



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad  
y Auditoría CPA.**

**Tema:**

---

**"El proceso administrativo y los precios de transferencia en la empresa  
Plasticaucho Industrial S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2014"**

---

**Autor:** Carrasco Lizano, Renato Gonzalo

**Tutora:** Eco. Cabay Cepeda, María Paulina

Ambato-Ecuador


2017

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Eco. María Paulina Cabay Cepeda, con cédula de identidad N° 180320533-3, en mi calidad de Tutora del análisis de caso con el tema: **“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”**, desarrollado por Carrasco Lizano Renato Gonzalo, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho Análisis de Caso reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Febrero de 2017



---

María Paulina Cabay Cepeda

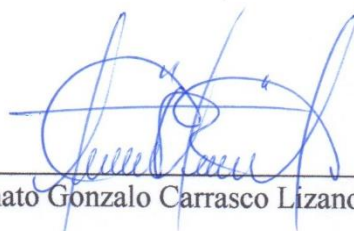
C.I.: 1803205333

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Carrasco Lizano Renato Gonzalo, con cédula de identidad N° 180457801-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso bajo el tema: **“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este análisis de caso.

Ambato, Febrero de 2017

### AUTOR



Renato Gonzalo Carrasco Lizano

C.I.: 1804578019

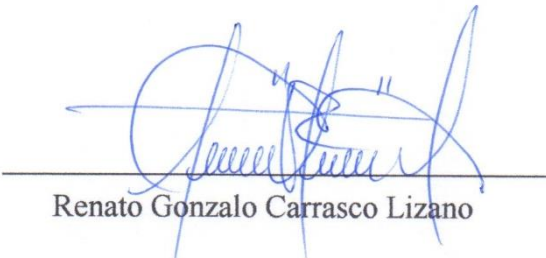
## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimonial de mi análisis de caso, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica; y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, Febrero de 2017

## **AUTOR**



Renato Gonzalo Carrasco Lizano

C.I.: 1804578019

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso sobre el tema: **“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014”**, elaborado por Renato Gonzalo Carrasco Lizano, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero de 2017



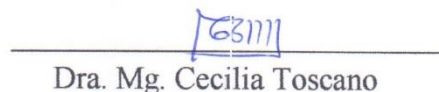
Eco. Mg. Diego Proaño

**PRESIDENTE**



Ing. Mg. Janet Urrutia

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Dra. Mg. Cecilia Toscano

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo que es la culminación de una etapa de mi vida estudiantil a varias personas que han marcado mi existencia y siguen siendo el impulso que necesito cada día para seguir y no desmayar a ti mi gran amiga, compañera y por siempre mi alma gemela, Leticia; mamá, eres quien inspira cada paso que doy y gracias a ti tengo claro que la vida es un camino difícil pero no imposible, te amo con mi vida, a mi segunda mamá, René que es la luz y el mayor regalo que Dios me brinda día a día, ella con su amor incondicional a sabido cultivar en mí el espíritu de un luchador poderoso que a la vez gusta de brindar una mano amiga a quien lo necesite, no puedo dejar pasar por alto a Gonzalo quien aparte de heredarme su nombre, durante toda mi vida aplaudió mis logros, se enorgullece de mí y a la vez me alienta a ser mejor cada día, eres tú el vivo reflejo del amor paterno.

A mi padre Edinson, quien supo enseñarme lo que es trabajar y saber cuál es el valor del dinero, que con el paso de los años se ha convertido en mi amigo, su apoyo y afecto contribuyeron a la cristalización de este gran proyecto de vida.

Finalmente a mi familia que son sus palabras de aliento y cariño valoran quien soy y hacia donde pretendo llegar, a mis amigos, ya que el tiempo compartido y las experiencias vividas marcaron mi vida sin duda.

Los sentimientos son muchos y las palabras muy pocas, a ustedes dedico este trabajo...

Ambato, Febrero de 2017

**Renato Gonzalo Carrasco Lizano**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi madre, abuelita, tío y padre, a ustedes mi gratitud inmensa e infinita por todo lo que han hecho para que yo sea día tras día mejor, gracias y mil veces gracias por el amor, la paciencia, el cariño y demás factores que me llevarán al éxito.

También quiero extender un agradecimiento muy sincero a la Econ. Paulina Cabay, por toda la dedicación, esfuerzo y paciencia que le brindó al presente trabajo, sin duda espero haber elaborado un análisis de caso de calidad bajo sus enseñanzas.

Muchas gracias al alma mater Universidad Técnica de Ambato y a los profesionales que compartieron sus conocimientos hacia mi persona, a mis compañeros y amigos que fui haciendo durante estos años de estudio, sin duda la etapa que culmina quedará grabada en mi mente y corazón por el resto de mi existencia.

Finalmente a la empresa Plasticaucho Industrial S.A., sus directivos, personal administrativo, especialmente a mi departamento financiero, área de Costos y Presupuestos a ustedes amigos y compañeros gracias por todo, debido que me abrieron las puertas hacia la experiencia y el conocimiento práctico que será mi carta de presentación y herramienta para crecer profesionalmente.

Ambato, Febrero de 2017

**Renato Gonzalo Carrasco Lizano**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** "EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014."

**AUTOR:** Carrasco Lizano, Rento Gonzalo

**TUTORA:** Eco. Cabay Cepeda, María Paulina

**FECHA:** Febrero, 2017

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Análisis de Caso realizado en la empresa Plasticaucho Industrial S.A. en el área administrativa, tiene como objetivo el estudiar la manera en como el proceso administrativo puede influir en la determinación de los precios de transferencia. Después de haber llevado a cabo la investigación el autor propone el mejoramiento de estas cadenas agregadoras de valor, esto sirve para evaluar, identificar, corregir y mantener de una manera óptima cada proceso, además puede ser implementada en cualquier ciclo de acciones, así también permite que cada cosa esté sujeta a una mejora continua, que en si es la esencia del presente trabajo investigativo. El Análisis de Caso cuenta con un estudio basado en encuestas y entrevistas aplicados al personal de las áreas de Finanzas, Compras, Ventas, Logística, Negocios Internacionales ya que estas personas están relacionadas en las actividades de mencionadas dentro de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., el trabajo que se expone cuenta con cinco capítulos en los que se realizó un estudio detallado y a la vez una investigación que recopila datos y material financiero, así como también administrativo para poder sustentar la solución que se brinda al problema planteado.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** PROCESO ADMINISTRATIVO, FINANZAS, PRECIOS DE TRANSFERENCIA, MEJORAMIENTO CONTINUO, KAIZEN.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OD ACCOUNTING AND AUDIT**  
**ACCOUNTING AND AUDIT CAREER**

**TOPIC:** EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2014.”

**AUTHOR:** Carrasco Lizano, Renato Gonzalo

**TUTOR:** Eco. Cabay Cepeda, María Paulina

**DATE:** February, 2017

**ABSTRACT**

The case analysis performed in the company Plasticaucho Industrial S.A. in the administrative area aims to study the way in as the administrative process can influence the determination of transfer prices that in if is the essence of this tool. Analysis of case features a study based on surveys and interviews applied to staff in the areas of finance, procurement, sales, logistics, international business, since these people are related activities mentioned within the company Plasticaucho Industrial S.A. work described boasts five chapters that was carried out a detailed analysis and research that collects data and financial as well as also administrative material to be able to support the solution It provides to the problem raised.

**KEY WORDS:** ADMINISTRATIVE PROCESS, FINANCE, TRANSFER PRICING, CONTINUOUS IMPROVEMENT, KAIZEN.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
1. Identificación de caso a estudiar.....	3
1.1. Descripción y formulación del problema .....	3
Contextualización.....	3
Macro contextualización.....	3
Micro contextualización .....	7
Árbol de Problemas .....	10
Análisis crítico .....	11
Prognosis .....	11
Formulación del problema .....	13
1.2. Justificación.....	13
1.3. Objetivos .....	17
Objetivo General .....	17
Objetivos Específicos .....	17
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>18</b>
2. Marco teórico.....	18
Antecedentes Investigativos.....	18

Fundamentación Filosófica .....	35
Fundamentación Legal.....	35
Fundamentación Económica .....	38
Categorías Fundamentales .....	40
Sub-ordinación conceptual variable independiente.....	41
Sub-ordinación conceptual variable dependiente.....	42
Variable Independiente .....	43
Variable Dependiente .....	56
Hipótesis .....	70
Señalamiento de Variables de la Hipótesis.....	70
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>71</b>
3. Metodología del diagnóstico .....	71
Modalidad.....	71
Enfoque .....	72
Nivel de Investigación .....	72
Población.....	74
Muestra.....	74
Unidad de Investigación .....	75
Operacionalización de las Variables.....	76
Plan de Recolección de la Información.....	78
Plan de Procesamiento de la Información .....	79
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>80</b>
4. Resultados.....	80
4.1. Principales resultados obtenidos del diagnóstico.....	80
Análisis de resultados .....	80
Población .....	81
Verificación de hipótesis.....	95
Cálculo Chi cuadrado .....	98
4.2. Limitaciones del estudio de caso .....	100
4.3. Conclusiones.....	100
4.4. Recomendaciones.....	101
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>103</b>
5. Propuesta de solución .....	103
Datos Informativos .....	103
Antecedentes .....	104
Justificación .....	106

Objetivos .....	107
Análisis de factibilidad .....	107
Fundamentación .....	108
5.1. Metodología de la propuesta de solución .....	110
5.2. Desarrollo de la propuesta de solución .....	111
Planear .....	111
Hacer .....	117
Verificar.....	124
Actuar .....	124
Evaluar .....	137
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>141</b>
6. Referencias bibliográficas.....	141
Anexos.....	146
Composición de la población total nacional .....	146
Composición de los empleados por rama de actividad: Total nacional .....	147
Códigos Condiciones de Pago (Incorrectos). .....	149
Códigos Generales (Sobrantes). .....	150
Códigos de Instituciones Financieras Depurados.....	151
Códigos de Condiciones de Pago Depurados.....	152
Códigos de Cupos de Crédito Depurados .....	153
Tabla Chi Cuadrado. ....	157

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1:</b> Composición de la población total nacional .....	6
<b>Tabla 2:</b> Composición de los empleados por rama de actividad: Total nacional .....	7
<b>Tabla 3:</b> Anexo de Operaciones con Partes Relacionadas del Exterior (OPRE) .....	14
<b>Tabla 4:</b> Sistematización de actividades .....	52
<b>Tabla 5:</b> Clasificación Operaciones Empresariales Internacionales .....	57
<b>Tabla 6:</b> Definición de Transferencias .....	58
<b>Tabla 7:</b> Clasificación de los Tributos. ....	63
<b>Tabla 8:</b> Variable Independiente Proceso Administrativo .....	76
<b>Tabla 9:</b> Variable Independiente Precios de Transferencia.....	77
<b>Tabla 10:</b> Plan de recolección de la información. ....	78
<b>Tabla 11:</b> Planeación .....	82
<b>Tabla 12:</b> Dirección .....	83
<b>Tabla 13:</b> Organización .....	85
<b>Tabla 14:</b> Ejecución.....	86
<b>Tabla 15:</b> Control .....	87
<b>Tabla 16:</b> Principio de plena competencia .....	88
<b>Tabla 17:</b> Comercio exterior .....	89
<b>Tabla 18:</b> Partes relacionadas.....	91
<b>Tabla 19:</b> Impuesto a la renta .....	92
<b>Tabla 20:</b> Anexo OPRE .....	93
<b>Tabla 21:</b> Métodos de cálculo .....	94
<b>Tabla 22:</b> Frecuencias Observadas. ....	96
<b>Tabla 23:</b> Costos de la propuesta.....	104
<b>Tabla 24:</b> Mapa de Procesos. ....	113
<b>Tabla 25:</b> Matriz FODA.....	114
<b>Tabla 26:</b> Puntos Focales de la Matriz Estratégica. ....	115
<b>Tabla 27:</b> Necesidades y Preocupaciones del Clientes. ....	117
<b>Tabla 28:</b> Códigos Instituciones Financieras Anteriores (Repetidos). ....	120
<b>Tabla 29:</b> Códigos Cupos de Crédito (Incorrectos).....	122
<b>Tabla 30:</b> Datos de la Aplicación General a la Gestión.....	123
<b>Tabla 31:</b> Calendario de Pagos Mejorado .....	125
<b>Tabla 32:</b> Calendario para la aplicación de la mejora. ....	128
<b>Tabla 33:</b> Países miembros de la OCDE. ....	130

<b>Tabla 34:</b> Datos mejoramiento en la Gestión. ....	136
<b>Tabla 35:</b> Códigos Condiciones de Pago (Incorrectos). ....	149
<b>Tabla 36:</b> Códigos Generales (Sobrantes). ....	150
<b>Tabla 37:</b> Códigos de Instituciones Financieras Depurados.....	151
<b>Tabla 38:</b> Códigos de Condiciones de Pago Depurados.....	152
<b>Tabla 39:</b> Códigos de Cupos de Crédito Depurados.....	153
<b>Tabla 40:</b> Tabla Chi Cuadrado. ....	157

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1:</b> Composición de la población: Total nacional .....	5
<b>Gráfico 2:</b> Ambato población por rama de actividad .....	7
<b>Gráfico 3:</b> Árbol de Problemas.....	10
<b>Gráfico 4:</b> Pirámide de Kelsen .....	37
<b>Gráfico 5:</b> Supra ordinación de Variables .....	40
<b>Gráfico 6:</b> Sub-ordinación variable independiente .....	41
<b>Gráfico 7:</b> Sub-ordinación variable dependiente .....	42
<b>Gráfico 8:</b> Ciencias relacionadas con la administración.....	45
<b>Gráfico 9:</b> Ciclo en la Gestión de Negocios .....	49
<b>Gráfico 10:</b> Niveles de un Sistema de Gestión .....	49
<b>Gráfico 11:</b> Modelo para la Gestión de Mejora .....	49
<b>Gráfico 12:</b> Organización del Proceso Administrativo .....	53
<b>Gráfico 13:</b> Funciones del Administrador.....	54
<b>Gráfico 14:</b> Ciclo Administrativo.....	54
<b>Gráfico 15:</b> Interacción Funciones Administrador y Ciclo Administrativo .....	55
<b>Gráfico 16:</b> Etapas Proceso Administrativo .....	55
<b>Gráfico 17:</b> Espiral del Conocimiento. ....	71
<b>Gráfico 18:</b> Población.....	75
<b>Gráfico 19:</b> Población.....	81
<b>Gráfico 20:</b> Promedio de Edades.....	81
<b>Gráfico 21:</b> Planeación. ....	83
<b>Gráfico 22:</b> Dirección .....	84
<b>Gráfico 23:</b> Organización.....	85
<b>Gráfico 24:</b> Ejecución.....	86
<b>Gráfico 25:</b> Control .....	87
<b>Gráfico 26:</b> Principio de plena competencia.....	88
<b>Gráfico 27:</b> Comercio exterior. ....	90
<b>Gráfico 28:</b> Partes relacionadas. ....	91
<b>Gráfico 29:</b> Impuesto a la renta. ....	92
<b>Gráfico 30:</b> Anexo OPRE. ....	93
<b>Gráfico 31:</b> Métodos de cálculo. ....	94
<b>Gráfico 32:</b> Estructura Método Kaizen. ....	110
<b>Gráfico 33:</b> Diagrama de Ishikawa. ....	112

<b>Gráfico 34:</b> Causas Potenciales. ....	116
<b>Gráfico 35:</b> Mejoramiento de la Estructura Procedimental. ....	118
<b>Gráfico 36:</b> Días de retazo en pago a proveedores.....	119
<b>Gráfico 37:</b> Facturación a Clientes. ....	122
<b>Gráfico 38:</b> Aplicación General a la Gestión.....	123
<b>Gráfico 39:</b> Uso de OneDrive.....	129
<b>Gráfico 40:</b> Mejoramiento en Pago a Proveedores. ....	134
<b>Gráfico 41:</b> Mejoramiento en Facturación. ....	135
<b>Gráfico 42:</b> Mejoramiento en la Gestión.....	136
<b>Gráfico 43:</b> Indicador NOF.....	138



## INTRODUCCIÓN

En el medio que toda organización se desarrolla hoy en día es vital que tenga clara su posición y además a dónde quiere llegar, para cumplir con todo lo expuesto hace falta responder a dos preguntas muy importantes ¿cómo lo vamos hacer? y ¿con qué lo vamos hacer? , para conocerlo se debe recurrir al proceso administrativo, es decir que se va a trabajar sobre las herramientas, recursos y demás implementos que la empresa necesitaría para concluir y llegar a una meta corporativa.

Se enfocará la atención para el presente desarrollo en cubrir dos campos grandes de acción, estos son procesos administrativos y documentales y a su vez como estos influyen en la aplicación de un gravamen fiscal, en este caso los precios de transferencia. Para Plasticaucho Industrial S.A. el perder control sobre su administración y los respaldos físicos (documentos) sobre esto, conllevaría más que un retraso en su normal accionar, una pérdida monetaria e inclusive cese de temporal, parcial o en el peor de los casos total de actividades, las responsabilidades irán cayendo sobre el personal que fue poco efectivo en su labor.

Al momento en el que esta herramienta no se aplique en el departamento de finanzas principalmente puede provocar que no se logren cumplir con ciertos objetivos que dependen de estos procesos y esto a su vez puede desencadenar en la presencia de necesidades de tipo lucrativas como nivel de insatisfacción a nivel de la organización como en la colectividad, de esta manera estamos provocando una cadena con inflexiones informativas, que punto a punto en adelante llevarán a errores mucho más graves.

Si se quiere ver desde otro punto de vista, administrar y documentar procesos fiscales y por ende su información es vital en toda la empresa e incluso en los entes sin fines de lucro, debido que si se presentara algún inconveniente; los documentos y la menara en cómo se llevó todo el proceso serían los únicos testigos que estarían facultados para esclarecer hechos puntuales. Si bien la tendencia actual está en dejar de lado el papel y la tinta existen más medios para almacenar documentos o a su vez controlar las actividades de manera conjunta que se desarrollan dentro de la organización, los encargados de esto no pueden dar espacio a errores consecutivos, ya que se estarían

enfrentado a una determinación tributaria que acarrearían futuras sanciones y multas que afecte económicamente a la empresa. La organización del presente análisis de caso se encuentra desarrollada de la siguiente forma:

En el **Capítulo I** se identifican todos los datos del caso a estudiar, desde la descripción y formulación del problema, encontrado en la empresa Plasticaucho Industrial S.A., pasando por sus diferentes contextualizaciones, así como también por la representación gráfica del árbol de problemas con sus diferentes causas y efectos para finalizar con la justificación y objetivos del presente trabajo.

El **Capítulo II** contempla el marco teórico en el que se basa toda la investigación llevada a cabo, en esta parte se hace uso de las ideas y teorías de autores mismo que nutren y sustentan el progreso y desarrollo del análisis de caso, para finalmente señalar las variables encontradas y producto de esto plantear la hipótesis.

Para el **Capítulo III** contiene la metodología con la que se elaboró la investigación, es decir sus diferentes enfoques, niveles unidades de investigación, población y la manera en la que se operacionalizarán las variables para finalizar en los planes de recolección y procesamiento de la información.

En el **Capítulo IV** se muestran los resultados obtenidos una vez aplicadas las encuestas a los involucrados, de la misma manera se identifican las limitaciones del estudio y producto de ello se han redactado las conclusiones y recomendaciones respectivas.

El en **Capítulo V** se observa la propuesta para poder solucionar el problema anteriormente planteado, podrá encontrar los datos informativos y la metodología a desarrollar, para finalmente pasar a la ejecución de la misma.

Para terminar en el **Capítulo VI** constan todas las fuentes bibliográficas tomadas como referencia para este trabajo, y por último los anexos correspondientes.

# CAPÍTULO I

## 1. Identificación de caso a estudiar

### 1.1. Descripción y formulación del problema

#### Contextualización

##### Macro contextualización

Con el paso del tiempo al desarrollarse la sociedad, varios fueron los factores que dieron pie a la formación y evolución tanto física como cognitiva del ser humano, por este motivo desde la antigüedad toda actividad llevaba una serie de pasos inmersa para que se desarrolle, sin saber que fueron estas acciones los cimientos, que a su vez se los puede considerar como procesos y sistemas de actividades.

Para situarnos en el campo al que se hace referencia, podemos empezar recordando varias épocas, y de esta manera ir trayendo a la memoria el comienzo del comercio de manera formal, para ello existían dos partes como mínimo que cada una ejecutaba ciertas etapas que le permitirían obtener un producto o servicio comercializable, y aun así sin saber el uso correcto de recursos y sin contar con una adecuada guía y control, lograban que tal o cual venta se concrete, de manera que generase beneficio para ambas partes; con el surgimiento de la actividad comercial nace además el sistema financiero, a medida de lo que requiere el mercado, no obstante todo circula en forma que se intentaba determinar la efectividad de una actividad.

Transcurrido un tramo temporal aun mayor desde estos inicios, llegamos a lo que hoy conocemos como procesos, actividades, comercio, y demás palabras y términos que bien pueden definir de manera argumentativa a un proceso administrativo; las industrias que para el siglo XXI se convirtieron en uno de los motores económicos de varias naciones, están cada vez más enfocadas a normar y gestionar de mejor manera sus procesos agregadores de valor, esto conlleva a que se quiera llegar a determinar la efectividad de una persona, la cual realiza una actividad, el tiempo que le toma la misma y si sería posible mejorar estos resultados.

Fruto de esta evolución se determinaría que cada punto que une y forma la cadena de actividades para obtener un producto final es de suma importancia, más aún toda la fuerza laboral y administrativa serían un cúmulo de recursos que marchan a ciegas hacia puntos dispersos, he ahí la necesidad imperante de programar y determinar el camino o el procedimiento que cada uno seguirá para llegar al fin común.

Para poder entender de mejor manera se toma en cuenta el criterio de González (1998) donde menciona lo siguiente acerca de lo que se considera proceso

Conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente.

Dichas actividades están relacionadas unas con otras e integradas de manera coherente y terminan con la entrega del producto o servicio al cliente. Necesitan expresamente la entrega de un producto o servicio.

Por tanto, los departamentos funcionales no constituyen un proceso, aunque realizan una misma tarea que alimenta a varios procesos. No es por tanto un análisis de tareas. (pág. 16)

Como es de conocimiento mundial, el proceso administrativo engloba los términos que se han considerado anteriormente, por ello se puede decir que estas actividades están bajo una estructura macro, que las acoge y mediante leyes diversas van guiando la manera y el territorio donde se desenvolverán cada una de estas etapas, por lo cual la planeación, organización, integración, dirección y control son sus actores principales independientemente del nivel empresarial.

### **Meso contextualización**

En la localidad de Tungurahua varias son las organizaciones empresariales que van surgiendo así también muchas más se encuentran ya establecidas y son referentes a nivel nacional, considerando que esta provincia, toma como eje su capital, la ciudad de Ambato es comercial y productiva por excelencia, como lo dice entre sus páginas Diario El Heraldo (2015)

Ambato registra asentamiento industrial de importancia para la economía del Ecuador. Las industrias predominantes se dedican a la curtiduría que es parte de la cadena de fabricación de calzado. También la industria textil, alimenticia, del vidrio y automotriz se suma al desarrollo económico de la capital de los tungurahueses.

Sin embargo, la económica ambateña sobresale por el comercio y por ello, la banca considera zona clave para abrir sucursales y agencias.

Jorge Oviedo Carrillo, consultor de la agenda ambiental del Municipio de Ambato, en el estudio realizado explica que el comercio es la principal actividad de la ciudad junto a la industria y la artesanía. Las empresas e industrias que operan en la zona de investigación son generadoras de empleos, y esto a su vez se resume en inputs o recursos, ya que los colaboradores son quienes ejecutan y otros controlan estas actividades, lo que se busca es generar valor en cada estación de trabajo.

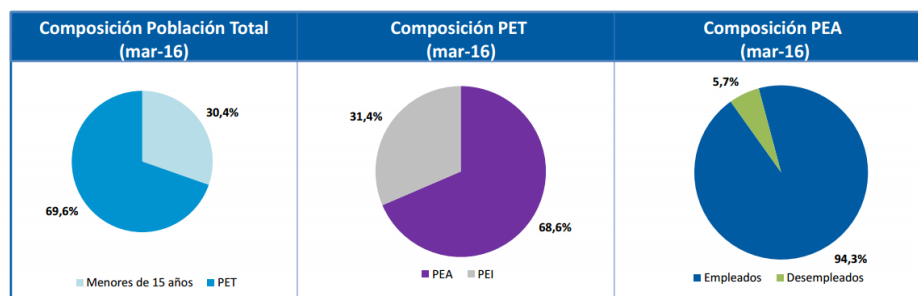
Según lo que nos indica el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) (2016),

Durante marzo 2016 a nivel nacional se tiene:

De la población total, el 69.6% está en edad de trabajar.

