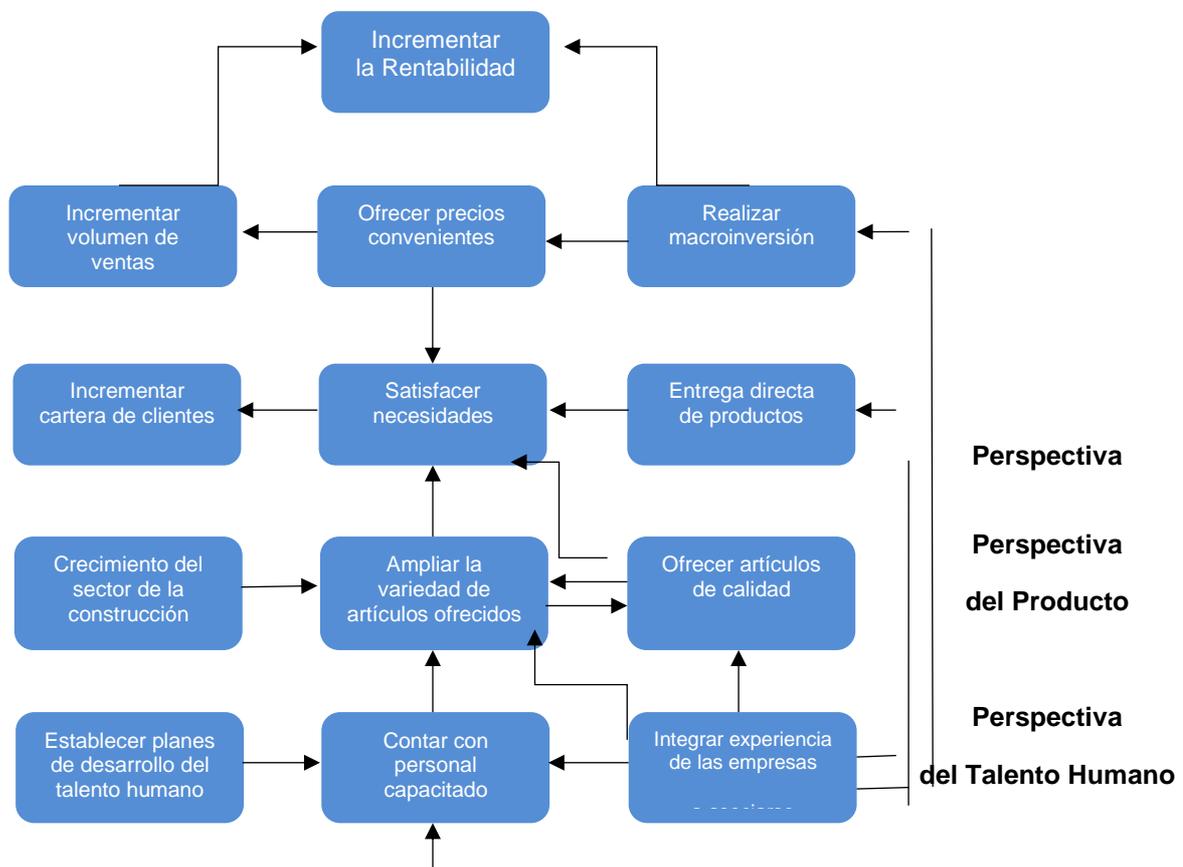
3.9.5 Estrategias de la matriz FODA ESTRATÉGICA

Estrategia	Perspectiva
- Realizar una macroinversión para la importación de artículos de ferretería, aprovechando el capital que las empresas van a invertir y la capacidad de bodega de cada una.	Financiera
- Incrementar el volumen de ventas sin dejar de lado la calidad del servicio.	

<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la cartera de clientes empresariales e independientes, continuando con la política de precios convenientes para el cliente, ofreciendo los mismos y mejores productos de alta calidad y la entrega directa de los artículos. - Satisfacer las necesidades del consumidor final y de los detallistas, ofreciendo productos de alta calidad y precios justos y competitivos. - Continuar distribuyendo directamente los productos, sin presencia de intermediarios, para garantizar tiempos de entrega efectivos de los productos. 	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la variedad de artículos ofrecidos. Especialmente, la línea del hogar y la cocina, aprovechando el crecimiento de la industria y del sector de la construcción. 	Producto
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer planes para mejorar la formación y desarrollo del talento humano con la disponibilidad de la tecnología actual. - Mejorar la gestión de los recursos humanos con la disponibilidad de la experiencia administrativa de las empresas seleccionadas. 	Talento Humano
<ul style="list-style-type: none"> - Modernizar tecnológicamente la empresa, para tener una oportuna información entre departamentos, gestión administrativa de la empresa y formación de personal. 	Tecnología

Tabla 24. Estrategias de la matriz FODA ESTRATÉGICA
Fuente: Los autores

3.9.6 Mapa basado en la matriz FODA estratégica



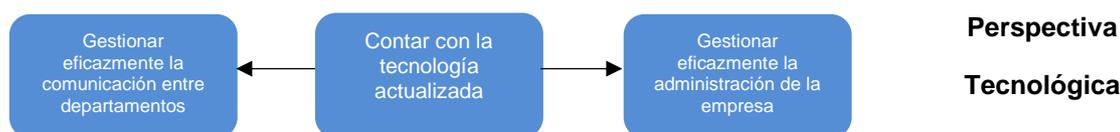


Figura 32. Mapa basado en la matriz FODA estratégica.
Fuente: Los autores

3.9.7 Plan estratégico basado en la matriz FODA estratégica

Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo	Presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una macroinversión para la importación de artículos de ferretería, aprovechando el capital que las empresas van a invertir y la capacidad de bodega de cada una. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los trámites legales pertinentes para la fusión de las empresas distribuidoras/mayoristas en una empresa importadora de artículos de ferretería de consumo masivo. - Adquirir el certificado digital para ser importador. - Registro en el portal ECUAPASS. 	<p>Asesoría Legal</p> <p>Junta de Accionistas</p>	3 semanas	\$ 2.000
	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de proveedores. - Selección de productos. - Compra de la mercancía. 	<p>Gerencia de Compras</p> <p>Gerencia Financiera</p> <p>Junta de Accionistas</p>	5 semanas	\$75.000
<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el volumen de ventas sin dejar de lado la calidad del servicio. - Incrementar la cartera de clientes empresariales e independientes, continuando con la política de precios convenientes para el cliente, ofreciendo los mismos y mejores productos de alta calidad y la entrega directa de los artículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de las necesidades de los clientes. - Evaluación de precios de la competencia. - Diseño de una nueva cartera de productos. - Aplicación de planes de publicidad y promociones. - Oferta de diversos canales de pago. 	<p>Gerencia de Mercadeo y Ventas</p> <p>Junta de Accionistas</p>	5 semanas	\$10.000
	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los costos y gastos. 	Gerencia Financiera	7 semana	
	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de canales de pago. 		1 semana	\$2.000
	<ul style="list-style-type: none"> - Organización, formación y desarrollo de un equipo de ventas. 	Recursos Humanos	8 semanas	\$5.000
	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de las formas y tiempos de entrega. 	Logística	4 semanas	\$2.000
	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de resultados. 	Evaluación y Control	8 semanas	
<ul style="list-style-type: none"> - Continuar distribuyendo directamente los productos, sin 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de las formas y tiempos de 	Logística	8	\$2.000