- El 68.6% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa.
- De la población económicamente activa, el 94.3% son personas con empleo. (pág. 10)

Estos datos están expresados gráficamente de la siguiente manera:



PET= Población en edad de trabajar, PEA= Población económicamente activa, PEI= Población económicamente inactiva.

\*La categoría de empleo incluye a los asalariados e independientes

**Gráfico 1:** Composición de la población: Total nacional

**Fuente:** INEC Encuesta nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo

**Elaborado Por:** INEC Ecuador en Cifras

El gráfico que precede busca indicar de una manera fácil y entendible la manera en cómo se componen porcentualmente los grupos económicos de la población, es importante esta representación debido que se puede observar que las personas que se

encuentra en edad de trabajar la gran mayoría es considerada como población económicamente activa, es decir aportan con su actividad económica y entran en este segmento, así mismo de estas personas se observa el porcentaje de que cuenta con y sin empleo.

Además de los datos considerados anteriormente, el INEC (2016), consolida esta información, ya que la fuerza laboral como se ha mencionado es una pieza clave en toda actividad económica, es así que nos muestra datos desde año 2007 hasta el mes de marzo del 2016

En el trimestre de marzo 2016 a nivel nacional:

- La población en edad de trabajar (PET) es de **11.5** millones de personas.
- La población económicamente activa (PEA) es de **7.9** millones de personas.
- La población económicamente inactiva es de **3.6** millones de personas. (pág. 11)

Estos datos están expresados en la tabla n° 1, la misma que se sitúa en la parte de anexos.

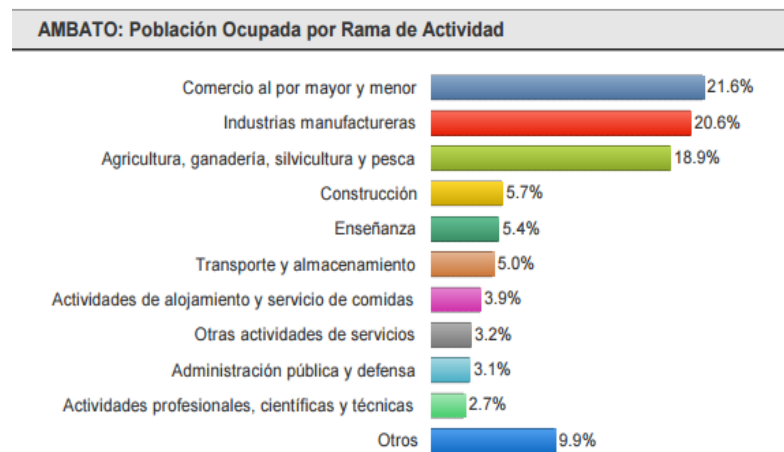
Los procesos son aplicados a todo nivel empresarial, debido que buscan aportar al circuito o células de trabajo, esto por intentar denominar a los puntos de trabajo.

Además de querer enfocar la atención a los procesos, es necesario determinar en qué nivel o en qué medida la provincia y sus cantones aportan o se ven afectados en materia tributaria, ya que se busca la manera de cómo concatenar una serie de actividades que den como producto un material útil para una aplicación impositiva.

Debido a lo que se señala respecto al proceso administrativo, en la localidad es un método que se aplica con regularidad, para sus ejecutores es sinónimo de avance y gestión positiva; hablando de la industria del calzado, las fases que componen esta cadena de valor, según mencionan varios actores enfatiza puntos claves a llevar a cabo, y de esta misma manera asegura que el resultado de la correcta conjugación de sus elementos brindarán al final de un periodo de tiempo determinado un logro cuantificable.

## Micro contextualización

El sector industrial específicamente en la rama de la producción y comercialización de calzado de diverso tipo, entre ellos cuero, sintético, lona (tela), botas de caucho, botas de plástico, etcétera a la que se hará referencia, abarca el mayor porcentaje de personas laborando de manera activa aportando a las cifras de los indicadores económicos de la ciudad de Ambato, como muestra la siguiente gráfica del (INEC, 2014, pág. 2).



**Gráfico 2:** Ambato población por rama de actividad

**Fuente:** INEC Censo Población y Vivienda 2010

**Elaborado Por:** SENPLADES - Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

El Gráfico que precede es una señal de que el sector en el cual se realizará la investigación, es sin duda una rama económica muy fuerte en el ámbito local, brindando plazas laborales y a su vez contribuyendo con todos los factores que afectan su existencia ante las entidades públicas y privadas.

Adicionalmente el INEC (2016), señala de manera clara y puntual, la manera en cómo toda la población que se encuentra empleada está distribuida y categorizada dependiendo de la rama en la que labora, los datos a los que se hará referencia van desde el año 2007 hasta el mes de marzo del año 2016:

Estos datos están expresados en la tabla 2 la misma que se sitúa en la parte de anexos.

Este alto nivel de ocupación conduce a un análisis simple, en el que las dos partes tanto industria como talento humano son vitales en un proceso, si bien es cierto contar con

un gran número de personas no asegura un proceso efectivo y menos aún un resultado óptimo, es ahí cuando las normas, formación intelectual, experiencia entre otros factores se conjugan para fortalecer las actividades básicas de un procedimiento.

Como en todo grupo hay empresas o fabricas que mantienen un nivel alto en cuanto a reconocimiento y ventas, esto lo podemos interpretar como una marcada presencia en el mercado sea tanto por marca, calidad, variedad e incluso precios, según el artículo de la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) (s/año), señala que *"Los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28,8 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 154%"* (pág. 1)

Haciendo mención al artículo anterior en la Revista Líderes, la producción crece de manera exponencial en este sector empresarial, pues esto se va logrando paso a paso con mejoras continuas a los procesos que se aplican y que sobre la marcha de su implantación se corrigen y ajustan de acuerdo a los resultados que se esperan.

Otras fuentes además corroboran la importancia de la producción en la ciudad, en el boletín de Hugo Jácome (2011)

Las provincias de mayor actividad en lo relacionado a las actividades artesanales de curtiembre, productos de cuero y calzado serían Tungurahua, Imbabura, Azuay y Cotopaxi. La provincia del Tungurahua representaría 75,6% de la actividad artesanal total del sector. Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Quisapincha, Baños y Cevallos. La provincia de Imbabura representaría 13,2%; Azuay, 4,3%; y Cotopaxi 4,0%. En las restantes provincias del Ecuador, la producción de artesanías de cuero y afines es mínima: 2,9%. (pág. 6)

La presente investigación se la llevará acabo en la empresa Plasticaucho Industrial S.A. un ente económico muy importante en la zona centro del país, así como a nivel nacional e internacional, siendo una referencia en varios aspectos, se pueden nombrar algunos como por ejemplo sus actividades productivas, comercializadoras, logísticas, equipamiento tecnológico, organización económica y administrativa y talento humano, esto por citar algunas de las fortalezas con la que esta empresa cuenta.

Por lo tanto, se ha estimado trabajar de manera directa con el departamento financiero, así como en las demás áreas que interviene en el proceso integral frente al cumplimiento de la disposición fiscal, como son los precios de transferencia, de esta manera se



considera el criterio de Revista Líderes (s/año), que en su redacción menciona lo siguiente:

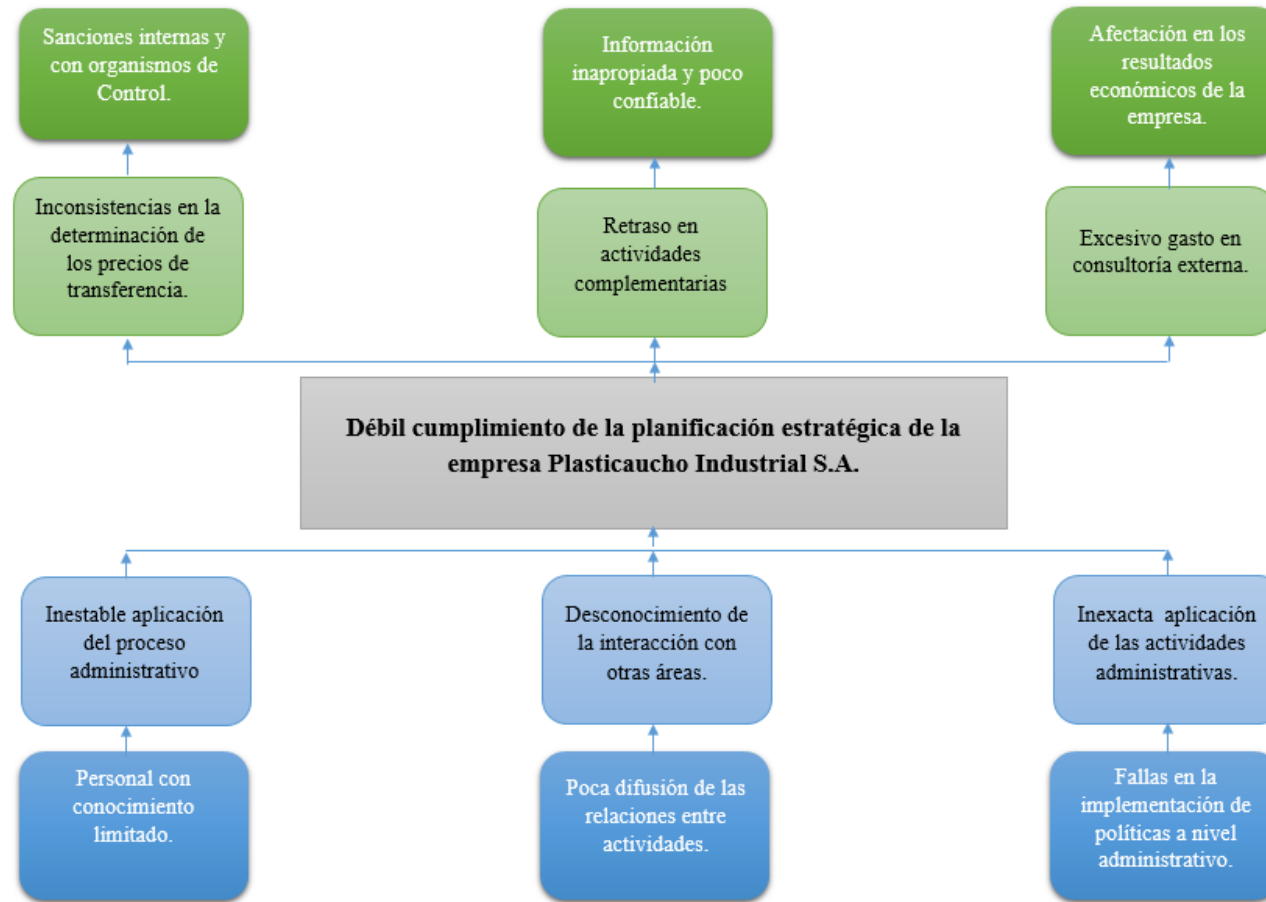
Sin embargo, un asunto pendiente es el tema de las exportaciones. Actualmente, una de las empresas que envía mercadería al exterior es Plasticaucho Industrial S.A. Esta compañía, también ambateña, exporta zapatos de lona, botas de caucho y calzado escolar de cuero a Colombia y Perú. (pág. 1)

Una vez fijada la meta y la manera en la que pretende llevar a cabo un plan de acción, es necesaria la visualización de objetivos y a su vez las brechas de error consideradas como aceptables, con el fin que estos se hagan presentes al momento en el que las metas u objetivos no llegaran a cumplirse, en fin todo gira en torno a un circuito o red de acciones ordenados y que buscan ser efectivos y aportar en bien de la empresa.

Poniendo atención en Plasticaucho Industrial S.A., empresa donde su accionar se basa en los procesos, en la efectividad de los mismos y la calidad de sus profesionales, su apreciación es simplemente la persona debe saber desarrollar cada actividad, así como también el tiempo y recursos que usará. Para esto es imperante que la línea operativa este bajo la correcta supervisión que se especializa en puntos focales, que suman al sistema.

Sobre la línea de supervisión se encuentra el nivel directivo mismo que cumpliendo con las etapas que dicta el proceso administrativo se encarga del control final y la toma de decisiones en base a la información a ellos presentada, es lo que representa en la empresa de manera general los procesos, ya sea en el ámbito productivo, financiero, logístico, comercial y financiero.

## Árbol de Problemas



**Gráfico 3:** Árbol de Problemas

**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Renato Gonzalo Carrasco Lizano

## **Análisis crítico**

En el árbol de problema se puede apreciar gráficamente el problema, las causas y sus efectos respecto al presente análisis de caso, al momento en el que se menciona que existe un débil cumplimiento de la planificación estratégica de la empresa Plasticaucho Industrial, se pretende determinar porque tenemos estas condiciones negativas, luego de una observación rápida del tema en el campo de investigación se puede agregar que el personal en su gran mayoría tiene conocimientos limitados producto de una falta de capacitación en diversas áreas y temas.

Principalmente no se conoce a profundidad el proceso administrativo, el limitado nivel de comunicación que existe y más aún por la falta de difusión de este tema, finalmente entre las causas de este problema tenemos que debido a la escases de capacitación tanto propia como por parte de la empresa, hablar de especialización técnica y cognitiva de los involucrados en cuanto a temas impositivos es prácticamente imposible, esto desemboca en varios inconvenientes para la organización.

Si las causas antes redactadas persisten pueden desencadenar en errores (efectos) en los datos que se van a presentar a los organismos de control y por ende esto puede dar pie a sanciones y problemas con dichas instituciones, otra cuestión muy importante a considerar es el tiempo de respuesta frente a los datos que se procesan, debido que todo tramite, impuesto o actividad tiene un plazo de presentación y un retraso en ello también puede llegar a ser sancionado, finalmente todos estos posibles problemas o efectos que pueden presentarse de persistir el problema para la empresa y sus directivos significan pérdidas económicas, pues se gastaría dinero en las sanciones y a la vez en expertos que brinden asesoría para solucionar los problemas y a la vez capacite al personal.

## **Prognosis**

En el medio que toda organización se desarrolla hoy en día es vital que tenga clara su posición y además a dónde quiere llegar, para cumplir con todo lo expuesto hace falta responder a dos preguntas muy importantes ¿cómo lo va hacer? y ¿con qué lo va hacer?, para conocer esto se debe recurrir al proceso administrativo, es decir que se va

a trabajar sobre las herramientas, recursos y demás implementos que la empresa necesitaría para concluir y llegar a una meta corporativa.

Se enfocara la atención para el presente desarrollo en cubrir dos campos grandes de acción, estos son procesos administrativos y documentales y a su vez como estos influyen en la aplicación de un gravamen fiscal, en este caso los precios de transferencia.

Para Plasticaucho Industrial S.A. el perder control sobre su administración y los respaldos físicos (documentos) sobre esto, conllevaría más que un retraso en su normal accionar, una pérdida monetaria e inclusive cese de temporal, parcial o en el peor de los casos total de actividades, producto de ellos las responsabilidades irán cayendo sobre el personal que fue poco efectivo en su labor.

Al momento en el que esta herramienta no se aplique en el departamento de finanzas principalmente, puede provocar que no se logren cumplir con ciertos objetivos que dependen de estos procesos y esto a su vez puede desencadenar en la presencia de necesidades de tipo lucrativas como insatisfacción en la organización como en la colectividad, de esta manera estamos provocando una cadena con inflexiones informativas.

Si se quiere ver desde otro punto de vista, administrar y documentar procesos fiscales y por ende su información es vital en toda la empresa e incluso en los entes sin fines de lucro, debido que si se presentara algún inconveniente; los documentos y la manera en cómo se llevó todo el proceso serían los únicos testigos que estarían facultados para esclarecer hechos puntuales.

Si bien la tendencia actual está en dejar de lado el papel y la tinta existen más medios para almacenar documentos o a su vez controlar las actividades de manera conjunta que se desarrollan dentro de la organización, los encargados de esto no pueden dar espacio a errores consecutivos, ya que se estarían enfrentado a una determinación tributaria que acarrearían futuras sanciones y multas que afecte económicamente a la empresa.

Partiendo de la necesidad de cubrir estos dos grandes campos de acción mencionados anteriormente, se considera que la parte medular de la organización es el

funcionamiento óptimo e integrado de estas dos partes, no solo al momento de realizar sus actividades cotidianas, sino también en el caso de la presentación de información fiscal.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera influye el débil cumplimiento del plan estratégico en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.?

### **1.2. Justificación**

A nivel empresarial los procesos son actividades vitales, las cuales van marcando el camino por el cual se desarrollan las tareas de los colaboradores, las mismas se siguen, a efecto de que se pueda garantizar la efectividad de dicho trabajo, conjuntamente esta serie de pasos específicamente se enfocarán en una consecución tributaria ya que en el Ecuador los impuestos se han convertido en uno de los temas trascendentales entre el común de los ciudadanos y aún más si se topa esta semántica en el globo económico empresarial.

El poder construir una estructura procedimental adecuada y efectiva es un plan que lleva tiempo hacer, es necesario ir puliendo los errores en el transcurso del camino, además en lo referente a documentación y administración es primordial señalar que son actividades que van de la mano, relacionadas estrechamente, debido que sin documentos el proceso administrativo queda en el estado de simple concepción abstracta más no como una normativa, y de igual manera es imperante que existan lineamientos que toman como punto de partida e inclusive como sustento a la documentación para realizar controles, mejoras e incluso sirvan para la toma de decisiones.

La empresa Plasticaucho Industrial S.A. por su volumen de producción, ventas y transacciones a nivel nacional, así como con partes relacionadas está sujeta a la presentación de un informe para el control en la fijación de precios bajo el principio de plena competencia, por ende, se necesita conocer varios temas; desde qué es este

informe hasta cómo se debe presentar, plazos, cantidad de información entre otras cosas.

Al informe integral de precios de transferencia que se debe emitir fruto de estas transacciones con empresas relacionadas, la administración tributaria solicita la elaboración y presentación de un anexo OPRE cuyo nombre completo es Anexo de Operaciones con Partes Relacionadas del Exterior, como lo dictamina el organismo de control mediante la Resolución No. NAC-DGER2008-0464 misma que entra en vigencia desde su publicación en el registro oficial el 15 de abril del 2008, además de sus resoluciones modificatorias No. NAC-DGERCGC09-00286 y No. NAC-DGERCGC13-00011, donde se implanta los detalles con respecto a la presentación de estos documentos dentro del concepto de precios de transferencia.

Según el Sistema de Rentas Internas (SRI) (s/año) el informe y el anexo se los maneja de la siguiente manera:

La Resolución NAC-DGERCGC09-00286 señala que los contribuyentes que hayan efectuado operaciones con partes relacionadas domiciliadas en el exterior, dentro de un mismo período fiscal en un monto acumulado superior a tres millones de dólares (USD 3.000.000), deben presentar el Anexo de Operaciones con Partes Relacionadas.

De igual manera, deberán presentar el indicado anexo aquellos contribuyentes que habiendo efectuado operaciones con partes relacionadas domiciliadas en el exterior, dentro de un mismo período fiscal, por un monto acumulado comprendido entre USD 1.000.000 a USD 3.000.000 y cuya proporción del total de operaciones con partes relacionadas en el exterior sobre el total de ingresos, de acuerdo con los casilleros correspondientes del formulario 101 del Impuesto a la Renta, sea superior al 50%.

Aquellos contribuyentes que hayan efectuado operaciones con partes relacionadas domiciliadas en el exterior, dentro de un mismo período fiscal en un monto acumulado superior a cinco millones de dólares (USD 5.000.000), deben presentar adicionalmente al Anexo, el Informe Integral de Precios de Transferencia.

La información se debe entregar en medio magnético y de acuerdo a la ficha técnica establecida para el efecto, según el siguiente calendario:

**Tabla 3:** Anexo de Operaciones con Partes Relacionadas del Exterior (OPRE)

Noveno Dígito del RUC o Cédula	Personas Naturales (Año siguiente)	Sociedades (Año siguiente)
1	10 de mayo	10 de junio
2	12 de mayo	12 de junio
3	14 de mayo	14 de junio
4	16 de mayo	16 de junio
5	18 de mayo	18 de junio
6	20 de mayo	20 de junio
7	22 de mayo	22 de junio
8	24 de mayo	24 de junio
9	26 de mayo	26 de junio
0	28 de mayo	28 de junio

**Fuente:** Servicios de Rentas Internas SRI

**Elaborado Por:** Servicios de Rentas Internas SRI

Además en la ficha técnica que proporciona el (SRI) (s/año) simplifica la estructura de este anexo en tres partes

El anexo de operaciones con partes relacionadas consta de 3 secciones principales.

La primera hace referencia a la identificación del sujeto pasivo el cual entrega el anexo, y el período fiscal del cual presenta la información.

La segunda sección hace referencia a la persona natural o jurídica, considerada parte relacionada o vinculada al sujeto pasivo informante.

La tercera sección hace referencia a las operaciones o transacciones, que el sujeto pasivo informante realizó, desarrolló y/o mantuvo con la persona natural o jurídica considerada parte relacionada o vinculada.

Si bien un proceso puede estar claro de ¿Cómo se va a desarrollar? es poco útil si no se lo difunde y se establece de manera firme y por escrito, así cada interviniente sabrá lo que debe hacer, ¿de qué manera? y el tiempo que le debe tomar esas actividades. Es el caso de la empresa, su proceso es ágil y efectivo, pero se tiene cierto nivel de desconocimiento y detalles por pulir y así también otros por implementar debido a la complejidad que demanda el o los productos finales ya sean estos, el informe de precios de transferencia o el anexo de operaciones con partes relacionadas del exterior, el desconocimiento es otro punto débil que debe corregirse.

Los precios de transferencia son controlados en el Ecuador por el (SRI), pues es el encargado de que, puntualmente se cumpla con la disposición y la normativa tributaria en el país.

Se consideran también las facultades que este ente fiscal posee, es decir que está dotado con autorizaciones aplicables en el campo de acción, legal y administrativo, haciendo referencia a estos dos grandes grupos se puede considerar el paso desde verificaciones cruzando información por determinaciones por parte del sujeto activo, hasta llegar a sanciones.

La obligatoriedad con el estado ha impulsado a que todos los contribuyentes se esfuercen por mantener dentro de los márgenes legales y aceptables su relación con las entidades del sector público, por ende, los profesionales que se encargan de estas labores deben estar muy bien capacitados para brindar un apoyo efectivo al momento en que la empresa requiera de su intervención, más aun cuando una falla ya sea técnica o humana conlleva a sanciones de índole pecuniaria o penal.

Por todo lo expuesto anteriormente es trascendental que los procesos administrativos, documentales y acciones estén determinados de manera clara para que se puedan ir levantando nódulos informativos en los que se respaldará la información presentada como producto asociado a los precios de transferencia.

A la vez se desarrollarán aspectos fundamentales para la correcta aplicación, cálculo y presentación de este tributo, tomando como referencia a entidades, leyes y normativas que nos pondrán claras las reglas a seguir, los escenarios a los cuales se enfrentara la empresa, y las opciones que se presentan para el análisis de los precios de transferencia. Son de gran utilidad el poder normar, documentar y difundir las fases que debe seguir la información previa a sus revisiones y aún más antes de la presentación al organismo regulador, el SRI.



### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Analizar el proceso administrativo para la determinación de los precios de transferencia en la empresa Plasticaucho Industrial S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2014.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar el proceso administrativo previo a la determinación de los precios de transferencia en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.
- Establecer la relación entre el proceso administrativo y el establecimiento de los precios de transferencia.
- Analizar y comparar el proceso administrativo que se lleva actualmente en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.
- Sintetizar un manual rápido y práctico para el uso de los precios de transferencia en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.
- Proponer un sistema de mejoras continuas para el proceso administrativo que se lleva a cabo en las áreas de finanzas, compras, ventas, logística, negocios internacionales.

## CAPÍTULO II

### 2. Marco teórico

#### Antecedentes Investigativos

En el mundo empresarial varios son los engranajes que se ponen en marcha con el fin de lograr una meta común, es por eso que las organizaciones son una representación práctica y dinámica de una unión de saberes, ejecuciones y decisiones en la que el mayor reto está en encontrar el grupo adecuado que se complemente y cubra las expectativas de los empresarios y del mercado, inclusive de la misma fuerza laboral.