presencia de intermediarios, para garantizar tiempos de entrega efectivos de los productos.	entrega.		semanas	
	- Evaluación de resultados.	Evaluación y Control	8 semanas	
- Ampliar la variedad de artículos ofrecidos. Especialmente, la línea del hogar y la cocina, aprovechando el crecimiento de la industria y del sector de la construcción.	- Evaluación de productos ofrecidos por la competencia. - Identificación de las necesidades de los clientes. - Diseño de una nueva cartera de productos.	Gerencia de Mercadeo y Ventas Junta de Accionistas	5 semanas	
- Establecer planes para mejorar la formación y desarrollo del talento humano con la disponibilidad de la tecnología actual. - Mejorar la gestión de los recursos humanos con la disponibilidad de la experiencia administrativa de las empresas seleccionadas.	- Determinación de las necesidades de capacitación del personal de la empresa. - Formulación de un plan de capacitación, determinando los recursos y tiempos requeridos. - Búsqueda, selección y contratación de la empresa que brindará el servicio de capacitación. - Ejecución del plan de capacitación.	Recursos Humanos Gerencia Financiera Junta de Accionistas	8 semanas	\$ 5.000
	- Evaluación de resultados.	Evaluación y Control	8 semanas	
- Modernizar tecnológicamente la empresa, para tener una oportuna información entre departamentos, gestión administrativa de la empresa y formación de personal.	- Estudio de los requerimientos tecnológicos de la empresa. - Análisis de las evoluciones tecnológicas y sus precios. - Búsqueda, selección y contratación de proveedores de tecnología. - Capacitación al personal. - Instalación de requerimientos informáticos.	Tecnología Recursos Humanos Gerencia Financiera Junta de Accionistas	8 semanas	\$ 10.000
	- Evaluación de resultados.	Evaluación	8 semanas	
Total Inversión Inicial				\$ 113.000

Tabla 25. Plan estratégico basado en la matriz FODA ESTRATÉGICA
Fuente: Los autores

3.9.8 Cronograma de la matriz FODA estratégica

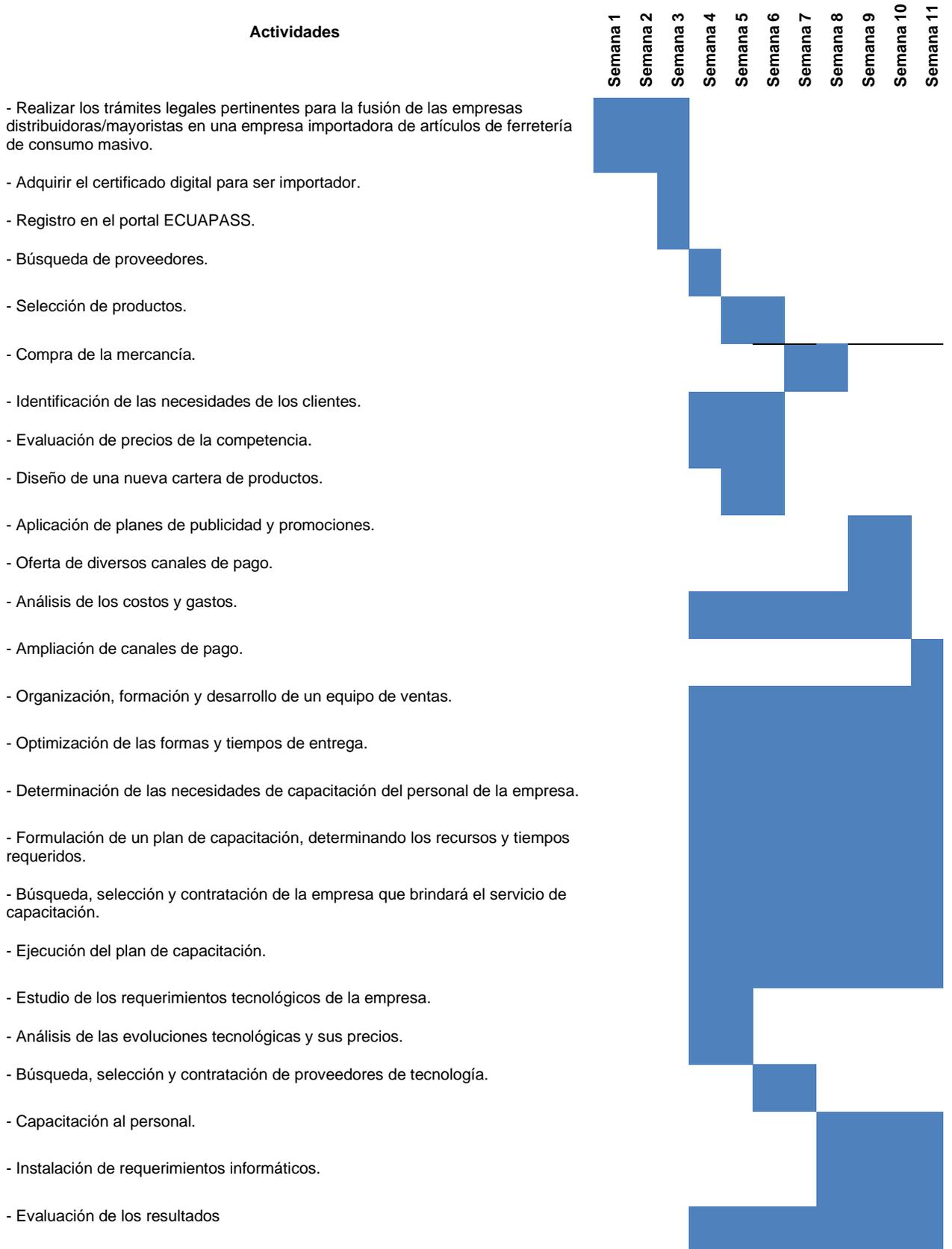


Tabla 26. Cronograma de la matriz FODA estratégica
Fuente: Los autores

3.10 Impacto Económico de la Alianza Estratégica

3.10.1. Situación Financiera Actual de Representaciones C.R.

Este análisis fue necesario para mostrar a las otras empresas distribuidoras las fortalezas y debilidades financieras que posee actualmente Representaciones, CR. Se demostró que se tiene un problema en común, la disminución de la rentabilidad, la poca liquidez. Se demostró los aspectos positivos, es decir, la empresa Representaciones C.R. no está descapitalizada y puede cubrir sus gastos fijos. Para lograrlo se realizó un análisis financiero, el cual dispone de técnicas específicas que a continuación se citan:

Instrumentos de Análisis

El analista puede elegir, entonces, las herramientas que mejor satisfagan el propósito buscado, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

1. Análisis comparativo: Esta técnica de análisis consiste en comparar los estados financieros de dos o tres ejercicios contables y determinar los cambios que se hayan presentado en los diferentes períodos, tanto de manera porcentual como absoluta, con el objetivo de detectar aquellas variaciones que puedan ser relevantes o significativas para la empresa.
2. Análisis de tendencias: El método de análisis por tendencias es un refinamiento de los cambios interanuales o análisis comparativo y se utiliza cuando la serie de años a comparar es mayor a tres. La comparación de estados financieros en una serie larga de períodos permitirá evaluar la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia, así como utilizar sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativas.
3. Estados financieros proporcionales: El análisis de estados financieros proporcionales es, en el fondo, la evaluación de la estructura interna de los estados financieros, por cuanto los resultados se expresan como la proporción o porcentaje de un grupo o subgrupo de cuentas dentro de un total, que sea representativo de lo que se pretenda analizar. Esta técnica permite evaluar el cambio de los distintos componentes que conforman los grandes grupos de cuentas de una empresa: activos, pasivos, patrimonio, resultados y otras categorías que se conforman de acuerdo a las necesidades de cada ente económico.
5. Indicadores financieros: Finalmente, los indicadores o ratios financieros expresan la relación matemática entre una magnitud y otra, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se puedan obtener informaciones, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de la razón financiera. (León, s.f.)

Tomando en cuenta la cita anterior, se empleará el Análisis Comparativo, o, Técnica Horizontal. Se transcribirá en una tabla cada partida de los estados financieros de manera horizontal, para comprobar si hubo disminución o aumento en cada una de ellas. El aumento o disminución se expresará en su valor absoluto y en su valor porcentual. El resultado del valor absoluto y porcentual se colocará en dos columnas a lado de los períodos. Para el cálculo se elige un año base, y luego se divide la cantidad que refleja la partida en el año actual sobre la cantidad que refleja la partida en el año base.

También se empleará la técnica de los Indicadores Financieros, o, Análisis de Razones o de Ratios. Los indicadores financieros a calcular serán: a) Por las razones de liquidez se empleará la prueba del ácido, la liquidez del circulante, el ratio de periodo de pago, el ratio de periodo de cobranza; b) Por las razones de rentabilidad se calculará el rendimiento del capital contable en acciones comunes y rendimiento del activo; y c) Por las razones de solvencia se calculará la razón de endeudamiento y la cobertura para gastos fijos.

	Períodos		Aumento o Disminución	
	2013	2014	Cantidad	Porcentaje
ACTIVO				
Activo Circulante				
Efectivo en Caja y Banco	163.825,00	131.988,94	31.836,06	24,12%
Cuentas por Cobrar	26.621,00	24.210,04	2.410,96	9,96%
Inventario de Mercancía	88.550,00	76.908,00	11.642,00	15,14%
Total Activo Circulante	278.696,00	233.106,98	45.589,02	19,56%
Activo Fijo				
Propiedad Mobiliario y Equipos	102.350,00	102.350,00	0,00	0,00%
Depreciación Acumulada	13.762,00	14.762,00	(1.000,00)	(6,77%)
Total Activo Fijo	88.588,00	87.588,00	1.000,00	1,14%
Total Activo	367.284,00	320.694,98	46.589,02	14,53%
PASIVO Y PATRIMONIO				
Pasivo Circulante				
Cuentas por Pagar	199.246,00	162.800,98	36.445,02	22,39%
Total Pasivo Circulante	199.246,00	162.800,98	36.445,02	22,39%
Patrimonio				
Capital Social	100.000,00	100.000,00	0,00	0,00%
Utilidad Neta del Ejercicio	68.038,00	57.894,00	10.144,00	17,52%
Total Patrimonio	168.038,00	157.894,00	10.144,00	17,52%
Total Pasivo y Patrimonio	367.284,00	320.694,98	46.590,00	14,55%

Tabla 27. Análisis Horizontal del Balance General de Representaciones C.R. al 31 de diciembre de 2013 y al 31 de diciembre de 2014

Fuente: CR Representaciones

Los resultados mostrados en la tabla anterior fueron calculados en base a las siguientes fórmulas:

	Fórmula para el Cálculo de la Cantidad	Fórmula para el Cálculo del Porcentaje
	Monto 2014 – Monto 2013 = Cantidad	Cantidad / Monto 2013 x 100 = Porcentaje
	Cantidad	Porcentaje
Efectivo en Caja	163.825,00 – 131.988,94 = 31.836,06	31.836,06 / 131.988,94 x 100 = 24,12%
Cuentas por Cobras Comerciales	26.621,00 – 24.210,04 = 2.410,96	2.410,96 / 24.210,04 x 100 = 9,96%
Inventario de Mercancía	88.550,00 – 76.908,00 = 11.642,00	11.642,00 / 76.908,00 x 100 = 15,14 %
Total Activo Circulante	278.696 – 233.106,98 = 45.589,02	45.589,02 / 233.106,98 x 100 = 19,56%
Propiedad Mobiliario y Equipos	0	0
Depreciación Acumulada	13.762,00 – 14.762,00 = -1.000,00	-1.000,00 / 14.762,00 x 100 = -6,77%
Total Activo Fijo	88.588,00 – 87.588,00 = 1.000,00	1.000,00 / 87.588,00 x 100 = 1,14%
Total Activo	367.284,00 – 320.694,98 = 46.589,02	46.589,02 / 320.694,98 x 100 = 14,53%
Cuentas por Pagar	199.246,00 – 162.800,98 = 36.445,02	36.445,02 / 162.800,98 x 100 = 22,39%
Total Pasivo Circulante	199.246,00 – 162.800,98 = 36.445,02	36.445,02 / 162.800,98 x 100 = 22,39%
Capital Social	0	0
Utilidad Neta del Ejercicio	68.038,00 – 57.894,00 = 10.144,00	10.144,00 / 57.894 x 100 = 17,52%
Total Patrimonio	168.038,00 – 157.894,00 = 10.144,00	10.144,00 / 57.894 x 100 = 17,52%
Total Pasivo y Patrimonio	367.284,00 – 320.694,00 = 46.590,00	46.590 / 320.694 x 100 = 14,53%