Para ello en la presenta investigación se procederá a recoger criterio de diversos autores, los mismos que nos servirán de guía para ir armando nuevas ideas y conocimiento contemporáneo, del cual se hará con el objetivo de cuantificar y lograr solucionar problemas en puntos específicos del departamento de finanzas en la organización Plasticaucho Industrias S.A.

Según la opinión de Trujillo, V. (2012). Implantación de procesos administrativos y financieros para mejorar la gestión de la Empresa "Multiservicios TECCNT S.A." (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador. Dedicada a brindar servicios de mantenimiento y reparación de redes telefónicas en la tesis que titula "Implantación de procesos administrativos y financieros para mejorar la gestión de la Empresa "Multiservicios TECCNT S.A.", dedicada a brindar servicios de mantenimiento y reparación de redes telefónicas", misma que reposa en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Central del Ecuador, Quito Ecuador; son brinda una idea acerca de los procesos en una organización

Mediante los procedimientos se definen las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, he incluyen determinados documentos a los cuales se les dará la debida utilización, para lo cual se debe usar un lenguaje fácil de comprender, orientar al personal a efectuar de una manera eficaz cada una de las actividades. (pág. 101)

Tomando en consideración el criterio anterior, hay palabras que a las que debemos una atención especial, pues ellas delimitan concepciones muy buenas para un

entendimiento “...*adecuado, definición de actividades...*”, esta frase nos indica que un proceso es la manera en la cual se van a llevar a cabo las tareas encomendadas a una persona o profesional que labora dentro de la empresa, de la misma forma “*documentos*” esta es otra palabra muy importante, ya que todo proceso debe documentarse, ya sea tanto a nivel de lo que se realizará (actividades) y el producto que obtendremos después de finalizadas las mismas.

Además, otra frase que se resaltara del texto citado, es “...*usar un lenguaje fácil...*”, pues esto asegura que todo aquel que intervenga en dichos procesos o cadena agregadora de valor comprenda lo qué debe hacer, en el tiempo que lo realizará, cómo lo hará, en quién se debe y puede apoyar y que recursos deberá utilizar, todo esto para lograr lo que nos dice esta última frase “...*efectuar de una manera eficaz, cada una de las actividades...*”, esto es lo que busca cada proceso.

A su vez Trujillo, V. (2012). Implantación de procesos administrativos y financieros para mejorar la gestión de la Empresa "Multiservicios TECCNT S.A." (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador. Indica la manera en la que se debe desarrollar un proceso en administración, y sus palabras son las siguientes

Debe ser procedimientos eficientes y eficaces basados en los principios administrativos, que sirvan para la obtención de los objetivos establecidos por la empresa mediante las cuatro fases que son; la organización, planificación, dirección o ejecución y control, para lo cual es necesario contar con los elementos imprescindibles como son: recurso humano, estructura organizativa, y recursos financieros, materiales. (pág. 101)

Para hacer nuestro el criterio de la autora, se puede decir que los procesos administrativos estiman llevar en alto la eficacia y eficiencia, los mismos que se respaldan en la legitimidad que brindan los procesos administrativos, estos a su vez buscan conjugar las cuatro fases de los que basas su existencia, puesto que una adecuada ejecución este esté mix cognitivo lograra la esperada que se puede traducir en réditos monetarios e incluso mejorar la organización por dentro.

Para finalizar con el criterio de Trujillo (2012), nos da ciertas recomendaciones, de la siguiente manera:

Se recomienda tener por escrito los procedimientos tanto administrativos como financieros para que las actividades que realizan cada uno de los empleados que

laboran en a la empresa tengan un sustento y se realicen en forma ordenada y efectiva, con esto ayudaría a la toma de decisiones y al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se recomienda realizar una restructuración de los organigramas estructural y funciones para que cada empleado pueda conocer sus la estructura empresarial y sus funciones respectivamente, y con esto pueda desempeñarse de una manera eficiente y eficaz en el ámbito laboral. (pág. 202)

Estos son dos consejos prácticos que los podemos aplicar en aquellas organizaciones en las que por motivos diversos tenemos problemas o puntos de inflexión a nivel de administración y operatividad con los colaborador4es y sus tareas.

Para que un circuito de actividades sea llamado como proceso, es necesario que su campo de aplicación o acción sea diverso y multidinámico, es decir que se pueda aplicar en varios tipos de empresas, independientemente del lugar, naturaleza de la organización, tamaño, y de más particularidades.

Es así que vamos a citar las ideas de Carrión (2013) Procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Madre Tierra de la Provincia de Pastaza Cantón Mera y su incidencia en la Gestión Institucional (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, esta autora indica ciertas cosas que impulsaron su investigación en el ámbito de los procesos en el área gubernamental, y comenta lo siguiente:

La presente investigación tiene como fin determinar los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Madre Tierra de la, provincia de Pastaza cantón Mera y su incidencia en la gestión institucional, el problema incide en una inadecuada gestión institucional, lo que ocasiona un retraso en el cumplimiento de los planes de trabajo y contratación de obras, se caracteriza por: la ausencia de un verdadero sistema de planificación, son de suma importancia, ya que constituyen una herramienta indispensable para el eficiente funcionamiento y registro de las actividades del GAD. (pág. xii)

El texto anterior nos indica que en este Gobierno Autónomo Municipal existen una falta de procesos administrativos validos que pueden ayudar a corregir varias falencias que tiene toda la organización, que esto a su vez ocasiona que el malestar llegue incluso a los cuidadnos usuarios, contratistas y empleados de esta organización. Aquí se cumplen varios de los puntos que busca corregir un proceso administrativo, y por ende lograr con un adecuado plan de acción, se vayan puliendo estos errores.

El criterio de Carrión (2013) Procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Madre Tierra de la Provincia de Pastaza Cantón Mera y su incidencia en la Gestión Institucional (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, se extiende más allá de nada mas diagnosticar un problema en este organismo público, es así que nos presenta resultados y la propuesta de solución que ella considera más adecuada, puesto que una vez aplicado su plan se verán las mejoras esperadas, leamos lo que nos dice:

Se obtuvieron como resultados los siguientes: los procesos administrativos tienen incidencia en la gestión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Madre Tierra del cantón Mera, pues es esencial establecer claros procedimientos, normas y reglas, existe una amplia utilización de planes operativos y presupuestos para obras y proyectos, los cuales no son controlados en base a actividades claras para satisfacer oportunamente los requisitos de los habitantes. Se plantea como propuesta diseñar un plan estratégico para la gestión institucional de procesos administrativos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Madre Tierra del cantón Mera, provincia de Pastaza (pág. xii)

La ausencia de estos planes efectivos han sido los causantes de que el GAD del cantón Mera tenga retazos en los procesos que lleva a cabo, así también afecta de manera directa a la gestión total de cada uno de los departamentos, puesto que son una cadena que tiene dependencia en el trabajo posterior al propio, es decir que una persona trabaja sobre la información que gestiona su compañero antecesor y si la base está mal, los errores se multiplican hasta llegar a la última instancia del proceso. Además, la autora Carrión (2013) Procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Madre Tierra de la Provincia de Pastaza Cantón Mera y su incidencia en la Gestión Institucional (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, considera que

Para comprender el fenómeno administrativo en Latinoamérica, es indispensable situarlo en el contexto de la realidad social dentro de la cual se desenvuelve. Es una realidad caracterizada por avances y transformaciones vertiginosas especialmente en el campo de la tecnología y del desarrollo científico, pero al mismo tiempo por un altísimo grado de obsolescencia, no sólo en los aspectos tecnológicos y materiales, sino aún en aquellos que tradicionalmente constituyen la esencia misma de los sistemas de valores que cobijaron la acción y el comportamiento de los individuos, de los pueblos y sus organizaciones.

La administración pública ecuatoriana integra un gran y complejo sistema, inorgánico y lleno de falencias. Su influencia en la vida del país es cada vez más decisiva,

especialmente por su impacto directo en la calidad de los esfuerzos gubernamentales dirigidos al desarrollo económico y social, y en sus resultados.

El Ecuador en más de siglo y medio de historia turbulenta, ha alcanzado un progreso material y cultural de relativa importancia, lo que se ha evidenciado en la legislación social para el sector público.

Actualmente en los diferentes organismos públicos del estado existen cerca de 500.000 empleados públicos, de los cuales la mayoría son profesionales de nivel superior, que ejercen funciones directrices de supervisión y de planificación.

Un estado moderno no puede existir si no dispone de una administración pública también moderna. Esta Administración Moderna por otro lado, tampoco puede existir si no es conducida por funcionarios públicos altamente capacitados y actualizados en las dos funciones básicas de un Estado: suministrar servicios y ejercer control de las personas y de la propiedad. (págs. 3-6)

Esta es parte de la connotación que lleva interna la administración tanto a nivel latinoamericano como traído a realidad nacional como vemos no es anda más una serie de actividades o un grupo de profesionales, ya que si estos actores no realizan un trabajo optimo se va desgastando la figura de proceso que se pretende ir construyendo con cada uno de los partes que se brinden de parte de estos colaboradores.

Según Carrión (2013) Procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Madre Tierra de la Provincia de Pastaza Cantón Mera y su incidencia en la Gestión Institucional (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, menciona una palabra muy importante continuidad, esto da muestra que si algo está en constante cambio es también necesario una evaluación y mejora continua:

Por otro lado, los procesos no son de aplicación general, sino que responden a las características de cada situación en particular; sin embargo, son de gran utilidad en los trabajos que se repiten, facilitando su aplicación continua y sistemática; además los procedimientos deben cumplir con cierta regularidad en el tiempo para agilizar las labores de control y coordinación, pero a su vez deben ser flexibles, esto es, que puedan adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones o circunstancias. (pág. 11)

Hay características personales que también las podemos considerar como parte de la personalidad de un sujeto que se conjugan con los procesos administrativos tal como lo indica Carrión (2013) Procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Madre Tierra de la Provincia de Pastaza Cantón

Mera y su incidencia en la Gestión Institucional (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador:

Los procesos administrativos de gestión institucional deben motivar el liderazgo y la participación ciudadana, los actuales no prestan servicios de calidad de manera eficiente, el modelo de gestión institucional por procesos todavía tienen deficiencias en su aplicación, la estructura orgánica no es clara, debido a los constantes cambios que bien las organizaciones públicas, los resultados reflejan que los objetivos estratégicos no responden a las necesidades de la parroquia y por ende no están enfocadas a satisfacer las necesidades de los habitantes. (pág. 78)

Liderazgo y organización es lo que entre líneas persigue transmitir este párrafo, puesto que son base de varias fases de la administración que contemplan todos los empresarios y en lo que fundamentan sus expectativas, objetivos y metas.

Como se detalló anteriormente los organismos públicos no son entes con procesos perfectos, ya que por el simple hecho de que los seres humanos intervengan en estas actividades hay brechas de posibles errores, es así que Salazar, S. (2014) Procesos administrativos y su incidencia en la satisfacción de los Clientes del Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, lo siguiente respecto a los procesos administrativos en el Gobierno municipal de Ambato:

La ausencia de manuales administrativos de procesos en las áreas de trabajo, razón por la que se recomendó el diseño de un Manual de Procesos con el propósito de realizar una mejora continua y hacer que el ciclo de atención disminuya y los productos que entrega sean más ágiles y de calidad y así mejorar la satisfacción al cliente. Se establecieron lineamiento de identificación de productos, descripción de actividades, formulación de indicadores, se estableció responsables, parámetros de medición, plan de mejora para superar cuellos de botella y deficiencias. Esta herramienta permitirá saber cuál es su ámbito de gestión, a los servidores públicos trabajar en equipo y ser más eficientes. Al nivel superior le permitirá reorientar esfuerzos y personas que antes de dedicaban a procesos burocráticos hacia un mejor servicio al ciudadano. (pág. xi)

Además, Salazar, S. (2014) Procesos administrativos y su incidencia en la satisfacción de los Clientes del Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, menciona datos de acuerdo a las obligaciones del GAD de Ambato con los organismos que lo controlan:

Por tanto, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, también están en la obligación de mejorar su gestión a fin de cumplir tanto con el mandato constitucional y lo mencionado en el COOTAD que es el de brindar bienes y servicios de calidad con eficiencia y eficacia, observando los principios de solidaridad y garantizando el buen vivir de su comunidad. (pág. 5)

Parte importante también en el proceso administrativo es dar seguimiento o control a las actividades que se llevan a cabo, ya que, si no verificamos lo que se está haciendo, entonces no podemos hablar que se produce una mejora continua por parte de la organización, es por ello que Salazar, S. (2014) Procesos administrativos y su incidencia en la satisfacción de los Clientes del Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador menciona que:

La Dirección Administrativa a través de la sección de Atención al Cliente y Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (GADMA), considerando los problemas existentes está empeñada en satisfacer las expectativas del usuario que acude a solicitar un servicio eficiente, siendo necesario contar con mecanismos que le permita realizar seguimientos a sus procesos administrativos internos para mejorar y eliminar cuellos de botella; de tal forma que el usuario se beneficie de un servicio ágil y de calidad por parte de la Municipalidad (pág. 6)

Finalmente, Salazar, S. (2014) Procesos administrativos y su incidencia en la satisfacción de los Clientes del Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, refiere en su investigación recomendaciones que están enfocadas a la atención que brindan en el balcón de servicios en el GAD Ambato, pero también hacen referencia a los procesos investigativos, y nos dice que:

Es necesario estudiar todos los procesos y funciones realizados dentro de la entidad y sobre todo aquellos que se vinculan con el Balcón de Servicios a fin de aplicar mejoras continuas y actualizar los manuales lo más cercano posible a su realidad y sobre todo fomentar su aplicación.

Aplicar normas de calidad ISO a fin de estandarizar procesos y dar un valor agregado a los servicios que brinda la Institución.

Capacitar a los servidores públicos en temas de atención al cliente, relaciones humanas, manejo de herramientas tecnológicas y actualizar conocimiento en aplicación de normativas; que permita mejorar su desempeño ante las demandas del usuario.



Dotar el Balcón de Servicios de un Manual de Procesos administrativo para mejorar la atención al cliente y su satisfacción de las expectativas con las que acude a la Institución. (pág. 60)

Tomando la posta, el segundo campo en el cual vamos a poner nuestra atención para investigar son los Precios de Transferencia, para la ingeniera Vaca, A. (2015) Precios de Transferencia como una herramienta gerencial en una empresa comercial (tesis de pregrado), Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, Quito, Ecuador, donde da a conocer las consideraciones bajo las cuales se realizan los estudios respecto a esta obligación fiscal:

Una vez que se realiza el estudio y es presentado al SRI, este no cuenta con una mayor utilización, pues ya se cumplió con la obligación tributaria que se tenía, y esto se refleja en los Estudios de Precios de Transferencia que realizan las instituciones aprobadas y preparadas en el tema como lo son las firmas auditoras, quienes aclaran que los resultados y recomendaciones que se desprenden del presente Estudio de Precios de Transferencia, tienen como único objetivo cumplir con la obligación fiscal en materia de Precios de Transferencia en Ecuador (pág. 1)

Como se puede leer en el párrafo anterior, el informe que se genera por los precios de transferencia algunas personas lo ven nada más como un medio por el cual se cumplirá con una obligación del SRI, pero si a nivel gubernamental no se hacen más análisis de seguro cada empresa utilizará esta información más allá de este hecho, ya que todos los datos que genera un informe acerca de interactuar con partes relacionadas son una herramienta muy útil para la toma de decisiones, puesto que vemos realidades distintas pero a la vez conjugan su situaciones por el mismo hecho de ser partícipes de un todo general.

Lo que se menciona en el párrafo anterior, Vaca, A. (2015) Precios de Transferencia como una herramienta gerencial en una empresa comercial (tesis de pregrado), Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, Quito, Ecuador, lo ratifica según sus palabras:

Con este precedente se quiere introducir otros enfoques que se pueden dar al estudio de precios de transferencia, ya que este cuenta con suficiente información como para ser considerado como una herramienta gerencial, como son los Estados de Situación Financiera, al igual que detalle de operaciones que se realiza con partes relacionadas, entendiéndose como parte relacionada en las que se participa total o parcialmente del control, administración y dirección de otra empresa, o por ser considerado paraíso fiscal que otorgan beneficios tributarios por tener tasas de imposición menores a las del Ecuador, dan la posibilidad de realizar un análisis financiero de los indicadores de

Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad y Actividad para que la gerencia pueda tomar decisiones oportunas. (págs. 1-2)

La autora Vaca, A. (2015) Precios de Transferencia como una herramienta gerencial en una empresa comercial (tesis de pregrado), Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, Quito, Ecuador, nos brinda datos de utilidad como los siguientes:

A partir de la llegada de las multinacionales al Ecuador, así como la expansión de algunas empresas nacionales se vio la necesidad de adoptar las normas internacionales de precios de transferencia a partir del año 2005. Tomando como base legal para su aplicación en el país las directrices internacionales de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), con el fin de determinar si los precios establecidos en las transacciones realizadas de las empresas locales con sus partes relacionadas están dentro del principio de plena competencia y así no generar una doble imposición o inseguridad jurídica que afectaría la inversión extranjera y el comercio internacional.

Realizar transacciones con partes relacionadas no es una forma de defraudación o elusión fiscal como se puede llegar a creer, lo son cuando estas no se encuentran debidamente soportadas ni valoradas y para ello es el estudio de precios de transferencia. (pág. 4)

Este texto que se ha citado referencia a como el país ingreso a un mundo globalizado, comercial y multitransaccional, como era de esperarse la competencia en el mundo de los negocio obligó al globo económico a expandir sus límites, producto de ellos Ecuador empezó a formar parte del grupo de naciones que tenían la meta puesta en abrir sucursales en otros países, de ahí el que el organismo fiscal de control SRI enfatizo el control para que pueda dar una plena competencia en todo el territorio nacional.

Considerando que este informe genera información importante, es de suponerse que la estructura y la manera que se debe llevar acabo contiene algo de complejidad y al mismo tiempo requiere capacidad y espacio temporal como recursos suficientes, por esta razón Vaca, A. (2015) Precios de Transferencia como una herramienta gerencial en una empresa comercial (tesis de pregrado), Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, Quito, Ecuador menciona los métodos aplicables a esta actividad fiscal, mencionando los siguientes:

Existen diferentes métodos para la realización de este estudio por lo que en el desarrollo se analizaran los métodos siguientes: Método de precio comparable no controlado, Método de precio de reventa, Método de costo adicionado, Método de

partición de utilidades, Método residual de partición de utilidades, Método de márgenes transaccionales de utilidad de operación, y así teniendo en cuenta que la utilización de cada método nos puede dar un nivel de comparación diferente, por lo que se elegirá el método más adecuado para el desarrollo del proyecto. (pág. 7)

La autora Vaca, A. (2015) Precios de Transferencia como una herramienta gerencial en una empresa comercial (tesis de pregrado), Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, Quito, Ecuador, menciona “*La misión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas en todo el mundo.*” (pág. 12), lo que se puede entender que este es el organismo que Regula de manera internacional a los precios de transferencia y otras políticas económicas que lleva dentro.

Este organismo tiene ciertos objetivos, como nos muestra Vaca, A. (2015) Precios de Transferencia como una herramienta gerencial en una empresa comercial (tesis de pregrado), Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, Quito, Ecuador:

Los objetivos de la OCDE promueven políticas tendientes a:

Realizar la mayor expansión posible de la economía y el empleo y un progreso en el nivel de vida dentro de los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial.

Contribuir a una sana expansión económica en los países miembros, así como no miembros, en vías de desarrollo económico.

Contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria conforme a las obligaciones internacionales. (pág. 21)

Así también Vaca, A. (2015) Precios de Transferencia como una herramienta gerencial en una empresa comercial (tesis de pregrado), Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, Quito, Ecuador nos muestra los compromisos que la OCDE ha hecho con los países miembros de esta organización:

Compromiso de los países miembros.

Contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria conforme a las obligaciones internacionales.

En el terreno científico y técnico, promover el desarrollo de sus recursos, fomentar la investigación y favorecer la formación profesional.

Perseguir políticas diseñadas para lograr el crecimiento económico y la estabilidad financiera interna y externa y para evitar que aparezcan situaciones que pudieran poner en peligro su economía o la de otros países.

Continuar con los esfuerzos por reducir o suprimir los obstáculos a los intercambios de bienes y de servicios y a los pagos corrientes y mantener y extender la liberalización de los movimientos de capital. (pág. 22)

Vaca, A. (2015) Precios de Transferencia como una herramienta gerencial en una empresa comercial (tesis de pregrado), Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, Quito, Ecuador, menciona que hay q tener en cuenta la comparabilidad antes de la realización de estudios referentes a precios de transferencia, así también no hay que olvidarse que el principio fundamental que originó este informe es el principio de plena competencia, que más adelante se los detallará, mientras tanto aquí se presentan las ideas acerca de la comparabilidad:

Se debe considerar las diferencias materiales entre las operaciones o entre las empresas comparadas a la hora de efectuar la comparación. Es necesario cotejar las características de las operaciones o de las empresas que hubieran influido en las condiciones de las negociaciones en plena competencia para poder determinar el grado de comparabilidad actual y poder realizar así los ajustes apropiados para establecer las condiciones de plena competencia (o un rango de las mismas). Las características que pueden ser importantes son las de la propiedad o de los servicios transmitidos, las funciones desempeñadas por las partes (teniendo en cuenta los activos utilizados y los riesgos asumidos), las cláusulas contractuales, las circunstancias económicas de las partes y las estrategias empresariales que éstas persiguen. (pág. 72)

Se tomará en cuenta otro criterio acerca de los precios de transferencia, Cevallos S. (2012) Estudio integral de precios de transferencia. Caso: Editorial Océano Ecuatoriana Edioceano S.A. (tesis de pregrado), Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador, donde nos indica lo que varias organizaciones en el mundo dicen acerca de las negociaciones que se dan año tras año, buscando la equidad en réditos como a nivel de competitividad:

El creciente auge de las empresas multinacionales ha traído consigo una economía globalizada, de la cual la ONU anualmente realiza un análisis de las transferencias de utilidades entre los organismos multinacionales existentes. Y mediante la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), establece el régimen de Precios de Transferencia., con el objetivo de evitar el traslado de utilidades a países que son paraísos fiscales o jurisdicciones de baja imposición tributaria. (pág. 1)

En el trabajo investigativo de Cevallos S. (2012) Estudio integral de precios de transferencia. Caso: Editorial Océano Ecuatoriana Edioceano S.A. (tesis de pregrado), Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador, se considera el siguiente texto procedente de OCDE, donde nos dice que:

Considerando que aproximadamente el 65% del comercio mundial es llevado a cabo por empresas multinacionales. Debemos tomar en consideración que 41000 corporaciones son propietarias del 20% de los activos mundiales lo que representa complejos problemas impositivos para cualquier Administración Tributaria y obviamente para los grupos Multinacionales. (pág. 1)

Cevallos S. (2012) Estudio integral de precios de transferencia. Caso: Editorial Océano Ecuatoriana Edioceano S.A. (tesis de pregrado), Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador, expresa su opinión acerca de las empresas multinacionales, desde el punto de vista económico, puesto que el crecimiento de estas economías genera también mayores nivel de control para los organismos fiscales que regulan las actividades relativas a impuestos y tributos de cada país, y por ende al momento en que dos o más naciones interactúan comercialmente obligan de manera indirecta a que sus países desarrollen maneras de control para asegurar la competitividad, veamos que nos dice el siguiente texto:

El papel de las empresas transnacionales en el comercio mundial se ha incrementado espectacularmente durante los últimos veinte años. Esto refleja la integración de las economías y el desarrollo tecnológico mundial, particularmente en el ámbito de las comunicaciones. El crecimiento de las empresas multinacionales plantea cuestiones fiscales cada vez más complejas tanto para las Administraciones Tributarias como para las propias empresas multinacionales, ya que no se pueden considerar aisladamente las normas de tributación de las empresas multinacionales en cada país, sino que deben ser abordadas en un contexto internacional amplio.