Tabla 28. Fórmulas para el Análisis Horizontal del Balance General de Representaciones C.R., al 31 de diciembre de 2013 y al 31 de diciembre de 2014

Fuente: CR Representaciones

Al observar la tabla 28 se destaca lo siguiente:

El efectivo en caja y banco casi disminuye del 2013 al 2014, las cuentas por cobrar comerciales descienden en un porcentaje de 9,96 en el año 2014 en relación al año anterior, y se inicia el año 2014 con un inventario de mercancía 15,14% menor al del 2013. Esto hace un total de descenso para el activo circulante de 19,56% para el período 2014.

Por otro lado, el valor de mobiliario y equipo se depreció en un 1,14%.

En cuanto al pasivo, se encuentra únicamente la cuenta de pasivo circulante o pasivo a corto plazo, que también sufre un aumento de \$36.442,02 para el periodo 2014. Es decir hubo un aumento en el pasivo de la empresa de 24,35%.

No hubo aumento de capital y la utilidad tuvo una disminución de 39,70%, con lo que desciende el patrimonio en un 22,39%.

Tanto para el 2013 como para el 2014, se observa que el activo circulante supera el exigible a corto plazo, pasivo circulante o pasivo a corto plazo. Con esto se mantiene la regla general de que el activo circulante debe ser mayor al exigible a corto plazo para que no haya problemas de liquidez, porque los activos se han de convertir en dinero antes de un año y las deudas se han de pagar antes de un año también.

	Períodos		Aumento o Disminución	
	2013	2014	Cantidad	Porcentaje
Productos de las Ventas				
Ventas	724.760,00	643.289,00	81.471,00	13,73%
Ventas Netas	724.760,00	643.289,00	60.300,00	13,73%
Costo de las Ventas				
Compras	556.000,00	488.787,00	47.000,00	11,47%
Inventario Inicial	49.780,00	56.523,00	(6.743,00)	(-11,92%)
Mercancía Disponible a la Venta	605.780,00	545.310,00	60.470,00	10,89%
Inventario final	51.350,00	55.780,00	(4.430,00)	(-7,94%)
Costo de Ventas	554.430,00	489.530,00	64.900,00	13,25%
Utilidad Bruta en Ventas	170.330,00	153.753,00	16.577,00	15,97%
Gastos de Operaciones				
Gastos de Venta	19.530,00	20.090,00	(2.250,00)	(-11,20%)
Gastos de Administración	82.762,00	75.769,00	6.993,00	9,22%
Total Gastos de Operaciones	102.292,00	95.859,00	6.433,00	6,71%
Utilidad Neta del Ejercicio	68.038,00	57.894,00	10.144,00	17,52%

Tabla 29. Análisis Horizontal del Estado de Resultados de Representaciones C.R. al 31 de diciembre de 2013 y al 31 de diciembre de 2014

Fuente: CR Representaciones

Los resultados mostrados en la tabla anterior fueron calculados en base a las siguientes Fórmulas. A continuación se muestran nuevamente:

	Fórmula para el Cálculo de la Cantidad	Fórmula para el Cálculo del Porcentaje
	$\text{Monto 2014} - \text{Monto 2013} = \text{Cantidad}$	$\text{Cantidad} / \text{Monto 2013} \times 100 = \text{Porcentaje}$

	Cantidad	Porcentaje
Ventas	724.760,00 – 643.289,00 = 81.471,00	81.471,00 / 643.289,00 x 100 = 13,73%
Ventas Netas	724.760,00 – 643.289,00 = 81.471,00	81.471,00 / 643.289,00 x 100 = 13,73%
Compras	556.000,00 – 498.787,00 = 57.213,00	57.213,00 / 498.787,00 x 100 = 11,47%
Inventario inicial	49.780,00 – 56.523,00 = -6.743,00	-6.743,00 / 56.523,00 x 100 = -11,92%
Mercancía disponible a la venta	605.780,00 – 545.310,00 = 60.470,00	60.470,00 / 555.310,00 x 100 = 10,89%
Inventario final	51.350,00 – 55.780,00 = -4.430,00	-4.430,00 / 55.780,00 x 100 = -7,94%
Costo de Ventas	554.430,00 – 489.530,00 = 64.900,00	64.900,00 / 489.530,00 x 100 = 13,25%
Utilidad Bruta en Ventas	170.330,00 – 153.753,00 = 16.577,00	16.577,00 / 153.753,00 x 100 = 15,97%
Gastos de Venta	19.530,00 – 20.090,00 = -2.250,00	-2.250,00 / 20.090,00 x 100 = -11,20%
Gastos de Administración	82.762,00 – 75.769,00 = 6.993,00	6.993,00 / 75.769,00 x 100 = 9,22%
Total Gastos de Operaciones	102.292,00 – 95.859,00 = 6.433,00	6.433,00 / 95.859,00 x 100 = 6,71%
Utilidad Neta del Ejercicio	68.038,00 – 57.894,00 = 10.144,00	10.144,00 / 57.894,00 x 100 = 17,52%

Tabla 30. Fórmulas para el Análisis Horizontal del Balance General de Representaciones C.R., al 31 de diciembre de 2013 y al 31 de diciembre de 2014

Fuente: CR Representaciones

Al observar la tabla 30 se destaca lo siguiente:

Las ventas tuvieron un descenso de \$81.471,00 en el año 2014, lo que representa un 13,73%. Asimismo, las compras disminuyeron \$57.2130,00 en el año 2014. Es decir, se compró un 11,47% menos que el año anterior.

Cuando finaliza el período 2014 se cuenta con 7,94% más inventario que en el período 2015, lo que refleja que hubo menos ventas.

Hubo un aumento en los gastos de venta de 11,20%. No así los gastos de administración que se muestran con un descenso de 9,22%. La disminución en los gastos de administración, aunque poco, contribuyó a que el total de los gastos de operación no tuvieran un incremento marcado.

Por último, se obtuvo una mayor utilidad en el año 2013 que en año 2014.

		2013	2014	Observaciones
Razones de Liquidez	1. Prueba del Ácido	0,95 veces ó 95%	0,95 veces ó 95%	Esto quiere decir que por cada unidad monetaria del "pasivo a corto plazo", se tiene \$ 0,95 para los dos periodos, por cada unidad de "activo circulante <i>menos inventario</i> ". O bien, que el "activo circulante <i>menos inventario</i> " es 0,95 veces más que el pasivo a corto plazo. O bien que el "activo circulante <i>menos inventario</i> " es 95% mayor al pasivo a corto plazo.
	2. Razón del Circulante	1,40 veces ó 140%	1,43 veces ó 143%	Esto quiere decir que por cada unidad monetaria del "pasivo a corto plazo", se tiene \$ 1,40 y \$ 1,43 según el año, por cada unidad de "activo circulante". O bien, que el "activo circulante" es 1,40 y 1,43 veces mayor que el pasivo a corto plazo, según el año. O bien que el "activo circulante" es 140% y 143% mayor al pasivo a corto plazo, según el año. El valor ideal de este ratio va desde 1,7 a 1,9. El resultado presente aquí no se encuentra en ese rango, es decir, no tiene una liquidez aceptable. Sin embargo, es recuperable ya que cuando el valor es inferior a 1 se presentan serios problemas de liquidez.
	3. Ratio de Periodo de Cobranza	13,40 días	13,68 días	Su valor indica el número de días que la empresa tarda en cobrar, en promedio, a sus clientes. Cuanto menor sea el valor es mejor, porque así la empresa cobrará antes a sus clientes. El plazo medio de cobro para Representaciones CR, es de 13 a 14 días.
	4. Ratio de Periodo de Pago	130,79 días	121,57 días	Su valor indica el número de días promedio, que la empresa tarda en pagar a sus proveedores. En principio, cuanto mayor sea el valor de este ratio mejor. Según los resultados el número de días de pago, de la empresa en estudio, fue en el año 2013 de 130,79 y en el año 2014 de 121,57.
Razones de Rentabilidad	1. Rendimiento del Capital	0,68 veces ó 68%	0,58 veces ó 58%	Cuanto mayor sea el valor de este ratio, mejor. Los resultados aquí mostrados indican que por cada unidad monetaria que los accionistas mantuvieron en el 2013 generó un rendimiento de 68% sobre el patrimonio, y, por cada unidad monetaria que los accionistas mantuvieron en el 2014 generó un rendimiento de 58% sobre el patrimonio. O bien por cada unidad monetaria que los accionistas mantuvieron en el 2013 generó un rendimiento 0,68 veces más que cada unidad monetaria del patrimonio, y, bien por cada unidad monetaria que los accionistas mantuvieron en el 2014 generó un rendimiento 58 veces más que cada unidad monetaria del patrimonio.
	2. Rendimiento del Activo	0,19 veces ó 19%	0,18 veces ó 18%	Cuanto mayor sea este ratio, la empresa obtiene un mayor rendimiento con su activo. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido. El beneficio obtenido en función a la inversión realizada es de \$ 0,19 por cada unidad monetaria del activo para el año 2013 y de \$ 0,18 por cada unidad monetaria del activo para el año 2014. O bien se puede leer así: El beneficio obtenido es 0,19 veces mayor que cada unidad monetaria del activo para el año 2013, y, es de 0,18 veces mayor que cada unidad monetaria del activo para el año 2014. O bien, cada unidad monetaria invertida en el 2013 en los activos produjo ese año un rendimiento de 19% sobre la inversión, y, cada unidad monetaria invertida en el 2014 en los activos produjo ese año un rendimiento de 18% sobre la inversión.

**Tabla 31. Análisis de Indicadores Financieros (Razones)
De Representaciones C.R. Períodos 2013 y 2014**

Fuente: Los Autores

Solvenci	1. Razón de Endeudamiento 1	0,54 veces ó 54%	0,51 veces ó 51%	Para el 2013, el 54,00% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 46% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes. Para el 2014 el 51,00% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al
----------	-----------------------------	------------------------	------------------------	---

			precio en libros quedaría un saldo de 49% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.
2. Razón de Endeudamiento 2	0,13 veces ó 13%	0,12 veces ó 12%	Si el valor de este ratio es mayor a 0,6 hay un exceso de deudas. Si el valor es menor a 0,6 no hay exceso de deudas. La empresa se encuentra capitalizada. De acuerdo con los resultados aquí presentados, tanto para el 2013 como para el 2014 la empresa Representaciones CR, no tiene exceso de deudas, es decir, está capitalizada.
3. Cobertura para Gastos Fijos	1,67 veces ó 167%	1,61 veces ó 167%	La cobertura de gastos fijos mide la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos. De acuerdo con el resultado mostrado en la columna izquierda, cada unidad monetaria de la "utilidad bruta" fue 1,67 veces mayor, o, 167% mayor que cada unidad monetaria de los gastos fijos para el período 2013, y, cada unidad monetaria de la "utilidad bruta" fue 1,61 veces mayor, o, 167% mayor que cada unidad monetaria de los gastos fijos para el período 2014.

		2013	2014
Liquidez	1. Prueba del Ácido		
	Efectivo + Inversiones a corto plazo + <u>Cuentas por cobrar (netas)</u> Pasivo a corto plazo	$163.825,00 + 26.621,00 = 0,95$ 199.246,00	$131.988,94 + 24.210,04 = 0,95$ 162.800,98
	2. Razón del Circulante		
	<u>Activo circulante</u> Pasivo a corto plazo	$278.696,00 = 1,40: 1$ 199.246,00	$233.106,98 = 1,43: 1$ 162.800,98
3. Ratio de Periodo de Cobranza			
<u>Cuentas por Cobrar x 365</u> Ventas	$26.621,00 \times 365 = 13,40$ 724.760,00	$24.210,04 \times 365 = 13,68$ 643.289,00	
4. Ratio de Periodo de Pago			
<u>Cuentas por Pagar x 365</u> Compras	$199.246,00 \times 365 = 130,79$ 556.000,00	$162.800,98 \times 365 = 121,57$ 488.787,00	
Rentabilidad	1. Rendimiento del Capital		
	<u>Utilidad neta</u> Capital	$68.038,00 = 0,68$ 100.000,00	$57.894,00 = 0,58$ 100.000,00
	2. Rendimiento del Activo		
<u>Utilidad neta</u> Activo	$68.038,00 = 0,19$ 367.284,00	$57.894,00 = 0,18$ 320.694,98	