En el caso de las empresas multinacionales, la necesidad de cumplir con requisitos legales y administrativos que seguramente difieren de un país a otro crea problemas adicionales. Las diferencias en estos requisitos pueden conducir a imponer mayores obstáculos a las empresas multinacionales e implicar costos más altos de cumplimiento que aquéllos en que incurriría una empresa similar que operase únicamente dentro de una sola jurisdicción fiscal. (pág. 2)

La autora Cevallos S. (2012) Estudio integral de precios de transferencia. Caso: Editorial Océano Ecuatoriana Edioceano S.A. (tesis de pregrado), Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador, también contempla la visión del otro lado del lago, es decir se sitúa en el papel de la administración tributaria, esto es lo que nos dice:

En el caso de las administraciones tributarias, pueden surgir problemas específicos tanto en la política como en la práctica. En el ámbito de la política, los países tienen que definir sus derechos legítimos de gravar los beneficios de un contribuyente en función de sus ingresos y gastos que pueden considerarse 3 razonablemente como obtenidos en su territorio, con la necesidad de evitar la doble tributación de esa renta en más de una jurisdicción. Esta tributación doble o múltiple puede obstaculizar las operaciones de bienes, servicios y los movimientos de capitales transfronterizos. En la práctica, la atribución de tales ingresos y gastos por parte de un país puede verse entorpecida por las dificultades para obtener los datos necesarios situados fuera de su propia jurisdicción. (pág. 3)

El objetivo que tiene la investigación de Cevallos S. (2012) Estudio integral de precios de transferencia. Caso: Editorial Océano Ecuatoriana Edioceano S.A. (tesis de pregrado), Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador, es *“El desarrollo del Estudio Integral de Precios de Transferencia está orientado a buscar y establecer un precio de mercado real para el intercambio de las unidades transferidas.”* (pág. 5)

Se adicionan otras ideas importantes de Cevallos S. (2012) Estudio integral de precios de transferencia. Caso: Editorial Océano Ecuatoriana Edioceano S.A. (tesis de pregrado), Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador, en contexto buscan expresar el control que se puede producir por parte del SRI en el Ecuador, también se pone a consideración información relevante para el estudio:

El desarrollo del presente estudio debe ser eficiente ya que el encargado de identificar el cumplimiento de la normativa fiscal será el Servicio de Rentas Internas el cual velará por la no distorsión de la información y la evasión tributaria por manejos inadecuados de Precios de Transferencia logrando con esto un tratamiento fiscal equitativo y único. Se debe utilizar las técnicas más apropiadas para el proceso que este ejecutando, tomaremos en cuenta el Cuestionario de Control proporcionado 6 por la administración tributaria, el Flujo de Diagramación, Narrativas que serán desarrollados en el transcurso de esta implementación. Los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes métodos y técnicas a la información de operaciones con partes relacionadas entregadas por la empresa, se constituirá en el análisis transaccional y parte medular del presente estudio, una vez analizada la información se harán conclusiones, recomendaciones orientadas a la comparabilidad y buen desempeño en cuanto al precio de intercambio. (pág. 6)

Recogiendo otro criterio, donde López, S. (2012) El precio de transferencia en intangibles y servicios intragrupo como herramienta de planificación fiscal de los grupos multinacionales, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito, Ecuador, donde expresa la manera en la que los precios de transferencia de pueden

manipular en el ámbito de los intangibles o más conocidos como servicios, todo dentro de una misma organización:

Este estudio tiene como objeto determinar el problema que presenta la manipulación de los precios de transferencia de intangibles y de servicios intragrupo afectando a la carga fiscal de los países en donde se encuentren las empresas involucradas en estos tipos de transacciones. Entonces, se puede pensar que los grandes grupos multinacionales utilizan este mecanismo como una herramienta para ejecutar estrategias de planificación fiscal internacional con lo cual se busca minimizar la carga impositiva grupal transfiriendo las utilidades mediante estos precios de transferencia. (pág. 8)

López, S. (2012) El precio de transferencia en intangibles y servicios intragrupo como herramienta de planificación fiscal de los grupos multinacionales, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito, Ecuador, nos brinda un par de “pasos” previo a la determinación de los precios de transferencia en el caso que esto se aplique a una empresa de servicios:

Existe gran complejidad en la determinación de estos precios, ya que es necesario, antes de todo, determinar y verificar si el intangible o servicio intragrupo hubiese sido adquirido o contratado por partes independientes, después de esto es necesario verificar si existe un beneficio presente o futuro resultado del intangible o servicio intragrupo adquirido, posteriormente se debe comprobar la transmisión del intangible o prestación efectiva del servicios, y finalmente, se debe analizar el precio al cual se realizó la transferencia del intangible o prestación del servicio intragrupo entre partes relacionadas, es decir, se debe comprobar que estas transacciones se sujetaron al Principio de Plena Competencia.

Con este antecedente, se puede pensar que los grandes grupos multinacionales utilizan los precios de transferencia en intangibles y servicios intragrupo para relocalizar las ganancias a otros países con el fin de minimizar su carga fiscal grupal. (pág. 9)

Como se conoce varias son las empresas a nivel mundial que no venden más que marca o franquician su negocio, es lo que López, S. (2012) El precio de transferencia en intangibles y servicios intragrupo como herramienta de planificación fiscal de los grupos multinacionales, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito, Ecuador, nos dice

Los grandes grupos multinacionales, a través del tiempo, crean o generan marcas, nombres comerciales, procesos, slogans, logotipos y demás activos intangibles que constituyen un valor importante dentro de sus activos totales y del valor de la empresa, por los cuales pueden obtener un rédito económico cuando lo licencian a terceras

personas, ya que éstos deben pagar una regalía por el uso de dichos intangibles. (pág. 40)

En el conocimiento no es posible poner metas, especialmente en la investigación, es por eso que se toma en consideración el criterio de Landeta, G. (2013), Evolución y aplicación de precios de transferencia en el Ecuador, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito, Ecuador, donde el autor expresa:

Los mercados de capital globales han logrado mejorar la distribución a nivel mundial de ingresos y capital, reduciendo, por lo tanto, los costos del capital y estimulando la inversión. La innovación financiera ha jugado un papel clave en este proceso. Las empresas multinacionales han podido aprovechar estas oportunidades mediante el desarrollo de estrategias globales para enfrentar los retos de la globalización, incluyendo los impuestos. (pág. 8)

El autor Landeta, G. (2013), Evolución y aplicación de precios de transferencia en el Ecuador, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito, Ecuador, nos indica los lineamientos legales que se consideran para la aplicación de esta imposición fiscal:

Frente a estos acontecimientos y retos económicos que debemos enfrentar cada día se considera la necesidad de hacer conocer a los administradores ecuatorianos, las técnicas en que se sustentan los Precios de Transferencia, utilizando para el efecto lo estipulado en la Ley de Régimen Tributario Interno, el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Resoluciones emitidas por la Autoridad Fiscal en materia de Precios de Transferencia, así como un análisis de las Guías de Precios de Transferencia de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). (pág. 8)

Debido a la cantidad de información que genera informe de esta índole, Landeta, G. (2013), Evolución y aplicación de precios de transferencia en el Ecuador, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito, Ecuador, considera como una herramienta valiosa según lo que nos dice:

Cabe recalcar que la razón por la que se debe realizar un análisis evolutivo de la aplicación de la normativa de precios de transferencia es evidenciar que las compañías cobran precios de transferencia para poder evaluar el desempeño de las entidades integrantes de un grupo. Al cobrar precios por bienes y servicios transferidos dentro de un grupo, los gerentes de dichas entidades pueden tomar la mejor decisión posible, respecto a si comprar o vender bienes y servicios dentro o fuera del grupo.

Por otra parte, las citadas definiciones de precio de transferencia son también válidas para fines impositivos. En este sentido, el término precio de transferencia es usado, a veces, incorrectamente, con un sentido peyorativo, para denotar el traslado de la renta



imponible desde una compañía perteneciente a una empresa multinacional, ubicada en una jurisdicción con altos impuestos, a una compañía perteneciente al mismo grupo, existente en una jurisdicción con bajos impuestos, mediante precios de transferencia incorrectos, a fin de reducir la carga tributaria global del grupo. (pág. 10)

Landeta, G. (2013), *Evolución y aplicación de precios de transferencia en el Ecuador*, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito, Ecuador, concluye y recomienda acerca del tema lo siguiente:

Actualmente los precios de transferencia y la normativa nacional e internacional que los regula, deben recibir una mayor atención por parte de las empresas y de la administración tributaria, sobre todo por el crecimiento de las transacciones de carácter internacional entre partes relacionadas, tanto desde el punto de vista de su magnitud y en la complejidad de las operaciones.

Esta deslocalización de algunas o de todas las actividades del grupo tiene la finalidad de aprovechar ventajas en cuanto a reducción de costos ya sean estos de tipo laboral, financiero, de materias primas e insumos, e inclusive de tipo tributario.

En tal sentido podemos concluir que la forma de ahorro tributario más utilizada por las empresas en los países desarrollados y ahora extendida también en los países en vías de desarrollo, es la denominada implementación de políticas de precios de transferencia, la cual consiste en realizar transacciones con partes relacionadas con el fin de, a través de una correcta planeación fiscal internacional de precios, transferir beneficios de una empresa en un territorio de alta tributación a otro de baja o nula imposición, aprovechándose para ello de territorios o estados que con la finalidad de captar mayor inversión extranjera han reducido sus tasas efectivas de tributación.

El criterio de Haro, M. (2015) *Los acuerdos previos sobre precios de transferencia (APA'S): correcta sustentación a efectos de su implementación en Ecuador*, (tesis de posgrado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador, donde nos abre las puertas de varias consideraciones que se llevaron a cabo en el país previo a la aplicación de los precios de transferencia:

En un mundo en el que la mayoría de negocios involucran transacciones entre empresas relacionadas, los Acuerdos de Precios Anticipados en materia de Precios de Transferencia – APA's son una alternativa eficiente y preventiva ante la determinación tributaria tradicional, que beneficia tanto a autoridades tributarias como contribuyentes. Este estudio constituye una innovadora propuesta con el fin de viabilizar la aplicación de legislación internacional tributaria de la cual Ecuador es parte (Convenios para evitar la Doble Imposición - CDI's). (pág. iii)

En este párrafo el autor nos da a conocer dos puntos importantes, la tendencia de los negocios, así como también la búsqueda constante de las naciones por no dar lugar a

la doble imposición fruto de transacciones comerciales, esta última parte impulsada en mayor proporción por los integrantes del mundo comercial.

Como argumenta Haro, M. (2015) Los acuerdos previos sobre precios de transferencia (APA'S): correcta sustentación a efectos de su implementación en Ecuador, (tesis de posgrado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador, las normativas para la realización de los informes de este gravamen no pueden sobreponer a la realidad y legitimidad de la ley local, pero no está fuera de brindar ciertos consejos para una mejor ejecución:

Existe una referencia normativa en nuestro ordenamiento jurídico respecto de las Directrices a seguir en materia de Precios de Transferencia establecidas por la OCDE; en dicho documento, se desarrolla de forma extensa la importancia y beneficio de considerar la implementación de los APA's como mecanismo de prevención de conflictos en materia tributaria, pero no ha sido más que una recomendación hasta el momento. Las diversas reformas tributarias patrocinadas por varios Gobiernos, ha incrementado la legislación en materia de Precios de Transferencia, pero la misma ha estado enfocada en darle fortaleza a lo estrictamente procedimental, desviándose de otra de las facetas que se promueve en las Directrices de la OCDE, como es el carácter preventivo que puede tener la implementación de APA's. (pág. 1)

Bajo estos criterios se ha podido organizar y formar una idea más completa de como los procesos administrativos abarcan grandes campos de acción, más aun en temas tributarios, pero no se debe considerar como un tema que se lo conoce a fondo pues estas actividades al igual que todo en el mundo de los negocio se renueva de manera permanente, por su lado los precios de transferencia son relativamente nuevos en el Ecuador, pero esto obliga más aún a los profesionales a buscar prepararse en esta área, ya que su correcta aplicación demanda de mucha capacidad profesional.

A continuación se explica de manera breve el método Kaizen, mismo que será usado en la propuesta en capítulos siguientes.

Según el criterio de López (2016) señala: *“El término Kaizen es de origen japonés, y significa "cambio para mejorar", lo cual con el tiempo se ha aceptado como "Proceso de Mejora Continua". La traducción literal del término es: KAI: Modificaciones; ZEN: Para mejorar”*

Además López (2016), indica que:

La implementación de pequeñas mejoras, por más simples que estas parezcan, tienen el potencial de mejorar la eficiencia de las operaciones, y lo que es más importante, crean una cultura organizacional que garantiza la continuidad de los aportes, y la participación activa del personal en una búsqueda constante de soluciones adicionales.

Este método ya se ha utilizado en grandes industrias a nivel mundial, dueñas de procesos de gran magnitud, en la que se pueden evidenciar mejoras en estas actividades, para citar los nombres de algunas de las beneficiarias del método Kaizen tenemos a Toyota, Walt Disney World, Excel Industries Inc., Nike, Ford, Mitsubishi, entre otras, basados en el exitoso modelo de gestión procedimental que llevan estas compañías, se busca replicar en escala su manera de mejorar continuamente.

En la misma propuesta que se va a desarrollar se consideran índices macro económicos e indicadores muy útiles y sencillos de aplicar, como son la inflación, el riesgo país e indicadores asociados con la liquidez, proveedores, clientes y capital de trabajo en las empresas.

### **Fundamentación Filosófica**

El presente documento de investigación se dirige bajo el enfoque crítico – propositivo, mismo que lo caracteriza porque: el problema escogido empieza en un análisis socio - económico, además de su recaudación de información empírica procurando obtener evidencia que demuestre que el problema y sus efectos demandan de soportes científicos, mismo que dirigirá de manera efectiva y céntrica el sendero por dónde camina la investigación, tomando en cuenta que el método de control y valoración institucional demanda ajustes. Esta perspectiva se ha considerado como la posibilidad de entregar una propuesta que brinde mejoras y cambie la gestión de la particularidad empresarial.

### **Fundamentación Legal**

Como es normal para lograr una adecuada convivencia entre dos o más personas que comparten un entorno, tienen las mismas características, preferencias o inclusive si buscan alcanzar una meta similar la normativa legal debe ser el lenguaje que en que se deben comunicar, ya que en estos parámetros se expresará lo que se debe o no hacer, hasta qué punto llegan los derechos de la otra parte y donde empiezan los de la otra persona.

Tomando en cuenta el criterio de Ugarte (2000), en su colaboración en la obra mexicana *Léxico de la Política* menciona una frase muy acertada acerca de la legalidad, *“el concepto de legalidad tiene una doble dimensión político-jurídica. Desde la perspectiva de la ciencia política, la legalidad es un requisito y un atributo del poder que supone ciertos límites al ejercicio del mismo.”* (p. 389)

Por otro lado el mismo autor Ugarte (2000), en las líneas de la misma obra agrega *“el concepto de legalidad responde a la interrogante: ¿Cómo se ejerce el poder?”* (p. 389)

Adicionalmente se destacan las siguientes ideas del ensayista Ugarte (2000)

El principio de legalidad (en sentido estricto) se enuncia de la siguiente manera: “todo acto de los órganos del Estado debe encontrarse fundado y motivado en el derecho en vigor”. Es decir, que todo acto de la autoridad pública debe tener fundamento en una norma jurídica vigente y, más allá, dicha norma jurídica debe encontrar su propio sustento en una norma superior.

Desde sus orígenes, detrás del principio de legalidad descansa la contraposición entre “el gobierno de los hombres” y “el gobierno de las leyes”. (pág. 389)

Esta concepción la tenemos a nivel mundial, por ende nuestro país no se encuentra exento de participar de la ejecución de estas definiciones, pero en nuestro territorio nacional tenemos una jerarquía establecida bajo la cual se organiza y aplica la ley, esta se fundamenta en la teoría de Macías (2013) donde se expresa:

La pirámide de Kelsen representa de forma gráfica la estructura escalonada del orden jurídico, que es el resultado obtenido de un estudio profundo de la obra *Teoría pura del derecho*, del tratadista austriaco Hans Kelsen, quien propuso que el ordenamiento jurídico es un conjunto de normas categorizadas jerárquicamente, entre sí, de tal manera que representada de manera visual se asemejaría a una pirámide formada por pisos superpuestos. Siendo la que se encuentra en la cúspide la de mayor jerarquía y disminuyendo conforme se acerca a la base de la pirámide, esto indica de manera visual cual está supeditada a las que se encuentran sobre ella y cuales dependen de ella. (pág. 15)

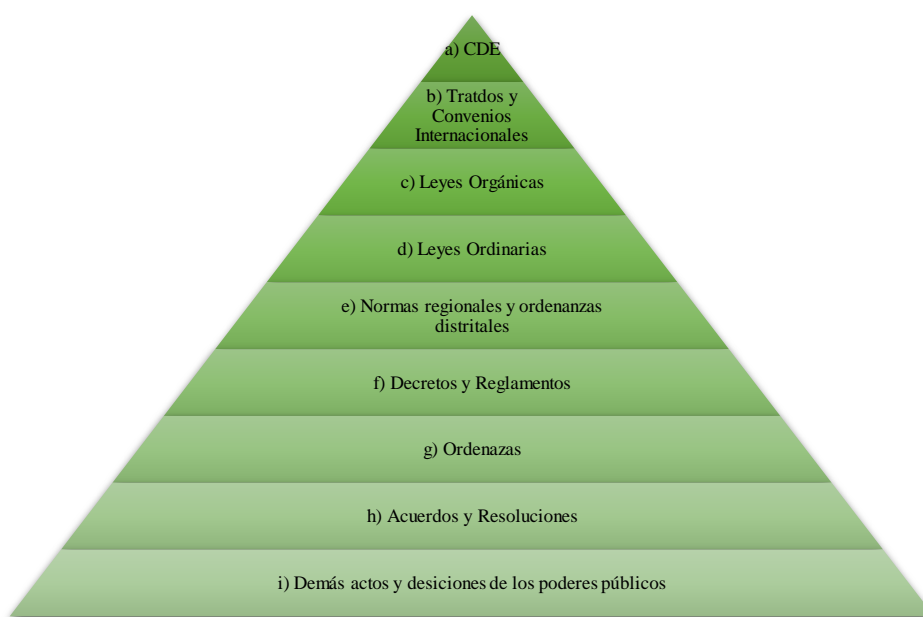
Tal como lo expresa la Asamblea Nacional del Estado (2008) en la Constitución de la República del Ecuador respecto a la jerarquía de la ley:

Art. 424.- La Constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico. Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales; en caso contrario carecerán de eficacia jurídica. La Constitución y los tratados internacionales de derechos humanos

ratificados por el Estado que reconozcan derechos más favorables a los contenidos en la Constitución, prevalecerán sobre cualquier otra norma jurídica o acto del poder público.

Art. 425.- El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos. En caso de conflicto entre normas de distinta jerarquía, la Corte Constitucional, las juezas y jueces, autoridades administrativas y servidoras y servidores públicos, lo resolverán mediante la aplicación de la norma jerárquica superior. La jerarquía normativa considerará, en lo que corresponda, el principio de competencia, en especial la titularidad de las competencias exclusivas de los gobiernos autónomos descentralizados. (pág. 119)

Considerando los artículos citados anteriormente se presenta la pirámide de Kelsen en la que se representará gráficamente lo contextualizado



**Gráfico 4:** Pirámide de Kelsen  
**Fuente:** Teoría pura del Derecho  
**Elaborado Por:** Renato Gonzalo Carrasco Lizano

**Nota:**

- **CDE:** Constitución de la República del Ecuador

Siguiendo la teoría expuesta previamente se establecen en escala de mayor a menor jerarquía las normativas que se deben seguir durante todo los procesos que se están investigando:

- **Procesos administrativos:**
  - Constitución de la República del Ecuador
  - Código de trabajo
  - Reglamento Interno de Trabajo Plasticaucho Industrial S.A.
  
- **Precios de Transferencia:**
  - Constitución de la República del Ecuador
  - Lineamientos OCDE
  - NIC 24 Información a revelar sobre partes relacionadas
  - Principio de Plena Competencia
  - Principio de Comparabilidad
  - Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno LORTI
  - Reglamento de aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno

Esta es la estructura que debe servir como guía o también fuente de primera mano para realizar consultas, puesto que cada una complementa de manera sucesiva a la normativa legal que le sigue, puede en ocasiones resultarnos contradictorio lo que se expresa en estos documentos, pero si se consideran la extensión en la que se puede actuar con cada una, es ahí cuando toda la figura legal toma forma y a la vez fuerza.

### **Fundamentación Económica**

El presente proyecto investigativo considera a la economía como un punto crítico; cuando nos referimos a economía se pretende identificar el rendimiento económico, los costos, inversiones, y demás términos monetarios que puedan expresar el interés ferviente de la empresa o sus propietarios de ver crecer su capital por medio del desenvolvimiento de la organización.

Tomando en cuenta el pensamiento del economista Méndez (2005) quien recoge las palabras de dos grandes economistas, los mismos que fueron iconos en la materia en la época Marxista, el primero **Lionel Robbins**, nos dice *“la economía es la ciencia que se encarga del estudio de la satisfacción de las necesidades humanas mediante bienes que siendo escasos tienen usos alternativos entre los cuales hay que optar”*.

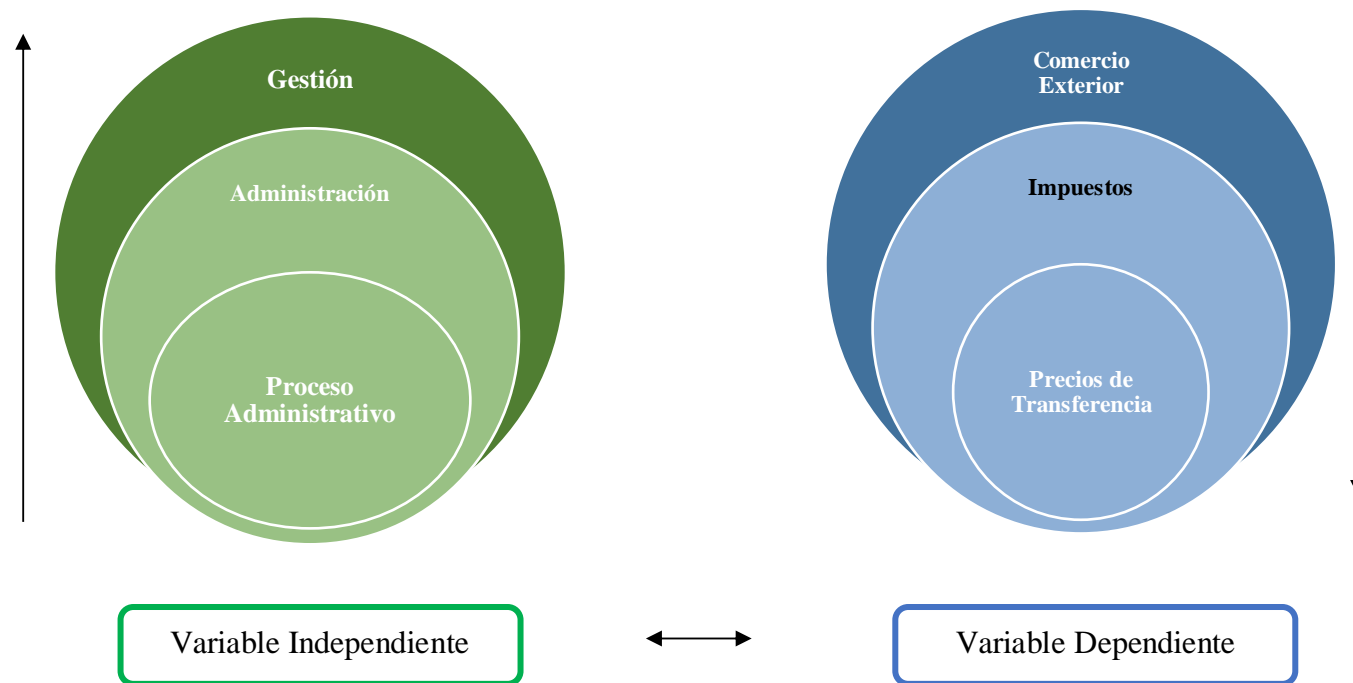
Este concepto nos da a entender que la economía es una ciencia por medio de la cual se puede analizar las necesidades que la colectividad posee y en qué mercado podemos situarnos con el fin de convertir un giro comercial en fuentes de lucro o ganancia monetaria.

Por otro lado en la misma obra de Méndez (2005) se recogen las palabras de **Federico Engels**, *“la economía política es la ciencia que estudia las leyes que rigen la producción, la distribución, la circulación y el consumo de los bienes materiales que satisfacen necesidades humanas”*.

A la economía se la puede dar un enfoque de acuerdo a la necesidad, por esta razón el autor del texto citado anteriormente decide enfocar aspectos productivos, comerciales y de servicios a la colectividad, esto en el fondo busca una vez más incrementar el dinero que se ha invertido para el funcionamiento del negocio e incluso tener niveles de rentabilidad y utilidad elevados, mismos que den paso a ampliar el negocio o a su vez participar en nuevas actividades.

Después de haber hecho este preámbulo teórico importante, se puede concluir que el proyecto que se está desarrollando en base a la empresa Plasticaucho Industrial S.A. integra en gran parte al ámbito económico ya que los procesos administrativos que se busca mejorar son un paso previo para la aplicación de los precios de transferencia, este último es un acto informativo, pero la esencia es la comercialización con partes relaciones, este es un proceso macroeconómico, pues representa interacción de más de por partes de un nivel mayor al nacional, he ahí la importancia económica de la ejecución de esta investigación con miras a implementar mejoras.

## Categorías Fundamentales



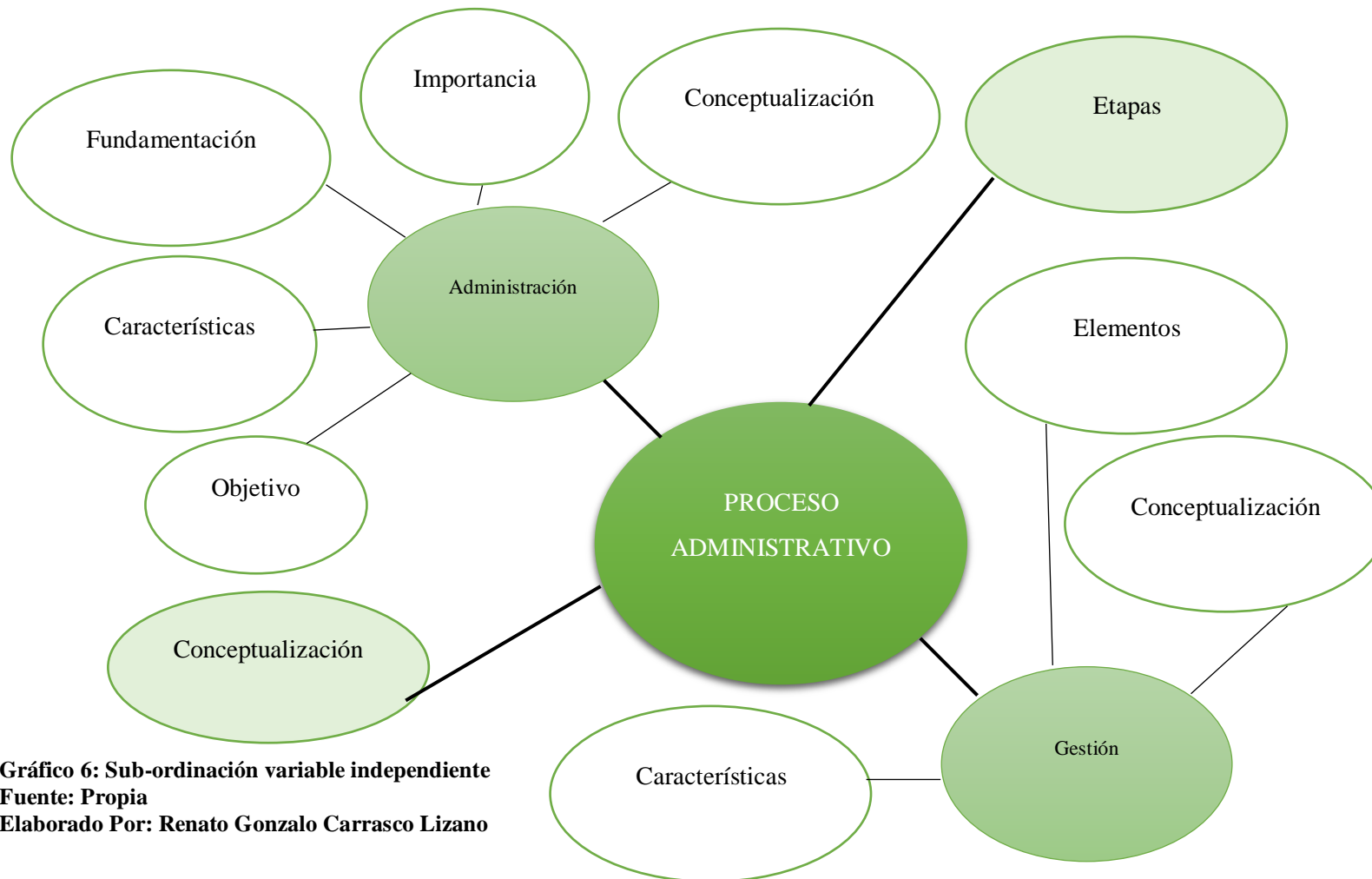
**Gráfico 5:** Supra ordenación de Variables

**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Renato Gonzalo Carrasco Lizano

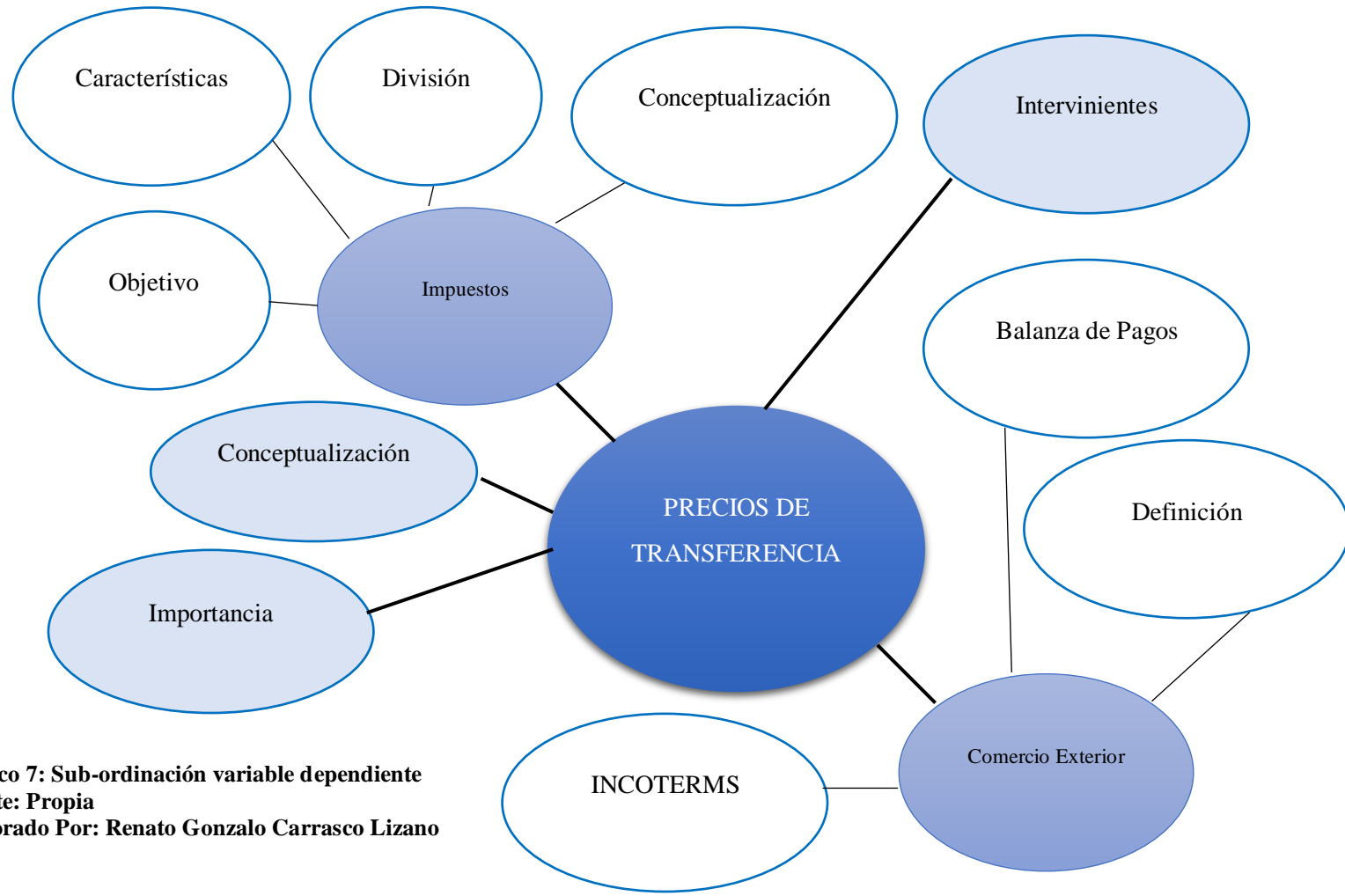


### Sub-ordinación conceptual variable independiente



**Gráfico 6: Sub-ordinación variable independiente**  
**Fuente: Propia**  
**Elaborado Por: Renato Gonzalo Carrasco Lizano**

**Sub-ordinación conceptual variable dependiente**



**Gráfico 7: Sub-ordinación variable dependiente**  
**Fuente: Propia**  
**Elaborado Por: Renato Gonzalo Carrasco Lizano**

## **Variable Independiente**

### **Administración**

A manera de preámbulo se toma en cuenta el criterio de la autora Carrión (2013), donde desarrolla ideas interesantes respecto a la manera en como la administración ha ido evolucionando a lo largo de la historia, tanto a nivel de aplicación como también en su forma o estructura teórica, en la edad media la administración se encontró así:

Durante los últimos años del imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la Edad Media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente. Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consolidaron instituciones como la iglesia católica. En ésta época la administración recibe un gran impulso cuando surge en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales. (pág. 18)

En cuanto a la administración en la edad moderna Carrión (2013), comenta:

Al inicio de ésta época surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como cameralistas que alcanzó su mayor esplendor en 1560 y trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en ésta época. Para algunos tratadistas los cameralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. A mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores, que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos. (pág. 19)

En función a lo que Carrión (2013) considera sobre la administración traída a época contemporánea y moderna se piensa lo siguiente:

#### **La Administración en la Edad Contemporánea**

En ésta época se asientan las bases para el desarrollo de la administración como una verdadera ciencia, ya que como fruto de las necesidades de la época, surgen teorías, principios y funciones administrativas, que aunque superadas o modificadas, cumplieron un papel importante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo.

#### **La Administración en la Sociedad Moderna**

A pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos setenta años en el mundo industrial. La administración es un fenómeno

universal en el mundo moderno, cada organización, cada empresa requieren toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivos previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos. (pág. 19)

La administración es un conjunto de actividades que requieren ser analizadas a profundidad puesto que interviene en todas las áreas de una organización, ya sea de manera directa o como apoyo, antes de su aplicación, para poder tener un panorama más claro del tema se considera el criterio de Ponce (2004) que nos dice *“Así, la etimología de administración da la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, De un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos.”* (p. 2)

En la obra de Ponce (2004), se recogen los criterios de grandes autores que nos expresan lo siguiente:

E.F.L. Brench: “es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”

H. Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración): “Administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”

J. A. Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”

W. Jiménez Castro: “Es una ciencia compuesta por principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.” (pág. 4)

El autor Ponce (2004), señala que el objeto de la administración:

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que delega en otros determinadas funciones – siempre que estas funciones se realizan en un organismo social –, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador. (pág. 4)

De acuerdo al pensamiento de Ponce (2004) la finalidad de la administración:

La administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se refiere a la máxima

eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc. (págs. 5-6)

El autor Wankel (1990), nos indica la importancia de esta ciencia:

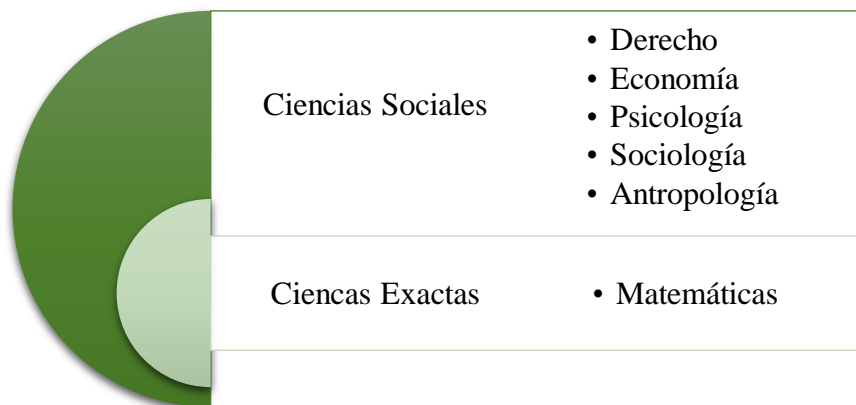
Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.

Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

Finalmente en las líneas escritas por Wankel (1990), donde se vinculan las ciencias con las que la administración puede tener empatía teórica o a su vez ejecutable por medio de la práctica:



**Gráfico 8:** Ciencias relacionadas con la administración

**Fuente:** Administración

**Elaborado Por:** Renato Gonzalo Carrasco Lizano

## Gestión

Como es de conocimiento general, los Sistemas de Gestión son actividades que requieren de procesos, independientemente del área de aplicación, estas actividades complementan de manera general la cadena agregadora de valor que busca llegar a la

meta común que plantea cada organización económica, a continuación se toman las palabras de Segura (2005) que en su obra cita además el criterio de EFQM (*European Foundation for Quality Management*), donde se expresa, Recordemos la definición propuesta por el EFQM y, generalmente aceptada, de un sistema de gestión: “*Esquema general de procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos*” (pág. 1)

Por otro lado Segura (2005), intenta adaptar su idea acerca de este concepto para expresar que los sistemas de calidad para el son un “*Conjunto de procesos, compartiendo y herramientas que se emplea para organizar que la organización realizar todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos (visión)*” (pág. 1), estas palabras toman en consideración términos muy similares a los citados anteriormente pero el autor adiciona algo muy importante “*Visión*”, es decir las metas a las que se quiere llegar como fruto de aplicar un buen sistema de gestión.

Así también Segura (2005), nos dice que “*El sistema de gestión es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa.*” (pág. 1).

Segura (2005), indica los elementos de un adecuado sistema de gestión siendo los que él propone los siguientes:

#### Elementos esenciales de gestión

Se han considerado elementos esenciales de gestión aquellos que su falta impide que se pueda establecer una alineación coherente entre lo que la empresa hace y lo que la empresa quiere ser.

#### Misión

La misión expone que necesidad social se está satisfaciendo a través de la oferta de productos o servicios. Expone claramente para que trabaja la organización y, por tanto, para que trabaja cada una de las personas que la componen.

Ayuda a identificar, concretar e incluso medir el segmento de mercado y tipo de cliente al que la empresa se quiere dirigir.

#### Visión

Es aquella definición que trasciende de la misión y da una propuesta de futuro a la organización. Concreta lo que quiere ser la organización y, por tanto, permite la

identificación clara de objetivos estratégicos. Los objetivos planificados deben estar enfocados a alcanzar la visión.

Consolida, profundiza y/o amplía el segmento de mercado y tipo de cliente al que la empresa se quiere dirigir. (págs. 6-9)

El texto que si ha citado contiene los dos elementos que son más conocidos en el medio, ahora el autor Segura (2005), expone otros que si bien no llevan con ellos conocimiento popular, complementan a los otros dos puntos importantes para la organización, y se definen de la siguiente manera:

#### Valores

Conjunto de comportamiento que desarrolla la organización.

Constituyen la base de sus actuaciones y, por tanto, de las actividades que se esperan de los colaboradores. Son el fundamento de la cultura empresarial, del enfoque de los procesos y de la imagen de marca que legitime la aceptación social de la organización.

Los valores éticos son los que la empresa se da a sí mismo como conceptos fundamentales para desarrollar políticas.

#### Política y Estrategia

Condiciones a tener en cuenta y procesos que la empresa se propone realizar para alcanzar unos objetivos dados, alineados con la misión y visión de la misma. Enfocados bajo la asunción de unos valores éticos. Normalmente, quedan reflejados en el plan estratégico de la organización. Una herramienta para realizar el plan estratégico puede ser el DAFO estratégico (matriz que relaciona las debilidades y fortalezas, con las amenazas y oportunidades).

#### Innovación

Solo se puede caminar hacia la visión si somos capaces de adaptarnos a las nuevas realidades:

Innovación en el proceso (mejoras)

Innovación al producto.

Innovación tecnológica.

#### Comunicación

La comunicación permite el despliegue de las políticas y estrategias definidas para alcanzar los objetivos propuestos, el crecimiento de la empresa no es lineal, sino que se realiza en espiral, la comunicación necesita, en general, de una mayor madurez que la que se necesita simplemente para informar; hace que los valores se conviertan en las actitudes y comportamientos necesarios para crear el tipo de empresa que propone la visión. (págs. 10-13)

Adicionalmente Pastor (s/año), indica que el Sistema de Gestión es una, “*Estructura organizativa, procedimientos, procesos, planificación de actividades, las responsabilidades, las prácticas y recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la gestión de la empresa*”. (pág. 42)

De la misma manera se citan las ideas de García (2006) sobre lo que es un Sistema de Gestión:

Se entiende por Sistema de Gestión la estructura organizada, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a cabo, revisar y mantener al día la política de la empresa. En otras palabras es un método sistemático de control de las actividades, procesos y asuntos relevantes para una organización, que posibilite alcanzar los objetivos previstos y obtener el resultado deseado, a través de la participación e implicación de todos los miembros de la organización y garantizando la satisfacción del cliente, de la sociedad en general y de cualquier parte interesada. (pág. 11)

El autor García (2006) muestra un listado de los valores o principios comunes que integran el sistema de gestión:

Cultura empresarial.

Relaciones mutuamente beneficiosas con las diferentes partes interesadas.

Involucrar al personal.

Enfoque basado en los procesos.

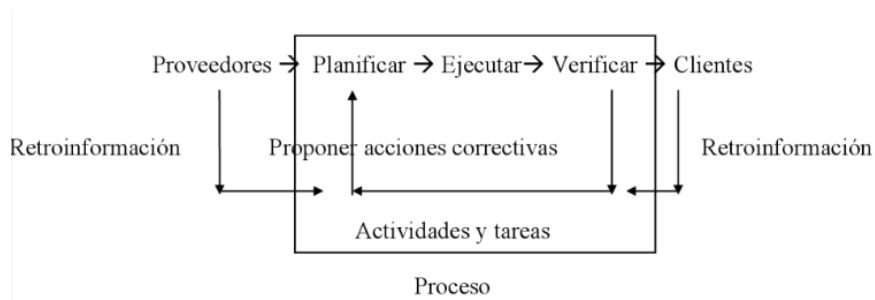
Aplicar la concepción de sistemas a la gestión.

Mejora continua.

Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones. (págs. 17-18)

Por otro lado García (2006) nos muestra dos cuadros que indican Ciclo en la gestión de negocios, los niveles con los que cuenta un sistema de gestión y además un modelo para la gestión de mejora:





**Gráfico 9:** Ciclo en la Gestión de Negocios

**Fuente:** Sistemas de Gestión de la Calidad, Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales. Su Integración. Elaborado Por: Mariana Medina página 20

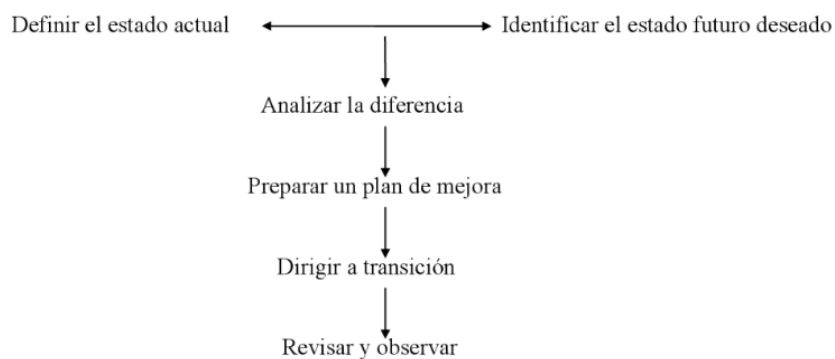
**Elaborado Por:** Ricardo García Fernández

Niveles del sistema de gestión	Corporativo	Misión/política/objetivos. Responsabilidad y medidas de control. Procedimientos de gestión.
	Procesos/ funciones	Procedimientos y medidas. Control del proceso/ subproceso / actividad
	Tarea	Instrucción / entrenamiento para el trabajo. Registros del desempeño Herramientas / técnicas / métodos. Documentos de referencia

**Gráfico 10:** Niveles de un Sistema de Gestión

**Fuente:** Sistemas de Gestión de la Calidad, Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales. Su Integración. Elaborado Por: Mariana Medina página 21

**Elaborado Por:** Ricardo García Fernández



**Gráfico 11:** Modelo para la Gestión de Mejora

**Fuente:** Sistemas de Gestión de la Calidad, Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales. Su Integración. Elaborado Por: Mariana Medina página 27

**Elaborado Por:** Ricardo García Fernández

Los gráficos que preceden son una muestra de la manera en la que se puede ir armando un modelo o ciclos de gestión orientados a cumplir con los esquemas básicos de una organización, esto es sin duda adaptable a la realidad propia de cada una de las necesidades que se presenten en cada caso.

### **Proceso Administrativo**

El Proceso administrativo es la unidad más pequeña, que a su vez es el motivo por el cual se da esta investigación, es así que para Ponce (2004), señala, los 5 elementos en los que se divide la administración según la teoría que se encuentra en la obra Principios de Administración de Koontz y O'Donnell, siendo estos los resultantes de este estudio: "*Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control*" (pág. 32)

A continuación se detallan las etapas del proceso administrativo tomando como fuente el criterio de Wankel (1990), pues considera que el proceso administrativo es:

El proceso administrativo implica la interrelación de una serie de etapas que se dan en forma continua y dinámica. Existen diferentes perspectivas de las etapas del proceso administrativo según diferentes autores, sin embargo todas coinciden en ciertos aspectos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos planteados en una organización:

- ¿Qué se va hacer?
- ¿Cómo se va hacer?
- ¿Con qué se va hacer?
- ¿Cómo se ha realizado?

Según el criterio conjunto de Wankel (1990), donde nos dicen ciertas definiciones de cada una de las etapas de la administración, como primer punto la Planificación se encuentra detallada de la siguiente manera:

#### **PLANIFICACION**

Es la primera etapa del proceso administrativo, comprende el análisis y diagnóstico de la situación de la organización, identificación de las prioridades (siendo importante jerarquizarlas), delimitación de las alternativas de acción, elaboración de los objetivos y formulación del plan de acción.

Es concebida como "la articulación sistemática de las actividades que requieren de un tiempo, espacio, información, técnica, recursos y organización para su desarrollo".

En cuanto a la etapa de Dirección, Chimal (2013) agrega:

#### DIRECCIÓN

La dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos del concepto son:

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.

Motivación.

Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.

Comunicación.

Supervisión.

Alcanzar las metas de la organización.

Por otro lado Wankel (1990), conceptualizan las otras tres etapas restantes y nos dan una mayor visión de lo que trata cada una:

#### ORGANIZACION

Esta referida a la combinación de un conjunto de actividades y de recursos que se requieren para el logro de los objetivos establecidos.

#### IMPLEMENTACION

Etapa en la cual se aplica la programación con la posibilidad de corregir los inconvenientes que pudieran presentarse.

#### CONTROL

El control está estrechamente relacionado con la plantificación ya que consiste en dar seguimiento, en evaluar el cumplimiento de la plantificación establecida y medir los resultados obtenidos en el proceso.

Finalmente con la conceptualización de administración, se citan las ideas de Guillén (2012, p. 83), donde nos dice:

#### Sistematización de las actividades

Una vez enumeradas las actividades ejecutadas, veamos el sistema de aplicarlas para obtener resultados y minimizar el tiempo de ejecución, y como consecuencia, ganar tiempo.