Solvencia	1. Razón de Endeudamiento 1		
	<u>Deuda total</u> Activo total	$199.246,00 = 0,54$ 367.284,00	$162.800,98 = 0,51$ 320.694,98
	2. Razón de Endeudamiento 2		
<u>Cuentas por Cobrar</u> Pasivo Total	$26.621,00 = 0,13$ 199.246,00	$24.210,04 = 0,12$ 199.246,00	
3. Cobertura para Gastos Fijos			
<u>Utilidad Bruta</u> Gastos de Operaciones	$170.330,00 = 1,67$ 102.292,00	$153.753,00 = 1,61$ 95.859,00	

Tabla 32. Fórmulas para el Análisis de Indicadores Financieros (Razones) de Representaciones C.R. Períodos 2013 y 2014

Fuente: Los Autores

Por los indicadores de liquidez, razón del circulante y prueba del ácido se concluye que la empresa En Rinkon del Kaffee JGM, C.A. tiene una liquidez por debajo del rango aceptable (1,7 y 1,9), sin embargo, como la diferencia no está muy marcada, la liquidez de la empresa es recuperable con la aplicación de políticas acordes al caso.

Por los indicadores de liquidez, periodo de pago y periodo de cobranza, se concluye que la empresa tiene una política aceptable en el cobro de las deudas a su cartera de clientes, se evidencia esto en que el periodo de cobranza está entre 13 y 14 días. En relación al periodo de pago, hay dos perspectivas. Una es que al tener en promedio 130 días para pagar a sus proveedores tiene más oportunidad de pagar con las ventas de esos días, por eso mientras mayor sea este ratio es mejor. Por otro lado, para pagar sus obligaciones crediticias si es necesario que el periodo de pago sea al menos de 30 días, que es lo exigible en las entidades bancarias.

Para el indicador de rentabilidad rendimiento del activo se concluye que se produjo un mayor rendimiento del activo en el año 2013 que en el año 2014.

Para el indicador de rentabilidad rendimiento del capital se concluye que se produjo un mayor rendimiento del capital en el año 2013 que en el año 2014.

Para el indicador de solvencia se empleó dos fórmulas de endeudamiento. En la primera se obtuvo como resultado que más del 50%, para ambos períodos, los activos totales son financiados por los acreedores. Para la segunda se observa que la empresa Representaciones CR, no tiene exceso de deudas, por lo tanto, está capitalizada.

Finalmente para el indicador de solvencia de la cobertura de gastos fijos se concluye que la empresa en estudio puede cubrir de una manera sólida sus gastos fijos, ya que el porcentaje por cada unidad de utilidad bruta es el doble de cada unidad monetaria de gastos fijos para ambos períodos.

3.10.2. Proyección de la Situación Financiera luego de la Asociación como Importadora

Como son cinco empresas quienes se van a asociar, más la Distribuidora Representaciones C.R. y no se tiene a la mano la información financiera de cada una de ellas, los resultados obtenidos de la situación financiera del periodo 2014 serán multiplicados por seis, y a continuación se muestran:

	<u>Representaciones C.R.</u>	<u>Asociación Importadora</u>
Productos de las Ventas		
Ventas	643.289,00	3.859.734,00
Ventas Netas	<u>643.289,00</u>	<u>3.859.734,00</u>
Costo de las Ventas		
Compras	488.787,00	2.932.722,00
Inventario Inicial	56.523,00	339.138,00
Mercancía Disponible a la Venta	<u>545.310,00</u>	<u>3.359.860,00</u>
Inventario final	<u>55.780,00</u>	<u>334.680,00</u>
Costo de Ventas	<u>489.530,00</u>	<u>2.937.180,00</u>
Utilidad Bruta en Ventas	<u>153.753,00</u>	<u>922.518,00</u>
Gastos de Operaciones		
Gastos de Venta	20.090,00	120.540,00
Gastos de Administración	<u>75.769,00</u>	<u>454.614,00</u>
Total Gastos de Operaciones	<u>95.859,00</u>	<u>575.154,00</u>
Utilidad Neta del Ejercicio	<u><u>57.894,00</u></u>	<u><u>347.364,00</u></u>

Tabla 33. Estado de Resultados Promediado

Fuente: Los Autores

Luego se va a considerar las proyecciones del crecimiento de las ventas estimadas que se lograrían con la asociación. Se plantea que un crecimiento que alcance para el año 2020 un 20%, es un objetivo prudente, completamente alcanzable con las estrategias propuestas.

2016	2017	2018	2019
5%	10%	15%	20%

Tabla 34. Proyecciones del crecimiento de ventas

Fuente: Los Autores

Por otra parte es necesario considerar los costos, pues los mismos deben crecer acorde a las ventas, pues son proporcionales a las mismas, por lo que para la

proyección se ha considerado año a año qué porcentaje representan de las ventas obteniéndose lo siguiente:

	2013	2014	Promedio
Porcentaje de costos	76,49%	76,09%	76,29

Tabla 35. Proyecciones del crecimiento de costos

Fuente: Los Autores

Los porcentajes de costos tienen una ligera variabilidad y representan un promedio de 76,29% de las ventas con lo cual se puede considerar proyectar el estado de resultados por una parte, con el crecimiento esperado en ventas y gastos.

	2016	2017	2018	2019
Productos de las Ventas				
Ventas	4.052.720,70	4.255.356,74	4.468.124,57	4.691.530,80
Ventas Netas	4.052.720,70	4.255.356,74	4.468.124,57	4.691.530,80
Costo de las Ventas				
Compras	3.079.358,10	3.233.326,01	3.394.992,31	3.564.741,92
Inventario Inicial	356.094,90	373.899,65	392.594,63	412.244,36
Mercancía Disponible a la Venta	3.527.823,53	3.704.245,65	3.889.457,93	4.083.930,83
Inventario final	351.414,00	368.984,70	387.433,84	406.805,33
Costo de Ventas	3.084.039,00	3.238.240,95	3.400.153,00	3.570.160,65
Utilidad Bruta en Ventas	968.643,90	1.017.076,10	1.067.929,90	1.121.326,39
Gastos de Operaciones				
Gastos de Venta	126.567,00	132.895,35	139.540,12	146.517,12
Gastos de Administración	477.344,70	501.211,94	526.272,53	552.586,16
Total Gastos de Operaciones	603.911,70	634.107,29	665.812,65	699.103,28
Utilidad Neta del Ejercicio	364.732,20	382.968,81	402.117,25	422.223,11

Tabla 36. Estado de Resultados Proyectado a 4 años

Fuente: Los Autores

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

1. Se debe crear una alianza de distribuidores/mayoristas en la ciudad de Guayaquil, a fin de importar productos de ferretería y de consumo masivo de buena calidad para establecer precios competitivos de venta al público para que estas empresas incrementen sus ingresos anuales.
2. Seleccionar los distribuidores/mayoristas para asociarse con el fin de importar y determinar de qué forma se hará dicha asociación.
3. Es necesario conocer los trámites legales para convertir a la distribuidora "Representaciones C.R" en asociación con otros distribuidores/mayoristas, en una empresa importadora de artículos de ferretería de consumo masivo.
4. Los requisitos, recursos y financiamiento deben ser analizados para empezar a importar.