**Tabla 4:** Sistematización de actividades

ACTIVIDAD	SISTEMA DE TRABAJO	MODO DE AHORRAR TIEMPO
FIJAR OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar objetivos.</li> <li>• Analizar la situación.</li> <li>• Definir estrategias.</li> <li>• Definición de métodos.</li> <li>• Definir el objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación.</li> <li>• Eliminación de puntos débiles.</li> <li>• Reconocimiento de las ventajas.</li> <li>• Agrupar los puntos de conflicto.</li> <li>• Concretar las acciones y determinar la fecha de la próxima reunión.</li> </ul>
PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anual, ..., mensual, semanal, diaria.</li> <li>• Normas para gestionar el tiempo.</li> <li>• Método organizativo diario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar la acción de los objetivos.</li> <li>• Optimizar y utilizar el tiempo con mesura.</li> <li>• Reducir el tiempo de puesta en práctica.</li> </ul>
TOMAR DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar.</li> <li>• Aplicar el «Principio de Pareto».</li> <li>• Análisis ABC.</li> <li>• Aplicar el método Eisenhower.</li> <li>• Delegar tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el trabajo.</li> <li>• Priorizar tareas.</li> <li>• Organizar en base a prioridades.</li> <li>• Determinar lo importante y urgente.</li> <li>• Gestión de personal.</li> </ul>
EJECUTAR ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar el día.</li> <li>• Determinar nivel óptimo de productividad.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Curva de capacidad.</li> <li>– Curva de nivel de bienestar.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar autogestión.</li> <li>• Centrarse en temas esenciales.</li> <li>• Aprovechar los momentos de máxima energía.</li> <li>• Crear un método propio y adecuado de trabajo.</li> </ul>
CONTROL DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de tiempo real versus previsto.</li> <li>• Control de medios y fines.</li> <li>• Autocontrol / relajación.</li> <li>• Examen diario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afianzar la acción planificada.</li> <li>• Adoptar una actitud positiva.</li> <li>• Sueño activo y control del estrés.</li> </ul>
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura rápida y eficaz.</li> <li>• Reuniones planificadas.</li> <li>• Comunicación eficaz.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Correspondencia.</li> <li>– Teléfono.</li> <li>– Informes.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura activa.</li> <li>• Organización de las reuniones.</li> <li>• Organizar los horarios de visitas.</li> <li>• Control de interrupciones.</li> <li>• Organización del entorno de trabajo.</li> </ul>

**Fuente:** Administración y Planificación del Tiempo

**Elaborado Por:** Ma. Del Carmen Martínez Guillén

Se considera también el criterio de Ricalde (2016), quien considera que:

El proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa. (pág. 1)

Además Ricalde (2016), cita el pensamiento de George Terry acerca del proceso administrativo:

**Planeación:** consiste en determinar los objetivos y cursos de acción; en ella se determinan las metas de la organización, las mejores estrategias para lograr los objetivos y las estrategias para llegar a las metas planteadas.

**Organización:** consiste en la distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias, implica el diseño de tareas y puestos, designar a las personas idóneas para ocupar los puestos, la estructura de la organización y los métodos y procedimientos que se emplearán.

**Dirección:** consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica determinar cómo se dirigirá el talento humano de las personas, determinar el estilo de dirección adecuado, orientar a las personas al cambio y determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones.

**Control:** consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar las actividades que necesitan ser controladas y los medios de control que se emplearan.

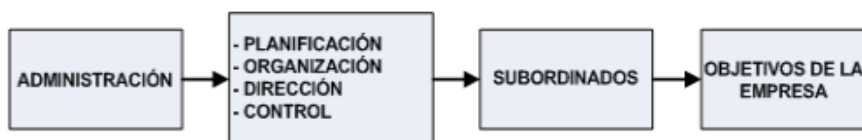
Para los autores Thompson, Antezana (2006) el proceso administrativo es:

La Administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia.

A partir de estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

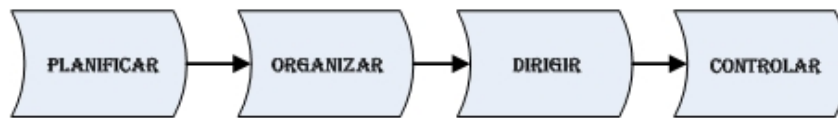
Según el libro de Chiavenato (2006) muestra cómo se organiza el proceso administrativo, las funciones del administrador dentro del proceso y el desempeño del ciclo de la siguiente manera:



**Gráfico 12:** Organización del Proceso Administrativo

**Fuente:** Introducción a la Teoría General de la Administración

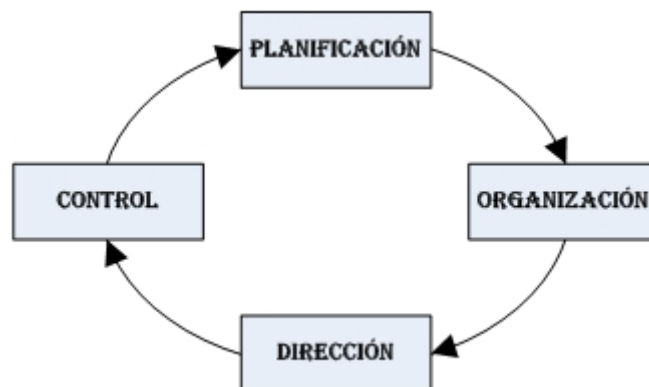
**Elaborado Por:** Idalberto Chiavenato



**Gráfico 13:** Funciones del Administrador

**Fuente:** Introducción a la Teoría General de la Administración

**Elaborado Por:** Idalberto Chiavenato



**Gráfico 14:** Ciclo Administrativo

**Fuente:** Introducción a la Teoría General de la Administración

**Elaborado Por:** Idalberto Chiavenato

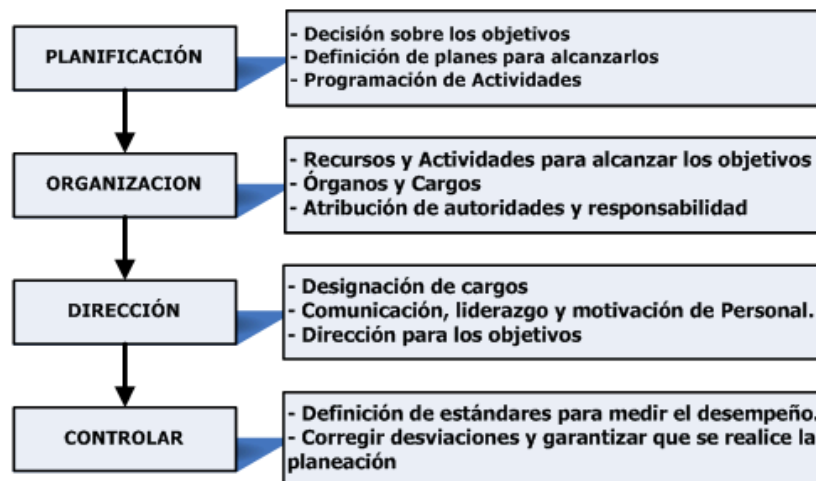
Chiavenato (2006), señala como interactúan las funciones del administrador con el ciclo de administración, y su vez enumera las actividades que cada fase del ciclo o proceso conlleva:

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto. El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente Gráfico:



**Gráfico 15:** Interacción Funciones Administrador y Ciclo Administrativo  
**Fuente:** Introducción a la Teoría General de la Administración  
**Elaborado Por:** Idalberto Chiavenato

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.



**Gráfico 16:** Etapas Proceso Administrativo  
**Fuente:** Introducción a la Teoría General de la Administración  
**Elaborado Por:** Idalberto Chiavenato

Los Gráficos que preceden pretenden brindar una guía de lametra como se debe elaborar un proceso administrativo o su vez de que manera se puede visualizar un

diseño de proceso para inclusive realizar evaluaciones futuras al mismo, esto con el fin de mejorarlo de manera constante para que agregue valor y se mantenga vigente a lo largo del tiempo.

## **Variable Dependiente**

### **Comercio Exterior**

Según los autores López, Serna, Niera, González, Vázquez (s/año) el comercio exterior se puede definir así:

Comercio internacional o mundial: es el que tiene lugar entre todos los países, es decir, el conjunto de los intercambios comerciales que se realizan en el mundo.

Comercio exterior: es una parte del comercio mundial, el comercio que se desarrolla entre un país determinado y el resto de los países del mundo. Al hablar de comercio exterior tendremos como referencia un país determinado (comercio exterior de España) o un conjunto de países cuando se trate de un caso de integración económica (comercio exterior de la Unión Europea). (pág. 22)

López, Serna, Niera, González & Vázquez (s/año), opinan sobre las operaciones empresariales internacionales que se pueden dar en el mundo económico:

Las operaciones empresariales que se pueden realizar en los mercados internacionales son muy numerosas, variadas y similares a las del mercado nacional; si bien el ámbito de actuación aumenta la complejidad de las primeras. Así por ejemplo, las importaciones y exportaciones son operaciones de compra y venta realizadas con terceros países.

A continuación, se describen brevemente las operaciones más utilizadas clasificándolas en dos grandes grupos:

Operaciones empresariales internacionales sin gestión extranjera.

Operaciones empresariales internacionales con gestión extranjera.

La distinción entre la existencia o no de gestión extranjera es muy importante porque la gestión de la actividad productiva conlleva un gran poder económico. De ahí que todavía existan países que limitan la participación de los inversores extranjeros en sus empresas. (pág. 25)



**Tabla 5:** Clasificación Operaciones Empresariales Internacionales

Sin gestión extranjera	Con gestión extranjera
<ul style="list-style-type: none"><li>• Importación</li><li>• Exportación</li><li>• Inversiones de cartera</li><li>• Licencias</li><li>• Contratación</li><li>• Proyecto de iniciación</li><li>• Contratos de <i>management</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inversión directa</li><li>• Servicios internacionales</li><li>• <i>Joint ventures</i></li></ul>

**Fuente:** Gestión del Comercio Exterior

**Elaborado Por:** González López, Isabel; Martínez Serna, Ana Isabel; Otero Niera, María Carmen; González Vázquez, Encarnación

Los escritores López, Serna, Niera, González & Vázquez (s/año), desglosan cada uno de los términos necesarios que en conjunto y de manera global conforman al comercio exterior, primero mencionan los más conocidos:

La importación consiste en introducir mercancías en el territorio aduanero de un país o un grupo de países que son miembros, por ejemplo, de una unión aduanera. Es una operación sin gestión extranjera porque cuando se importa una mercancía ni se importan funciones administrativas.

La exportación es la operación contraria y significa vender bienes fuera de nuestro territorio aduanero. Al igual que la importación es una operación sin gestión extranjera porque se exportan mercancías pero no funciones administrativas.

La inversión de cartera consiste en adquirir títulos (acciones, bonos, obligaciones...) emitidos por una empresa o un Estado Extranjero, no se plantean problemas de gestión.

Las licencias consisten en la cesión de derechos sobre patentes, procesos productivos o marcas a empresas extranjeras. Algunas empresas consideran que es una forma cómoda y barata de introducirse en los mercados internacionales. Sin embargo, tienen el inconveniente de no tener el control de la estrategia comercial.

Los contratos de management consisten en contratar a una empresa extranjera para que dirija una operación determinada. Cuando el personal local esté preparado para dirigir la operación, la empresa extranjera abandonará el país. (págs. 25-26)

Los españoles López, Serna, Niera, González & Vázquez (s/año), traen a consideración en su obra los conceptos que estructuran la balanza de pagos en su país:

La balanza de pagos de España registra las transacciones económicas efectuadas entre los residentes en este país y en el resto del mundo, durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. No es relevante la nacionalidad de los sujetos que realizan las transacciones sino su residencia.

La balanza comercial registra la compra y venta de bienes entre residentes y no residentes, es decir, son las importaciones y exportaciones de bienes. Pero de tratarse de bienes muebles que pueden ser presentados físicamente en la aduana, a la entrada o salida del territorio aduanero. Se incluyen, además, los suministros de mercancías a medios de transporte, tanto de combustible como de cualquier otro tipo.

La balanza de servicios registra los ingresos por los servicios prestados por residentes a no residentes y los pagos por servicios prestados por no residentes a residentes.

La balanza de transferencias son operaciones sin contrapartida, es decir, la concesión y obtención de bienes y servicios sin contrapartida, y la concesión y obtención de instrumentos de crédito sin contrapartida.

**Tabla 6:** Definición de Transferencias

Transferencia	Capital	Corrientes
En especie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traspaso de propiedad de un activo fijo.</li> <li>• Condonación de un pasivo.</li> </ul>	Las demás, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traspaso de propiedad de un bien de consumo.</li> </ul>
De efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una donación para inversión.</li> <li>• Una donación para adquirir bienes de capital.</li> </ul>	Las demás, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentas de trabajadores temporales.</li> <li>• Loterías.</li> </ul>

**Fuente:** Gestión del Comercio Exterior

**Elaborado Por:** González López, Isabel; Martínez Serna, Ana Isabel; Otero Niera, María Carmen; González Vázquez, Encarnación

La balanza de capitales es donde se registran las transacciones que suponen variación de la posición deudora o acreedora del país frente al exterior. Son los movimientos internacionales de capital, es decir, importaciones y exportaciones de capital. (págs. 33-38)

Según la opinión de Leiva (2005) sobre el comercio internacional, se entiende lo siguiente, *“el comercio exterior ha sido una actividad fundamental para la economía ecuatoriana. El éxito o fracaso de nuestras exportaciones ha marcado nuestra prosperidad, nuestra política, en definitiva nuestra historia.”* (pág. 11)

Además Leiva (2005), trae a realidad nacional lo que ha sido el comercio internacional como fuente de variabilidad económica para Ecuador:

Cuatro productos (petróleo, banano, frutos del mar y flores) constituyen aún más del 70% de las exportaciones ecuatorianas. Seguimos siendo básicamente un exportador de materias primas de escaso o nulo valor agregado, productos sujetos tanto a grandes variaciones de precios en los mercados internacionales, como a cambiantes reglas de acceso a los mercados por parte de los países industrializados. Tal vez el principal cambio sea la disminución de la importancia relativa del comercio exterior. A diferencia de lo que ocurrió en el siglo pasado, el monto de nuestras exportaciones apenas representa ahora una quinta parte de nuestra economía. (pág. 11)

Se toma en cuenta el criterio de Román (2001), donde nos da un concepto de lo que es comercio exterior siendo estas sus palabras, *“El Comercio exterior es aquella actividad económica basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de los países del mundo, guiado por normas internacionales o acuerdos bilaterales”* (pág. 11)

Román (2001), menciona ciertos conceptos esenciales que los países y la economía usa como lenguaje unidireccional o terminología técnica:

La palabra intercambio lleva en sí misma una relación de prestación y contraprestación. En ella cabe desde el puro comercio de trueque (intercambio de bienes por bienes) hasta los más complicados intercambios de bienes por dinero (divisas).

Preferencias aduaneras. Una serie de países se conceden entre sí ventajas arancelarias y comerciales, que no aplican a terceros.

Las zonas de libre comercio, dentro de las cuales se suprimen los aranceles y tasas equivalentes, así como las restricciones en el tráfico, entre los países asociados, conservando cada país.

Las uniones aduaneras, en las que un arancel comercial, que aplican todos los miembros a terceros países.

Las uniones económicas, que combinan la supresión de restricciones al movimiento de mercancías y de factores de la producción (capitales y trabajo) con un cierto grado de armonización de las políticas económicas nacionales. La unión económica total se consigue con la unificación de las políticas monetarias, fiscales y de rentas la creación de una moneda única. (págs. 12-13)

Finalmente Román (2001), brinda una guía sobre lo que para él significa la balanza de pagos, siendo esta su percepción, *“Es un registro sistemático de las transacciones económicas ocurridas durante determinado tiempo entre los residentes de un país y los residentes del resto del mundo”* (pág. 11)

Como datos adicionales el autor López (2015), nos indica cosas puntuales acerca de los Incoterms 2010 mismos que sirven como base para la generación misma del hecho transaccional extraterritorial, y nos comparte lo siguiente:

Los INCOTERMS (International Commercial Terms) son las Reglas Internacionales para la interpretación de los términos comerciales, creadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), a partir de 1936.

Ha tenido revisiones en 1953, 1980, 1990, 2000 y 2010.

El objetivo fundamental es establecer criterios claros y definitivos sobre la distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos entre las partes en un contrato de compraventa internacional (comprador y vendedor).

Los INCOTERMS son de aceptación voluntaria por las partes, es decir, no son bajo ningún concepto un esquema jurídico obligatorio. Su principal ventaja consiste en tener simplificadas mediante denominaciones normalizadas las condiciones a cumplir por las partes. (pág. 6)

Consecuentemente López (2015), nos menciona algunos de los Incoterms más importantes:

En la revisión de 2010, se establecieron 11 denominaciones o Incoterms, diferentes.

Los Incoterms se agrupan en dos clases:

Multimodales (pueden usarse para cualquier medio de transporte, sea aéreo, terrestre o marítimo). Son:

EXW (Ex Works)

FCA (Free Carriell to)

CPT (Carriage Paid to)

CIP (Carriage and Insurance Paid to)

DAP (Delivered at Place)

DAT (Delivered al Terminal)

DDP (Delivered Duties Paid)

Marítimos (de uso exclusivo para transporte marítimo). Son:

CIF (Cost, Insurance and Freigth)

FAS (Free alongside)

FOB (Free on board)

## **Impuestos**

Según la carta magna elaborada por la Asamblea Nacional del Ecuador (2008) del Ecuador el régimen tributario según él, *“Art. 300.- El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos”* (pág. 144)

Además la Asamblea Nacional del Ecuador (2008), considera que, *“La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables”* (pág. 144)

Finalmente la Asamblea Nacional del Ecuador (2008), nos menciona, *“Art. 301.- Solo por iniciativa de la Función Ejecutiva y mediante ley sancionada por la Asamblea Nacional se podrá establecer, modificar, exonerar o extinguir impuestos. Solo por acto normativo de órgano competente se podrán establecer, modificar, exonerar y extinguir tasas y contribuciones. Las tasas y contribuciones especiales se crearán y regularán de acuerdo con la ley”* (pág. 144)

Según Subgerencia Cultural del Banco de la República de Colombia (2015), los impuestos son:

Los impuestos son el dinero que una persona, una familia o una empresa deben pagar al Estado para contribuir con sus ingresos. Esta es la forma más importante por medio de la cual el Estado obtiene recursos para llevar a cabo sus actividades y funciones (administración, inversión social, en infraestructura, en seguridad nacional, en prestación de servicios, etc.).

Según la realidad de Colombia país donde se redactó este texto, su autor divide a los impuestos en siete grupos, de los cuales los vamos a ir desglosando de manera que se pueda comprender según un nivel asociativo simple, primeramente tenemos los impuestos directo e indirectos:

Esta es la principal clasificación de los impuestos.

Los impuestos directos son aquellos que recaen directamente sobre la persona, empresa, sociedad etc. Entre los impuestos directos se pueden clasificar: los impuestos a la renta, al enriquecimiento, o aquellos que se cobran por trámites personales como la obtención de documentos, pagos de derechos y licencias, etc.

Los impuestos indirectos, de otra parte, se le imponen a bienes y servicios y a las transacciones que se realizan con ellos; es decir, las personas, indirectamente, a través de la compra de bienes y servicios, pagan el impuesto, aun cuando el Estado no les está cobrando directamente el impuesto a éstas. Los impuestos indirectos, entonces, se cobran en la compra y venta de bienes y servicios y al realizar otro tipo de transacciones comerciales como la importación de bienes (traer bienes desde otros países al país). Un caso típico de este tipo de impuesto es el impuesto al valor agregado (IVA).

Continuado con la investigación la Subgerencia Cultural del Banco de la República de Colombia (2015), menciona tres grupos más en los que se pueden subdividir los impuestos:

Los impuestos al gasto son los que, principalmente, se le imponen a las transacciones de compraventa (en el momento en que una persona o empresa compran un bien, están pagando el impuesto). Otro tipo de impuesto al gasto son los impuestos que se cobran por traer bienes desde otros países hacia el nuestro (importar). Esta clase de impuesto se llama arancel.

Los impuestos al ingreso afectan directamente a la persona o empresa que recibe dinero o un pago por una determinada actividad o trabajo y a su ingreso. En este tipo de impuestos se incluyen las contribuciones a programas de previsión social, el impuesto a la renta, el impuesto de retención en la fuente y las contribuciones al SENA y al ICBF, entre otros.

Los impuestos a la propiedad son las contribuciones sobre casas, fincas, edificios, tierras o herencias. El impuesto predial, el impuesto sobre vehículos y los impuestos a las sucesiones se incluyen entre ellos.

Una vez analizado el entorno externo que vive otro país, es imperante que se trate el tema dentro de nuestro territorio, es por eso que Jara (2015), los impuestos en Ecuador son:

Los tributos son pagos o prestaciones obligatorias, que los sujetos pasivos deben cumplir por las disposiciones establecidas en una ley impositiva, que se satisfacen pecuniariamente de manera general, considerando la capacidad contributiva que genera una base imponible o hecho generador, como lo establece el Código Tributario en su artículo 16 “Se entiende por hecho generador al presupuesto establecido por la ley para configurar cada tributo” (pág. 1)

Según Jara (2015), considera y consiste extraer conocimiento de las normas tributarias que junto a su análisis y criterio nos dicen que:

La norma tributaria hace referencia que los tributos, además recaudar ingresos públicos, servirán como instrumento de política económica general, estimulando la inversión, la reinversión, el ahorro y su destino hacia los fines productivos y de

desarrollo nacional; atenderán las exigencias de están progreso sociales y procurarán una mejor distribución de la renta nacional (Art.6 Código Tributario).

En nuestro país Ecuador, el código tributario en su artículo 1, se establece lo que debemos entender por tributo a los impuestos, las tasas y las contribuciones o de mejora.

De acuerdo al artículo 7 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno establece: “El ejercicio impositivo es anual y comprende el lapso enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad generadora de la renta se inicie en fecha posterior al 1o. de enero, el ejercicio impositivo se cerrará obligatoriamente el 31 de diciembre de cada año”. (pág. 1)

**Tabla 7:** Clasificación de los Tributos.



**Fuente:** Clasificación de los Tributos.

**Elaborado Por:** Alfredo Piguave Jara

Jara (2015), menciona algunos de los impuestos que existen y aplican en el Ecuador:

- Impuesto a la Renta
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto a los Consumos Especiales
- Impuesto a la Salida de Divisas
- Impuesto a los Vehículos Motorizados
- Impuesto a las Tierras Rurales
- Impuesto a los Activos en el Exterior
- Impuesto a los Ingresos Extraordinarios
- Impuesto del 1,5 por mil al Capital en Giro
- Impuesto sobre el Capital de Operación
- Impuesto a las Alcabalas
- Impuesto a los Predios Urbanos (pág. 2)

De la misma manera, Jara (2015) define las clases de impuestos que podemos encontrarnos son:

#### IMPUESTOS DIRECTOS

Son aquellos que recaen y asume directamente sobre los ingresos de las personas naturales, sociedades, etc. El valor del impuesto dependerá de la cuantía de dichos ingresos o capacidad económica. La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) en el artículo 2 para efecto de los impuestos considera renta:

- 1.- Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicio.
- 2.- Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley.

Entre los impuestos directos se puede considerar al Impuesto a la Renta, tanto para las personas naturales y las sociedades.

#### IMPUESTOS INDIRECTOS

Estos Impuestos gravan a los bienes y prestación de servicios, sin considerar las cualidades de quien paga la transacción o adquiere, pues, el contribuyente que en primer lugar pagó del impuesto lo trasladará a otra persona, con excepción sí se trata de un consumidor final.

Como impuesto indirecto, se considera al Impuesto al Valor Agregado (IVA), es el caso, cuando un comerciante al efectuar la transferencia de dominio de un bien gravado con tarifa 12% emite el comprobante de venta cumpliendo las disposiciones de ley y del respectivo reglamento, trasladará el indicado impuesto al nuevo adquirente. (pág. 3)

De la misma manera (Jara, 2015), menciona tres tipos o grupos de impuestos que no son muy usuales en comparación a los anteriores:

#### IMPUESTO PROGRESIVO

El impuesto progresivo tiene como característica en cuanto al porcentaje que varía, este efecto de aumento tiene relación con el incremento de la base imponible o el hecho generador. Podemos aclarar, que en este tipo de impuesto se considera la capacidad económica que tenga el contribuyente, sea una persona natural o una persona jurídica, es decir, mientras más dinero tenga como ingresos (base imponible) el valor del impuesto a pagar igualmente será mayor.



## IMPUESTO PROPORCIONAL

Tiene que ver con la aplicación de un porcentaje que es fijo o permanente, tenemos el caso del 12% de Impuesto al Valor Agregado.

## IMPUESTO REGRESIVOS

Este impuesto trata que cuando aumenta la base imponible, se aplica un porcentaje decreciente. (págs. 3-4)

Por otra parte Jara (2015), define a los impuestos en función a su plazo:

Esta clasificación está dada por el tiempo o por la transitoriedad en la aplicación impositiva:

Impuestos Permanentes: Esta dada su vigencia o aplicación de una manera indefinida, en otras palabras, no se encuentra establecido el plazo máximo de su vigencia.

Impuestos Transitorios: Se establece comúnmente para cumplir con un objetivo preestablecido por el Estado, cuando se haya cumplido con el impuesto su vigencia. (pág. 4)

Finalmente el autor Jara (2015), menciona dos tributos que son las tasas y las contribuciones:

Se considera tasa a los tributos que cancelamos por utilizar para nuestro beneficio personal un servicio público (administrativo o bien público), es decir, que el hecho generador gravita en el uso privado o beneficio particular de la prestación del servicio brindado por el sujeto activo.