CAPITULO V

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a Representaciones C.R. la implementación de una alianza estratégica junto con otros distribuidores/mayoristas, con el fin de volverse importador de bienes de consumo y así beneficiarse de mejor manera del mercado.
2. Determinar cuáles son los distribuidores/mayoristas para asociarse. Presentar la propuesta a las empresas del Grupo A consideradas para la alianza estratégica, a fin de determinar cuales estarían dispuestas a realizar la integración horizontal por fusión y en caso de que alguna no desee ser parte realizar la respectiva consideración a las empresas del grupo B.
3. Establecer y analizar cuales son los trámites legales para convertir a la distribuidora "Representaciones C.R" en asociación con otros distribuidores/mayoristas, en una empresa importadora de artículos de ferretería de consumo masivo.
4. Determinar los requisitos, recursos y financiamiento necesarios para empezar a importar.

ANEXOS

Anexo A
Encuesta a Mayoristas

DATOS GENERALES

Nombre del negocio

Nombre de la persona que contesta el cuestionario:.....

Cargo:..... Dirección:.....

INSTRUCCIONES

Por favor conteste las preguntas y sírvase indicar la respuesta de acuerdo al numeral correspondiente

1.- ¿Cuántos años tiene el negocio de la distribución ferretera?

- 1) 1 a 3 años
- 2) 3 a 5 años
- 3) Más de 5 años

2.- Indique el tamaño de la fuerza de ventas con la que cuenta.

- 1) 1 a 5 personas
- 2) 5 a 10 personas
- 3) Más de 10 personas

3.- ¿A quién le compra la mayor parte de los productos que vende?

- 1) Productor/fabricante
- 2) Importador
- 3) Otros distribuidores/mayoristas
- 4) Importación directa

4.- ¿Cual es el porcentaje de utilidad aproximado que se maneja en su negocio?

- 1) 15% al 20%
- 2) 20% al 30%
- 3) Mas del 30%

5- ¿Cree usted que su negocio se ve cada vez más en desventaja frente a los fabricantes/importadores que actualmente también están dando un servicio de venta directa como mayoristas?

- 1) Totalmente de acuerdo
- 2) Parcialmente de acuerdo
- 3) Indiferente
- 4) Parcialmente en desacuerdo
- 5) Totalmente en desacuerdo

6- ¿Ha considerado usted anteriormente importar algunos de los productos que comercializa?

- 1) Si, por mi cuenta
- 2) Si, con un socio
- 3) No

7- ¿Se encuentra en capacidad para importar algunos de los productos que comercializa?

- 1) Si
- 2) No

8- ¿Cuál de los siguientes factores limitan su capacidad para importar?

- 1) No cuento con el capital necesario
- 2) Me hace falta espacio en mi bodega
- 3) No cumplo con los requisitos del fabricante
- 4) No tengo suficiente personal

9- ¿Estaría usted dispuesto a asociarse con otros mayoristas/distribuidores para importar directamente los productos para comercializarlos?

- 1) Totalmente de acuerdo
- 2) Parcialmente de acuerdo
- 3) Indiferente
- 4) Parcialmente en desacuerdo
- 5) Totalmente en desacuerdo

10.- ¿Cree usted que una asociación con otros mayoristas/distribuidores para poder importar directamente los productos mejorarían su rentabilidad frente a los fabricantes/importadores?

- 1) Totalmente de acuerdo
- 2) Parcialmente de acuerdo
- 3) Indiferente
- 4) Parcialmente en desacuerdo
- 5) Totalmente en desacuerdo

11.- ¿Cuántos distribuidores deberían confirmar esta asociación?

- 1) 2 a 5
- 2) 5 a 10
- 3) Mas de 10

12.- ¿Cuánto tiempo cree que tomaría hacer esta asociación?

- 1) 1 a 6 meses
- 2) 6 a 12 mese
- 3) Mas de 12 meses

13.- ¿Cuánto capital estaría dispuesto a invertir para hacer esta asociación?

- 1) 1000 a 5000
- 2) 5000 a 10000
- 3) 10000 a 20000
- 4) Mas de 20000

14.- ¿Considera usted que es necesaria la creación de un plan para convertir en importadores a esta asociación entre mayoristas/distribuidores?

- 1) Totalmente de acuerdo
- 2) Parcialmente de acuerdo
- 3) Indiferente
- 4) Parcialmente en desacuerdo
- 5) Totalmente en desacuerdo

ANEXO B Formulario de Administradores / Personal Ocupado

	INFORMACIÓN DEL AÑO <input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>	FORMULARIO No. <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
---	--	--

FORMULARIO DE ADMINISTRADORES / PERSONAL OCUPADO

A: DATOS GENERALES: IDENTIFICACIÓN

RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN	RUC	EXPEDIENTE																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="4">NÚMERO DE PERSONAL OCUPADO</th> <th colspan="2">AUDITORIA EXTERNA</th> </tr> <tr> <th>DIRECTIVOS</th> <th>ADMINISTRATIVOS</th> <th>PRODUCCIÓN</th> <th>OTROS</th> <th>AUDITOR EXTERNO</th> <th>REGISTRO (RNAE) No.</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			NÚMERO DE PERSONAL OCUPADO				AUDITORIA EXTERNA		DIRECTIVOS	ADMINISTRATIVOS	PRODUCCIÓN	OTROS	AUDITOR EXTERNO	REGISTRO (RNAE) No.						
NÚMERO DE PERSONAL OCUPADO				AUDITORIA EXTERNA																
DIRECTIVOS	ADMINISTRATIVOS	PRODUCCIÓN	OTROS	AUDITOR EXTERNO	REGISTRO (RNAE) No.															