Se define la contribución como una compensación pagada con carácter obligatoria a un ente público, con ocasión de una obra realizada por él con fines de utilidad pública pero que proporciona ventajas especiales a los particulares propietarios de bienes inmuebles. Es parte de esta clasificación las mejoras, construcción o reconstrucción de las aceras. Se debe considerar que existen contribuciones que no necesariamente son por alguna obra realizada con fines de utilidad pública, tal como es el caso de la Contribución a la Superintendencia de Compañías, como a la Procuraduría General del Estado. (pág. 4)

## **Precios de Transferencia**

Según Barrios (2005), los precios de transferencia se pueden conceptualizar de la siguiente manera:

En términos generales debemos entender como precio de transferencia, todos aquellos actos de naturaleza comercial o

contractual se provoquen efectos fiscales nocivos en el país donde se generan las utilidades o pérdidas en una actividad empresarial o de servicios.

Las tendencias en los precios de transferencia se encaminan justamente a crear elementos que permitan verificar que las operaciones de los contribuyentes sean reales y que se apeguen a las circunstancias que en el momento influyeron a celebrar un acto por debajo de sus estándares normales o, a contratar un servicio o en su caso, a pagar un pasivo. (pág. 50)

El autor Barrios (2005), menciona algunos sujetos que intervienen en los precios de transferencia:

Bajo las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta el procedimiento de precios de transferencia de aplica: a las personas morales residentes en el país, a las personas morales residentes en el extranjero, a las personas físicas, a los establecimientos permanentes en el país de residencia en el extranjero, así como a las asociaciones en participación y los fideicomisos, cuando se trate de partes relacionadas.

Los sujetos pasivos a que se refiere el párrafo anterior, para que sean considerados dentro de los supuestos que establece el artículo 215 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, deberán llevar a cabo actos relacionados, o sea, que las personas físicas, las personas morales y los fideicomisos que generen vinculación. Se consideran actos relacionados, administración, control o capital de la otra, cuando una persona o grupo de personas participen directa o indirectas en la administración, control o capital de dichas personas. (pág. 51)

Barrios (2005), menciona las operaciones sujetas a los precios de transferencia:

La Ley del Impuesto sobre la Renta aplicable en nuestro país, contempla como operaciones susceptibles de ser verificadas a través del procedimiento del precio de transferencia a las que a continuación se enumeran:

Las de financiamiento;

Las de prestación de servicios;

Las de uso, goce o enajenación de bienes tangibles;

Las de explotación o transmisión de la propiedad de un bien intangible; y

La enajenación de acciones. (pág. 53)

Siguiendo con la investigación, el autor mexicano Barrios (2005), nos menciona datos acerca de cómo se debería configurar la implementación de los precios de transferencia:

La autoridad para center con los elementos que le permitan modificar la utilidad o perdida fiscal, deberá (llevar a cabo un análisis sobre el comportamiento que en el mercado nacional o internacional, las operaciones han reflejado ante un tercero no vinculado o relacionado.

Por lo anterior, la autoridad debe conocer el comportamiento comercial y de servicios con el que se opera en el caso de operaciones financieras, servicios, así como cuando se otorga el uso, goce o enajenación de bienes tangibles, se conceda la explotación o se transmita un bien intangible o bien, cuando se nave a cabo la enajenación de acciones.

Los supuestos más importantes que se utilizan para tener una referencia del comportamiento comercial y de servicios, son aquellos orientados a determinar el parámetro adecuado en los precios comentados, tanto en el mercado interior, como exterior. El costo es otro importante factor al que siempre se recurre al tratar de establecer el universo del precio de transferencia.

En la determinación de estos precios, tanto por parte de la autoridad como del sujeto pasivo, intervienen especialistas de tres diferentes disciplinas, como son los abogados, los contadores y los economistas. (pág. 57)

Un punto importante que debe tratarse en los precios de transferencia en la determinación del mismo, por ello Barrios (2005), menciona ideas puntuales sobre esta actividad:

En el procedimiento para determinar ingresos, la regla aplicable en los casos, es la de igualdad. Una operación controlada cumple con la norma de igualdad si sus resultados son congruentes con los que se habrían obtenido si los contribuyentes no controlados, hubiesen celebrado la misma operación bajo las mismas circunstancias "principio de igualdad". No obstante que en la mayoría de los casos no es posible contemplar operaciones idénticas, el hecho de que una de estas produzca un resultado de igualdad, este debe ser determinado a traves de operaciones comparables en circunstancias similares. La evaluación para determinar si una transacción controlada produce un resultado de igualdad, se efectúa en base al método seleccionado y bajo la regla del mayor de estos. (págs. 65-66)

En el Ecuador el SRI (2016), menciona lo siguiente con respecto a las obligaciones que implica la determinación de precios de transferencia en relación a la realidad del país:

Aquellos sujetos pasivos que hayan realizado operaciones con partes relacionadas del exterior y/o locales (bajo ciertas condiciones) dentro del mismo período fiscal, en un monto acumulado superior a los quince millones de dólares de los Estados Unidos de América (USD 15.000.000,00) deberán presentar, adicionalmente al anexo, el Informe integral de precios de transferencia.

El SRI (2016), menciona las operaciones que no contempla esta obligación fiscal:

Aquellos sujetos pasivos que hayan realizado operaciones con partes relacionadas del exterior y/o locales (bajo ciertas condiciones) dentro del mismo período fiscal, en un monto acumulado superior a los quince millones de dólares de los Estados Unidos de América (USD 15.000.000,00) deberán presentar, adicionalmente al anexo, el Informe integral de precios de transferencia.

En la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000455, el SRI (2015):

Artículo 3.- Operaciones no contempladas.-Para efectos de calcular el monto acumulado referido en el artículo anterior para la presentación tanto del anexo como del informe, se sumaran los montos de operaciones con partes relacionadas, excepto las que correspondan a:

- a) Aportes patrimoniales en efectivo, en Mares de los Estados Unidos de América;
- b) Compensaciones o reclasificaciones de cuentas contables de activo, pasivo o patrimonio, siempre que no afecten a resultados;
- c) Pagos en efectivo, en dólares de los Estados Unidos de América, de rendimientos patrimoniales (dividendos) o pasivos;
- d) Ingresos refileados en los artículos 27 y 31 de la Ley de Régimen Tributario interno, así como activos, pasivos o egresos del sujeto pasivo imputables a la actividad generadora de tales ingresos;
- e) Operaciones con entidades de derecho público ecuatoriano o empresas públicas ecuatorianas;
- f) Operaciones que estén cubiertas por una metodología aprobada. Vía absolución de consulta previa de valoración. Cuando se trate de operaciones entre partes relacionadas locales, este literal aplicará tanto para el sujeto pasivo que presentó la consulta como para dichas partes relacionadas. (pág. 3)

En cuanto a otras operación con partes relacionadas la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000455, artículo 3 el SRI (2015) norma de la siguiente manera estas actividades:

- g) Operaciones con otras partes relacionadas locales con referencia al periodo fiscal analizado, siempre que no se presenten alguna de las siguientes condiciones:
  1. La parte relacionada con la que el sujeto pasivo realiza tales operaciones obtenga ingresos provenientes de los casos señalados en los artículos 27 6 31 de la Ley de Régimen Tributario Interno; o
  2. El sujeto pasivo:
    - i. Declare una base imponible de impuesto a la renta menor a cero;

- ii. Haya aprovechado cualquier tipo de beneficios o incentivos tributarios, incluidos los establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión;
- iii. Se acoja a la reducción de la tarifa por reinversión de utilidades;
- iv. Sea Administrador u Operador de una Zona Especial de Desarrollo Económico;
- v. Se dedique a la exploración o explotación de recursos naturales no renovables; o,
- vi. Tenga titulares de derechos representativos de su capital que sean residentes o estén establecidos en paraísos fiscales. (pág. 3)

A manera de aclaración el SRI (2015) en la misma documentación oficial, Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000455, artículo 3, puntualiza que por medio de su facultad legal, puede solicitar información sin importar montos o detalles específicos antes expuestos, todo dentro del marco legal establecido:

No obstante, la Administración Tributaria en ejercicio de sus facultades legales podrá solicitar, mediante requerimientos de información, a los contribuyentes que realicen operaciones con partes relacionadas al interior del país o en el exterior, por cualquier monto y por cualquier tipo de operación o transacción, la presentación de la información conducente a determinar si en dichas operaciones se aplicó el principio de plena competencia, de conformidad con la ley, quienes para dar cumplimiento a este requerimiento tendrán un plazo no menor a 2 meses. (págs. 3-4)

Finalmente el SRI (2015), define ciertos términos claves en la determinación y aplicación de los precios de transferencia, este texto está basado en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000455, artículo 11:

Artículo 11.- Definiciones.- A los efectos de la presente resolución, 'para presentar el Anexo de Operaciones con Partes Relacionadas y el Informe Integral de Precios de Transferencia, se utilizarán las siguientes definiciones:

- a) Operaciones de ingreso: Las operaciones de ingreso son todas aquellas susceptibles de producir un incremento neto en el patrimonio, ya sea en forma de incrementos del activo, disminuciones de pasivo o una combinación de ambos. Dentro de este tipo de operaciones se incluye cualquier tipo de exportación de bienes, servicios e intangibles. También se incluyen los intereses ganados, dividendos recibidos y ganancias de capital.
- b) Operaciones de egreso: Las operaciones de egreso son todas aquellas que causan disminuciones en el patrimonio, afectando los resultados del periodo gravable, aunque no necesariamente obedezcan a desembolsos o salidas de dinero. Algunos ejemplos de este tipo de operaciones son las pérdidas de capital y los pagos de cánones, intereses, cuotas de leasing o arrendamiento y servicios recibidos.

c) Operaciones de activo: Son todas aquellas que afecten bienes y derechos tangibles e intangibles de propiedad del ente económico, los cuales en la medida de su utilización, son fuente potencial de beneficios presentes o futuros. Dentro de estas operaciones se incluyen las inversiones hechas en el periodo y cualquier tipo de importación de activos, incluyendo las que hayan estado en tránsito al final del periodo.

d) Operaciones de pasivo: Son todas las que representan las obligaciones contraídas o renegociadas por el ente económico pagaderas en dinero, bienes, servicios o cualquier otro tipo de contraprestaciones. (pág. 5)

### **Hipótesis**

Los procesos administrativos influyen en la determinación de los precios de transferencia en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

### **Señalamiento de Variables de la Hipótesis**

#### **Unidad de Observación**

Plasticaucho Industrial S.A.

Departamento de Finanzas, Complementarios Compras, Logística, Exportaciones

#### **Variable Independiente**

Procesos Administrativos

#### **Variable Dependiente**

Determinación de los Precios de Transferencia

#### **Términos de relación**

Inferencia representativa

## CAPÍTULO III

### 3. Metodología del diagnóstico

#### Modalidad

El presente análisis de caso considera dos modalidades de investigación, estas son investigación bibliográfica o documental e investigación de campo.

#### Investigación Bibliográfica o Documental

Partiendo del criterio de Méndez & Moya (2008), que nos dicen que la investigación bibliográfica:

Desempeña un papel prioritario en la relación entre el conocimiento y la información, ya que en atención a ella se procesa información para crear conocimiento y transformarlo en nueva información dentro de un proceso de comunicación; formándose un espiral del conocimiento. (pág. 16)



**Gráfico 17:** Espiral del Conocimiento.

**Fuente:** La Investigación en la Era de la Información.

**Elaborado Por:** Méndez Rodríguez Alejandro & Astudillo Moya Marcela

Por ello, cubriendo la necesidad de sustentar científicamente el conocimiento preciso para la elaboración de este documento, se ha revisado y contrastado entre las fuentes de información de actualidad de las que se hizo uso, en las que se mencionan datos respecto al proceso administrativo y también a los precios de transferencia, entre los instrumentos escritos utilizados constan: libros, tesis, revistas, periódicos, diccionarios, artículos científicos, textos de internet.

### **Investigación de Campo**

Tomando como base el conocimiento que comparte Barrio (2008), donde define a la investigación de campo de la siguiente forma “*Aplicación del método científico en el tratamiento de sistema de variables y sus relaciones, enriqueciendo un campo específico del conocimiento.*” (pág. 124)

Es vital que los involucrados o las personas participantes en las actividades que se investigan expresen su criterio, puesto que se pretende abordar el lugar mismo donde se está desarrollando la investigación, de esta manera el soporte brindado mediante la observación y vivencia de la realidad del sitio asegura una mayor comprensión del problema y estima proyectar una solución adaptada de manera particular para el direccionamiento.

### **Enfoque**

El presente análisis de caso enfoca su sentido y utilidad, en la combinación de métodos cualitativos así como también cuantitativos, puesto que al integrar datos de ambas índoles se utiliza ciencias matemáticas, específicamente la estadística para la construcción de la información obtenida de los involucrados, mismo que proporcionan también su óptica, es decir las cualidades y la forma como el proceso se está desarrollando, trabajando con estas dos técnicas se puede llegar a resultados de fácil interpretación y de ser el caso llegar a generalizar estas interpretaciones.

### **Nivel de Investigación**

#### **Investigación Explicativa**

Según las palabras de Sampieri, Fernández & Baptista (1991), nos dice que la investigación explicativa “*Están dirigidos a responder a las causas de los eventos*



*físicos o sociales, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste o por qué dos variables estaba relacionadas.” (pág. 84)*

Este nivel investigativo es aplicable a lo largo de todo el presente documento, pero de manera específica lo vamos a poner en práctica al momento de interpretar los resultados que se obtengan y por ende cuando se proceda con la propuesta a los problemas encontrados.

Es necesario que se den explicaciones claras a cerca de todo el material con el que se pretende llegar a los involucrados e incluso pensar que personas ajenas a este tema pueden necesitar datos e información para fines particulares.

### **Investigación Descriptiva**

Citando las ideas del maestro Ander-Egg (1995), nos dice que la investigación descriptiva *“Consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rangos más peculiares o diferenciadores.” (pág. 11)*

Con el fin de constituir de una manera clara, el objetivo de este análisis investigativo se lo va describir, partiendo de la segregación de sus condiciones, variedades y componentes propios de este objeto, y así tener un criterio base con el que se establecerá realmente el problema. Para el presente caso la investigación descriptiva se la aplicará en las áreas de Finanzas, Compras, Ventas, Logística, Negocios Internacionales, ya que las variables pasan por estas áreas y es necesario describir el o los problemas que se presentan, de esta manera se puede cumplir con la finalidad de este nivel investigativo.

### **Investigación Correlacional**

Tomando en consideración el criterio de Tamayo (2004), donde se explica que es la investigación correlacional, *“Este tipo de investigación persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores.” (pág. 52)*

Es imperante que se realice una comparación entre las variables, evaluando su relación, puesto que de esta manera generan cierta información, distinta que la que se podría obtener si se muestra e interpreta de manera conjunta los resultados de ambas.

Esta investigación se la aplicará al momento de la determinación de los resultados debido que en esa etapa del análisis se procederá con la comparación de todos los datos obtenidos de los propios participantes del proceso, al ellos mismo generar problemas en el proceso y de la misma forma brindar la información de primera mano, la relación que se presente encontrar será efectiva y permitirá una correcta toma de decisiones al momento de realizar la propuesta de solución a los problemas.

### **Población**

Según el criterio de Blázquez (2001), la población se la puede conceptualizar de la siguiente manera: *“Población o universo se puede definir como un conjunto de unidades o ítems que comparten algunas notas o peculiaridades que se desean estudiar. Esta información puede darse en medias o datos porcentuales.”* (pág. 127)

Es así que, para el presente análisis de caso, la población está formada por profesionales que de una manera directa o indirectamente intervienen en el proceso administrativo previo a la determinación de los precios de transferencia, además es necesario indicar que la población en números asciende a 60 personas.

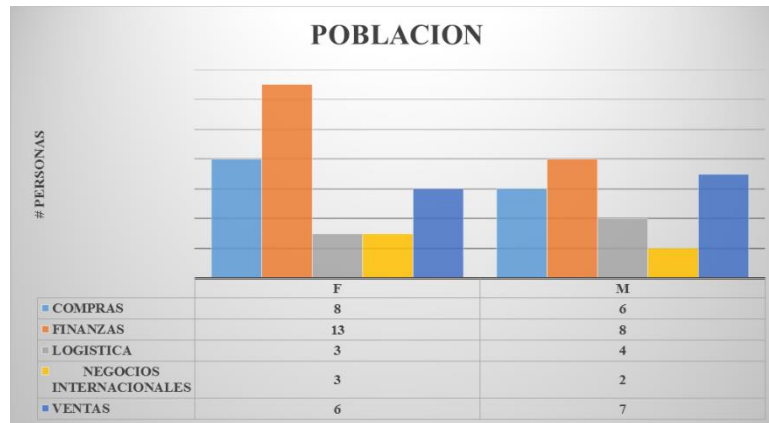
### **Muestra**

Según Blázquez (2001), la muestra de una población es:

Una muestra es una parte, más o menos grande, pero representativa de un conjunto o población, cuyas características deben reproducirse lo más aproximado posible. Científicamente, las muestras son parte de un conjunto (población) metodológicamente seleccionada que se somete a ciertos contrastes estadísticos para inferir resultados sobre la totalidad del universo investigado. (pág. 27)

Tomando como base el criterio citado anteriormente, es así que se ha considerado que el número de personas que integran la población total es pequeño, no se calculará una muestra, ya que el reducir aún más este número de participantes podría dar pie a que existan sesgos en la información.

A continuación se presenta el cuadro representativo de la población



**Gráfico 18:** Población.

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

### Unidad de Investigación

La unidad de investigación que se considera en este análisis de caso es la población completa que interviene en el desarrollo de las actividades y procesos, mismos que conforman las variables en estudio.

## Operacionalización de las Variables

**Tabla 8 Variable Independiente Proceso Administrativo**

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
<p>El proceso administrativo es un conjunto de actividades que se agrupan en etapas para su ejecución o participación dentro de un sistema.</p> <p>A la vez define la manera en la que se llevan acabado estas acciones, así como también los recursos a usar y el tiempo que tomará el cumplimiento de estas etapas.</p>	Etapas o Fases	Planeación	¿Conoce el plan estratégico de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.?	Encuesta	Entrevista
		Organización	¿Los procesos a desarrollar por usted están claramente identificados?		
		Ejecución	¿Cuenta con instrucciones claras para la realización de sus actividades?		
		Dirección	¿Considera usted que su línea de supervisión le encomienda objetivos que alimenten a las metas organizacionales?		Cuestionario
		Control	¿Es usted evaluado periódicamente para medir su rendimiento?		

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Renato Gonzalo Carrasco Lizano

**Tabla 9 Variable Independiente Precios de Transferencia**

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
El estudio de precios de transferencia tiene como finalidad el determinar si las actividades comerciales entre partes relacionadas cumplen con el principio de plena competencia, es decir que si los precios acordados entre estas organizaciones serían justos frente al mercado común de la misma línea de negocio, de no ser así se procede con la implementación de ajustes a estas ganancias producto de ventas pactadas que benefician a ciertos grupos empresariales.	Precio Justo	Principio de Plena Competencia	¿Conoce usted en que Norma Internacional de Contabilidad NIC se contextualiza este principio?	Encuesta	Entrevista
	Principio de Plena Competencia	Anexo OPRE	¿Conoce usted sobre los lineamientos para la elaboración y presentar el Anexo de Operaciones con Partes Relacionadas del Exterior?		
		Comercio Exterior	¿Conoce usted acerca de los international commercial terms, 'términos internacionales de comercio' Incoterms?		
	Empresas Relacionadas	Métodos de Cálculo	¿Conoce usted acerca de los Métodos para calcular los precios de transferencia en una empresa?		

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Renato Gonzalo Carrasco Lizano

## Plan de Recolección de la Información

Toda la información que se recogerá, será fruto de una participación objetiva, mediante la observación propia, además se hará uso de encuestas y entrevistas, estos dos instrumentos documentales serán el medio por el cual se recogerá los datos proporcionados por los participantes en estos procesos en investigación.

Basado en el formato del cuadro de Sanchez, A. (2016) Análisis de la gestión de cobranza y su incidencia en los objetivos de calidad de la EP-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (tesis pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, se incorpora una matriz donde se especifica el plan que se seguirá para recolectar los datos.

**Tabla 10:** Plan de recolección de la información.

¿Para qué?	Para analizar el proceso administrativo y su incidencia en la determinación de los precios de transferencia en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.
¿De qué personas u objetos?	Área de Finanzas, Compras, Ventas, Logística, Negocios Internacionales
¿Sobre qué aspectos?	El proceso administrativo y la manera en la que influye este en los precios de transferencia.
¿Quién o quiénes?	Investigador Renato Gonzalo Carrasco Lizano
¿A Quiénes?	Personal administrativo de las áreas mencionadas dentro de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.
¿Cuándo?	Octubre 2016
¿Dónde?	Plasticaucho Industrial S.A.
¿Cuántas veces?	Una sola vez
¿Cómo?	Por medio de encuestas y análisis de datos
¿Con qué?	Por medio de la observación y datos de los procesos llevados a cabo por los involucrados

**Fuente:** Tesis Sanchez, Diego.

**Elaborado Por:** Renato Gonzalo Carrasco Lizano

## **Plan de Procesamiento de la Información**

Considerando los datos recolectados y la información obtenida por medio del uso de las encuestas aplicadas y las entrevistas realizadas, se procederá a su consolidación, depuración y análisis, para esta última actividad se usarán hojas de cálculo en Microsoft Excel, de esta manera la herramienta informática combinada con la estadística inferencial arrojarán resultados que permitirán tener claro el estado actual del comportamiento de las variables así como de los sujetos involucrados en los procesos evaluados.

De esta forma los resultados que se obtengan serán la guía perfecta para poder proceder a emitir conclusiones acerca de los que se ha observado, de la misma manera se estará en capacidad de recomendar ciertos aspectos que no requieren más que un ajuste pequeño para subir su efectividad, no obstante, además a esto se contará con una base apropiada para estructurar la propuesta de solución al problema que está en análisis, y de esta manera contribuir oportuna, eficiente y eficazmente con Plasticaucho Industrial S.A..

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Resultados**

#### **4.1. Principales resultados obtenidos del diagnóstico**

##### **Análisis de resultados**

Para poder obtener los datos necesarios se utilizó la técnica investigativa conocida como Encuesta, y a su vez empleando un cuestionario, se logró recabar dicha información en el campo mismo donde se producen las actividades.

Esto nos servirá como base cognitiva, con la cual se posibilita la creación de ideas y criterios acerca de cómo los involucrados miran y se desarrollan dentro del Proceso Administrativo, así como también el momento en el que se culmina esta cadena agregadora de valor al presentar, tanto el anexo OPRE como también el Informe de Precios de Transferencia;

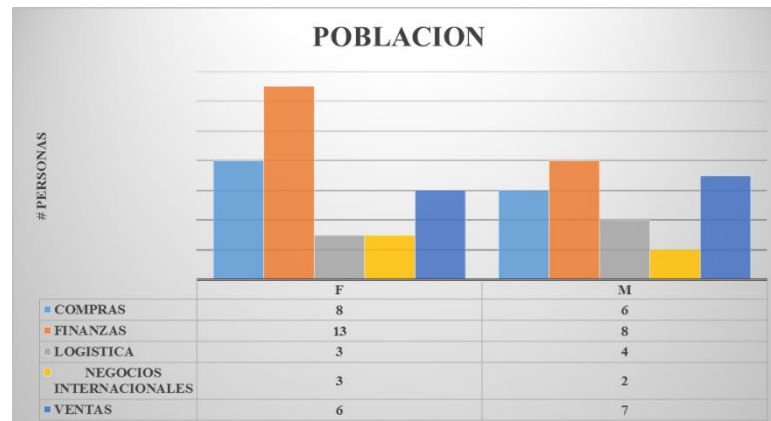
Al poder tener estos datos de primera mano, adicionamos características importantes a la presente investigación, pues cada persona estaba en libertad de brindar una respuesta sincera acerca de lo que el cuestionario expresaba, de esta manera la brecha de error que se considera es menor, esto gracias a que el documento mencionado anteriormente no precisaba llenar datos particulares del encuestado o encuestada.