B: NÓMINA DE APODERADOS, ADMINISTRADORES Y/O REPRESENTANTES LEGALES

Cédula/RUC/Pasaporte	Apellido y Nombres Completos	Nacionalidad	Cargo	RL / Adm

NOTA: 1.-El presente formulario no se aceptará con enmendaduras o tachones.
2.- Se deberá imprimir dos ejemplares del presente formulario.

DECLARACION: El administrador de la compañía declara que se responsabiliza por la veracidad de la información proporcionada en el presente formulario en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 20 y 23 de la Ley de Compañías, normada en el "REGLAMENTO QUE ESTABLECE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTOS QUE ESTÁN OBLIGADAS A REMITIR A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, LAS SOCIEDADES SUJETAS A SU CONTROL Y VIGILANCIA".

Fecha de presentación física

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

Nombre: _____
No. de Documento de Identificación: _____

BIBLIOGRAFÍA

- Alchian, A. (1995). Vertical Integration and Regulation in the Telephone Industry. Managerial and Decision Economics.
- Ander-Egg, E. (1995), Introducción a la Planificación, Buenos Aires: Lumen Editora Ltda.
- Andrews K. R. & Irwin R. D. (1980), The Concept of Corporate Strategy, California: Dow Jones & R.D.Irwin
- Ansoff, I. (2007), Strategic Management, Hampshire: Palgrave Mcmillan
- Aramayo, O. (2001), Planificación Tradicional; Presentación para Diplomado "Comunicaciones, Políticas Públicas y Estrategias de Desarrollo" 2da. versión, Santiago: Universidad de Chile.
- Bueno, E. (2007), Organización de Empresas: Estructura, Procesos y Modelos, Madrid: Ediciones Pirámide.
- Chapman, S. (2006), Planificación y Control de la Producción, México: Pearson Education.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. COPCI. Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic-2010.
- Código de Procedimiento Civil. Disponible en: http://www.wipo.int/wipolex/es/text.jsp?file_id=252653 Consulta: (julio 20, 2015).
- Coase, R. (1994), La Empresa, el Mercado y la Ley, Buenos Aires: Alianza.
- Cuervo, A. (2008), Introducción a la Administración de Empresas, Madrid: Civitas S.A.
- Goldman, C.; Gohs, I.; Piaskoski, M (2003). The Role of Efficiencies in Telecommunications. Merger Review. Federal Communications Law Journal
- González, C. (2013), recuperado de http://estrategiasempresariales07.blogspot.com/2013/02/formulacion-estrategica_18.html el 11 de diciembre del 2015.
- Guzmán R. S. (1990), Planificación del Desarrollo, Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- INEC, (2010), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: Censo económico del 2010, Ecuador:INEC.
- Instructivo General del Importador. Disponible en: www.ComercioExterior.com.ec Consulta: (julio 25, 2015).
- Klauswitz, Karl von. (1780), De la Guerra.
- Kotler P. & Armstrong, G. (2013), Fundamentos de Marketing, México: Pearson Education.
- Lamb, C., Hair, J. & Macdaniel C. (1998), Marketing 4ta. Edicion, , Mexico: International Thomson Editores.

- León, C. (s.f.) Análisis e interpretación de estados financieros. Disponible en: http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/analisis/capuno/anal1_3.htm (Consulta: junio 5, 2012)
- Ley Notarial. Disponible en: <http://www.ramajudicial.pr/EvaluacionFuncionNotarial/pdf/Ecuador-Ley-Notarial.pdf> Consulta: (julio 20, 2015).
- López, E. (2013), Tesis: Liderazgo en las organizaciones, Facultad de Derecho UAB: Barcelona, recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- Macias, J. (2011), recuperado de <http://juanmacias.net/2011/03/cuando-el-fabricante-es-tu-mayor-competencia/>, 01 de marzo del 2015.
- Martin, F. & Martínez, S. (2004), El Proceso de Alianzas Estratégicas desde el Enfoque Evolutivo de la Teoría de Alianzas, Cádiz: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- Mateo, D. (2007), Cómo Gestionar y Planificar un Proyecto en la Empresa: Técnicas y Metodos para el Éxito de un Proyecto, Vigo: Ideas Propias editorial.
- Matus, C. (2000), Teoría del juego Social, Caracas: Universidad Central de Venezuela
- Menguzatto, M. & Reanu, J. (1991), La Dirección Estratégica de la Empresa, Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Minzberg H. & Quinn J. B. (1993), El Proceso Estratégico, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Muñoz, D. (2009), Administración de Operaciones. Enfoque de Administración de Procesos de Negocios, México D.F.: CENGAGE learning.
- Noriega, J. (2010), Presentación: Diseño de una Alianza Estratégica, recuperado de: <https://prezi.com/ohfou1dbmoew/disenio-de-una-alianza-estrategica/>
- Peyrefitte, J., Golden, P. & Brice, J. Jr. (2000), Vertical Integration and Economic Performance: A Managerial Capability Framework. Management Decision, ABI/INFORM Global.
- Porter, M. (1982), Estrategia competitiva, México: C.E.C.S.A.
- Porter, M. (1987), Desde la Ventaja Competitiva hasta la Estrategia Comparativa, México: C.E.C.S.A.
- Porter, M. (2010), Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, Madrid: Ediciones Pirámide.
- Proméxico, (2010), Alianzas Estratégicas: Una Herramienta de Competitividad Internacional, México: Proméxico.
- Ramos, V. (2013), Alianzas Productivas y Estratégicas, extraído de: <https://www.clubensayos.com/Negocios/ALIANZAS-PRODUCTIVAS-Y-ESTRATEGICAS/1107450.html>
- Registro Mercantil de Guayaquil (2015). Manual de Trámites y Requisitos.

Reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio, del libro v del código orgánico de la producción, comercio e inversiones. Año II -- Quito, Jueves 19 de Mayo del 2011 - N° 452

Renart, LI. (2008), Cinco Ópticas Para Analizar Alianzas Estratégicas, Barcelona: Universidad de Navarra.

SENAE, (2016), Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, extraído de: http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action el 30 de abril del 2016.

Superintendencia de Compañías (2014). Manual de Usuario Externo. Versión: 01. Disponible en: <http://www.supercias.gob.ec/portal/> Consulta: (julio 15, 2015).

Superintendencia de Compañías (2014). Manual de Usuario. Notificación de Transferencia de Acciones y Cesión de Participaciones. Versión: 05. Disponible en: <http://www.supercias.gob.ec/portal/> Consulta: (julio 15, 2015).

Tzu, Sun. (N/D), El Arte de la Guerra.

Waldman, D. & Jensen, E. (1998). Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford: Oxford University Press.