##### **Análisis de las encuestas aplicadas a los involucrados**

A continuación se muestra el Gráfico de la población encuestada para el presente trabajo de investigación:



## Población



**Gráfico 19:** Población.

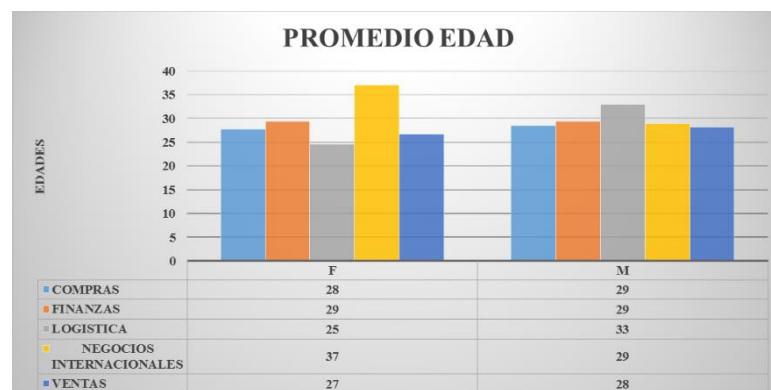
**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** La población encuestada se divide en cinco áreas, dentro de este grupo se puede evidenciar que Finanzas cuenta con la participación de 21 personas en los procesos de evaluados, seguidos por Compras con 14 personas, Ventas 13 involucrados, Logística 7 personas y finalmente Negocios Internacionales con 5 participantes. También se puede apreciar que el género femenino predomina en la mayoría de áreas, excepto por Logística y Ventas, no obstante la variación es mínima.

**Análisis:** Se observa que las áreas que intervienen en los procesos administrativos y de precios de transferencia son las necesarias, así también se aprecia que el personal dominante pertenece al género femenino.

## Promedio de edades



**Gráfico 20:** Promedio de Edades.

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** La edad de la población encuestada en promedio es de 29 años tanto en hombres como en mujeres, de muestran de la siguiente manera, en Compras la edad del género femenino es de 28 años mientras que el masculino es de 29 años, en Finanzas los dos géneros tiene una edad de 29 años, en Logística las edades son de 25 y 33 años respectivamente, en Negocios Intencionales el género femenino tiene una edad promedio de 37 años mientras que la edad de su opuesto es de 29 años, finalmente en Ventas las edades son de 27 y 28 años respectivamente.

**Análisis:** La mayoría de los colaboradores de las áreas se encuentran en un rango de edad apreciado como profesionales jóvenes.

A continuación se muestra la tabulación de las encuestas aplicadas a las variables en estudio.

## Variable Independiente

### Proceso Administrativo

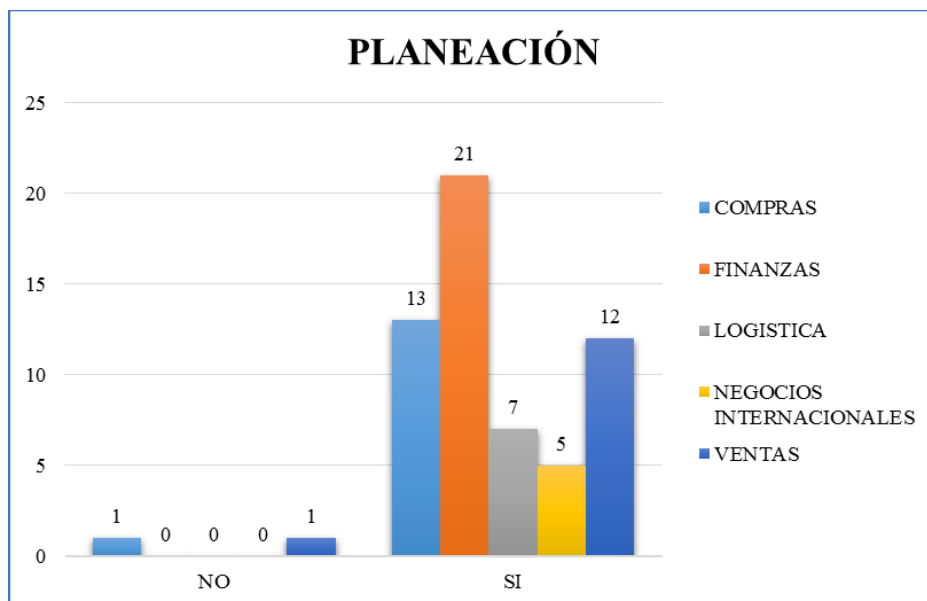
#### Planeación

**Tabla 11:** Planeación

RESPUESTA	COMPRAS	FINANZAS	LOGISTICA	NEGOCIOS INTERNACIONALES	VENTAS	Total general
NO	1	0	0	0	1	2
SI	13	21	7	5	12	58
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Gráfico 21:** Planeación.

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** los resultados que muestran la tabla y el gráfico anteriores representan las respuestas de los encuestados en cuanto a planeación, la gente de compras muestran que 13 de ellos saben acerca del tema y 1 sola no conoce del tema, por otro lado finanzas, logística y negocios internacionales indican que todo su personal conoce del tema, mientras que en ventas 12 de sus colaboradores dicen conocer del tema mientras que tan solo 1 persona dio una respuesta negativa.

**Análisis:** esta etapa presenta una respuesta buena debido que solo 2 persona dice no conocer de este tema y como se relaciona con la empresa. Se vuelve necesario el poder saber si en verdad sus respuestas están alineadas con la realidad, debido que esta etapa es de aplicación habitual en la empresa.

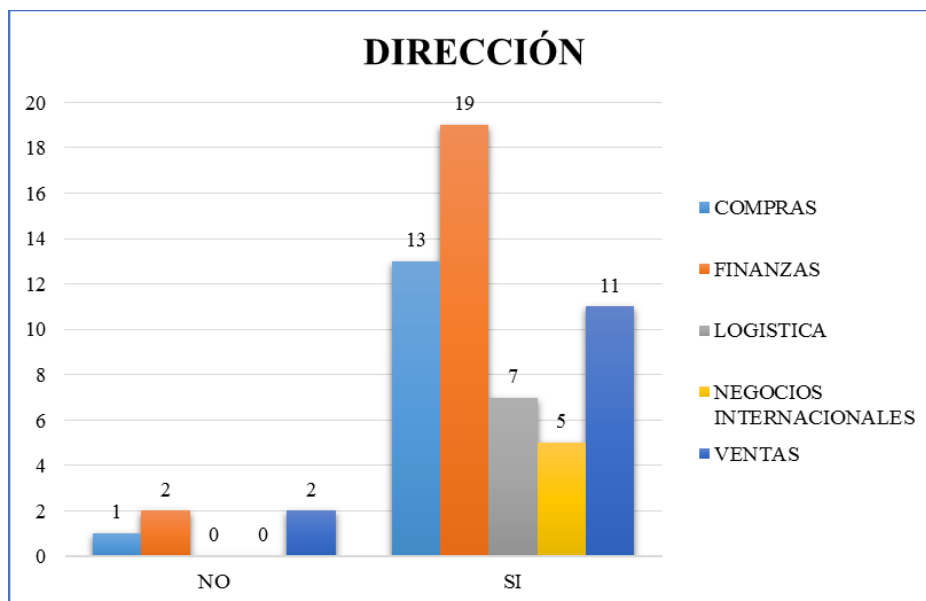
## Dirección

**Tabla 12:** Dirección

RESPUESTA	COMPRAS	FINANZAS	LOGISTICA	NEGOCIOS INTERNACIONALES	VENTAS	Total general
NO	1	2	0	0	2	5
SI	13	19	7	5	11	55
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Gráfico 22:** Dirección

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** los resultados que muestran la tabla y el gráfico anteriores representan las respuestas de los encuestados en cuanto a dirección, la gente de compras indica que 13 personas si conocen del tema mientras que 1 no lo conoce, en finanzas indica que 19 de sus miembros si conocen del tema y 2 dieron una respuesta negativa, en logística tenemos que 7 personas muestran que si conocen del tema y en negocios internacionales 5 dieron la misma respuesta, a su vez en estas áreas no hubieron respuestas negativas y finalmente en ventas 11 de sus colaboradores dicen conocer del tema mientras que tan solo 2 dieron una respuesta negativa.

**Análisis:** en este elemento o etapa del proceso administrativo las áreas muestran que su nivel de conocimiento de este particular es inferior a los demás, esto puede deberse a que las relaciones con la dirección sean deficientes, entre otras cosas que siempre la apreciación que se tiene frente a una jefatura es razón de mucha más cautela.

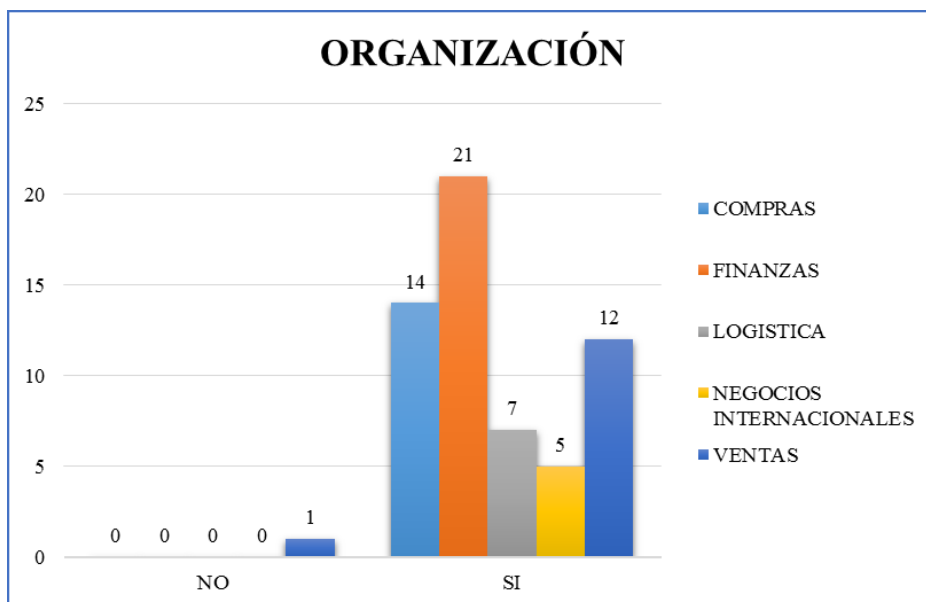
## Organización

**Tabla 13:** Organización

RESPUESTA	COMPRAS	FINANZAS	LOGISTICA	NEGOCIOS INTERNACIONALES	VENTAS	Total general
NO	0	0	0	0	1	1
SI	14	21	7	5	12	59
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Gráfico 23:** Organización.

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** los resultados que muestran la tabla y el gráfico anteriores representan las respuestas de los encuestados en cuanto a organización, la gente de compras, finanzas, logística y negocios internacionales indican que todo su personal conoce del tema, mientras que en ventas 12 de sus colaboradores dicen conocer del tema mientras que tan solo 1 persona dio una respuesta negativa.

**Análisis:** esta etapa presenta una respuesta muy positiva debido que solo 1 persona dice no conocer de este tema y como se relaciona con la empresa. Esto indica que hasta el momento el conocimiento del proceso administrativo es bueno entre el personal.

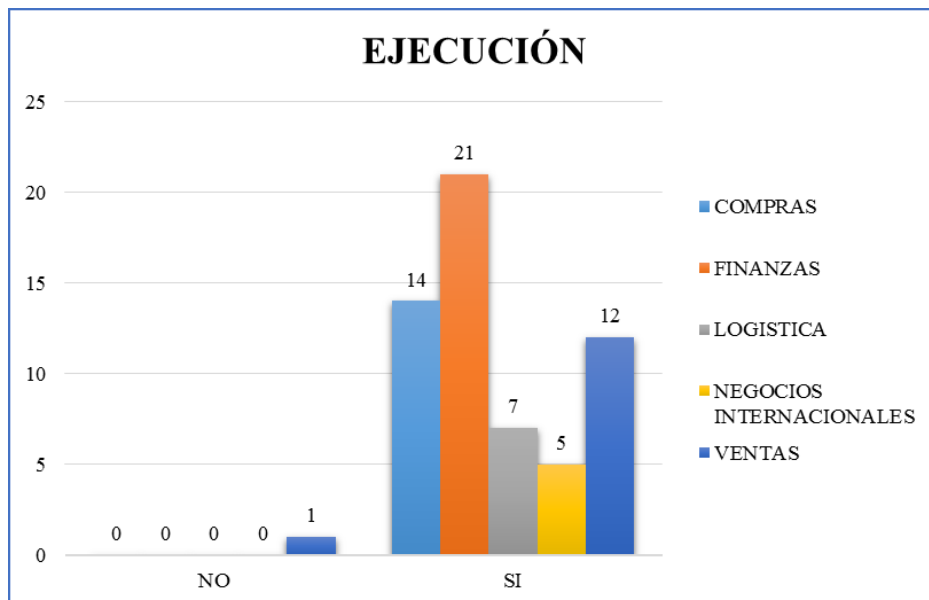
## Ejecución

**Tabla 14:** Ejecución

RESPUESTA	COMPRAS	FINANZAS	LOGISTICA	NEGOCIOS INTERNACIONALES	VENTAS	Total general
NO	0	0	0	0	0	1
SI	14	21	7	5	12	59
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Gráfico 24:** Ejecución

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** los resultados que muestran la tabla y el gráfico anteriores representan las respuestas de los encuestados en cuanto a ejecución, la gente de compras, finanzas, logística y negocios internacionales indican que todo su personal conoce del tema, mientras que en ventas 12 de sus colaboradores dicen conocer del tema mientras que tan solo 1 persona dio una respuesta negativa.

**Análisis:** esta etapa presenta una respuesta aún mejor que la anterior debido que solo 1 persona dice no conocer de este tema y como se relaciona con la empresa. Esto indica

que hasta el momento el conocimiento del proceso administrativo es bueno entre el personal.

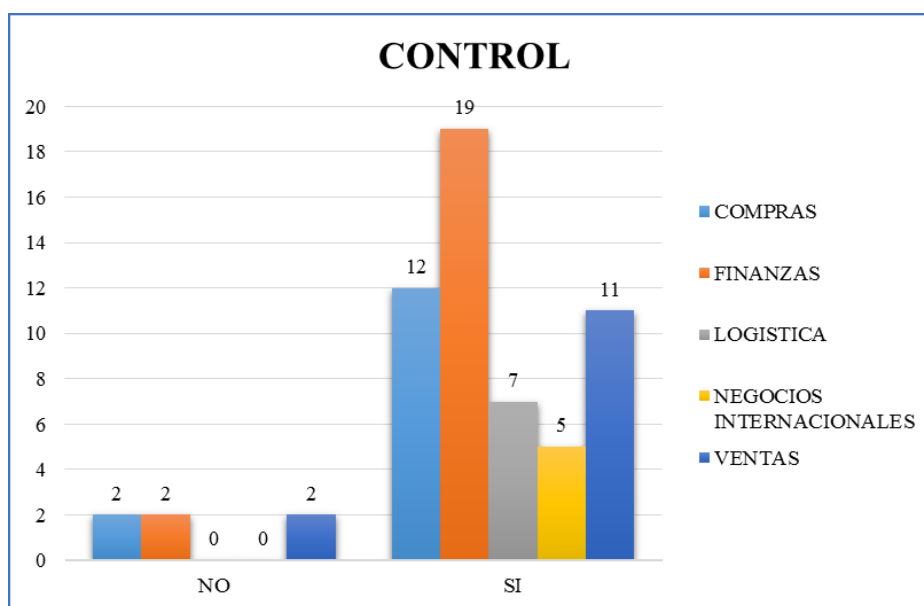
## Control

**Tabla 15:** Control

RESPUESTA	COMPRAS	FINANZAS	LOGISTICA	NEGOCIOS INTERNACIONALES	VENTAS	Total general
NO	2	2	0	0	2	6
SI	12	19	7	5	11	54
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Gráfico 25:** Control

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** los resultados que muestran la tabla y el grafico anteriores representan las respuestas de los encuestados en cuanto a control, la gente de compras indica que 12 personas si conocen del tema mientras que 2 no lo conocen, la gente de finanzas indica que 19 de sus miembros si conocen del tema y 2 dieron una respuesta negativa, en logística tenemos que 7 personas muestran que si conocen del tema y en negocios internacionales 5 dieron la misma respuesta, a su vez en estas áreas no hubieron

respuestas negativas y finalmente en ventas 11 de sus colaboradores dicen conocer del tema mientras que tan solo 2 dieron una respeta negativa.

**Análisis:** en este elemento o etapa del proceso administrativo las áreas encentadas demuestran con sus respuestas saber sobre el control y lo que implica esto en la empresa con tan solo 6 negativas a dicha interrogante.

### Variable Dependiente

### Precios de Transferencia

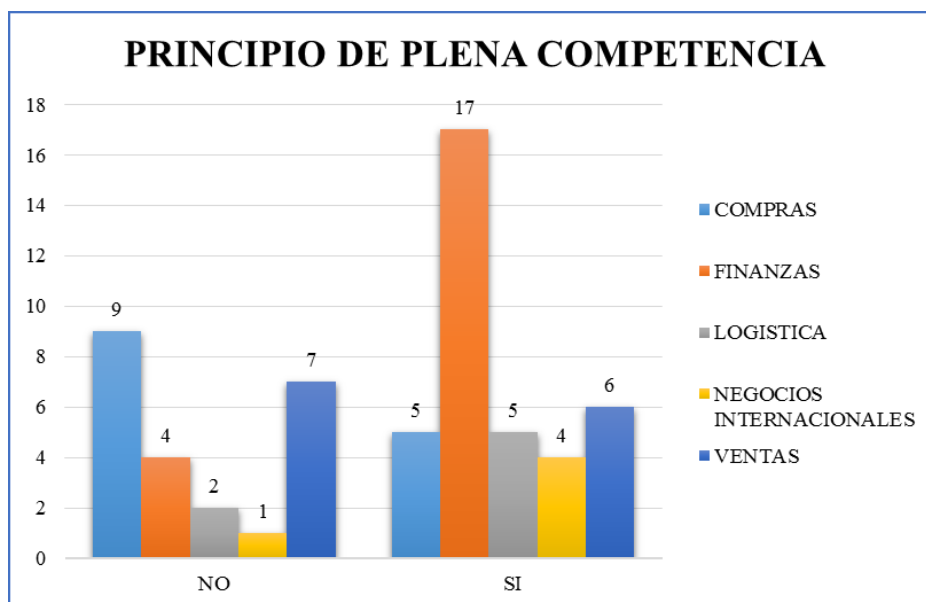
### Principio de plena competencia

**Tabla 16:** Principio de plena competencia

RESPUESTA	COMPRAS	FINANZAS	LOGISTICA	NEGOCIOS INTERNACIONALES	VENTAS	Total general
NO	9	4	2	1	7	23
SI	5	17	5	4	6	37
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Gráfico 26:** Principio de plena competencia.

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Interpretación:** en cuanto a los principio de plena competencia se podría decir que existe casi un equilibrio en cuanto a respuestas positivas y negativas, en compras 5 personas indican que saben del tema y 9 no, en finanzas 17 miembros de este grupo brindaron una respuesta positiva a la interrogante mientras que 4 dijeron no saber del tema, el personal de logística señala que 5 de ellos conocen del tema y 2 no, para la gente de negocios internacionales este tema no es muy complicado por lo tanto dicen que 4 si lo conocen y solo 1 no opina igual que la mayoría en su grupo, finalmente en ventas tenemos que 6 personas conocen del tema y 7 dieron una negativa a esta interrogante.

**Análisis:** para este elemento de la variable dependiente se muestran respuestas en su mayoría positiva, respaldo en gran proporción por las áreas que manejan procesos matemáticos y numéricos, se puede considerar que el mismo nombre de la interrogante es en cierto punto una pista para poder crear juicios y criterios del tema..

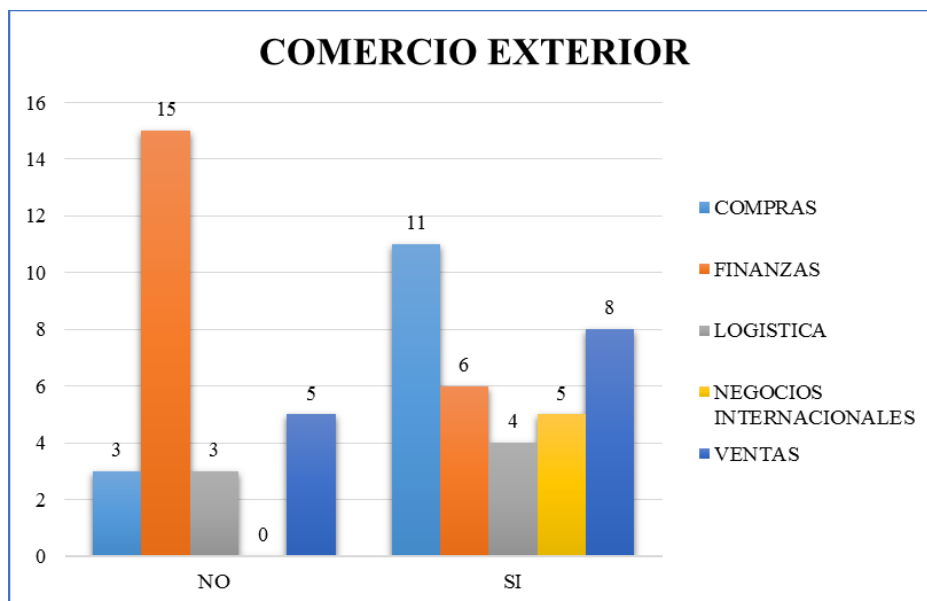
## Comercio exterior

**Tabla 17:** Comercio exterior

RESPUESTA	COMPRAS	FINANZAS	LOGISTICA	NEGOCIOS INTERNACIONALES	VENTAS	Total general
NO	3	15	3	0	5	26
SI	11	6	4	5	8	34
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Gráfico 27:** Comercio exterior.

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** los resultados que muestran la tabla y el gráfico anteriores representan las respuestas de los encuestados en cada área, la gente que pertenece al área de compras señala que 11 personas conocen del tema mientras que 3 no, en finanzas 6 personas saben acerca de comercio exterior y la mayoría es decir 15 personas, por otro lado en logística 4 personas dieron una respuesta positiva y 3 dijeron no conocer acerca de la interrogante, el área que mejor puntuación manifestó fue negocios internacionales y en ventas se obtuvieron 8 respuestas positivas y 5 negativas al tema.

**Análisis:** en cuanto a esta temática las respuestas reflejan equilibrio o incluso mayoría en cuanto a respuestas positivas, esto se debe que todos conocen de las filiales que Plasticaucho Industrial S.A. tiene en Colombia y Perú, pero también las respuestas negativas obedecen al desconocimiento de las normativas acerca de partes relacionadas.

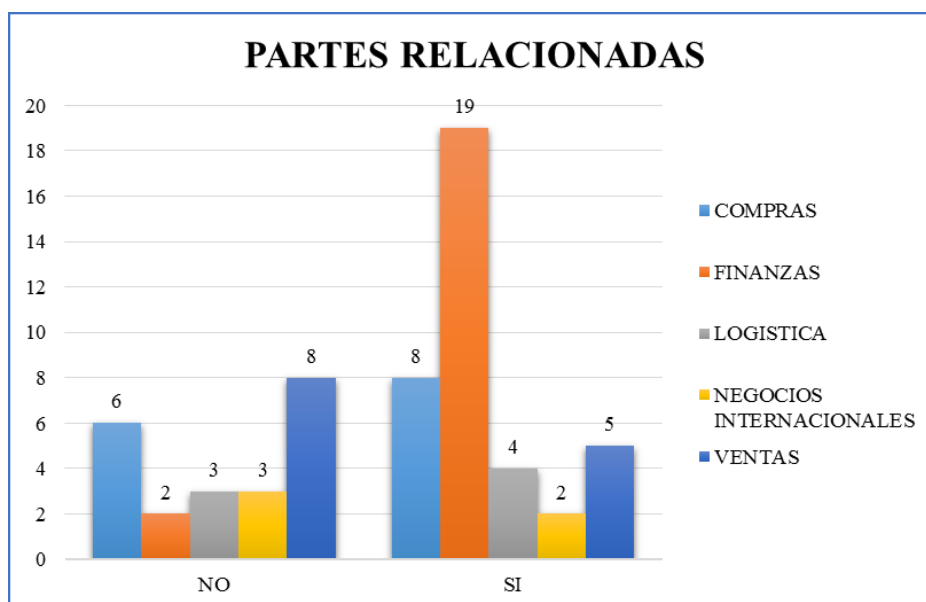
## Partes relacionadas

**Tabla 18:** Partes relacionadas

RESPUESTA	COMPRAS	FINANZAS	LOGISTICA	NEGOCIOS INTERNACIONALES	VENTAS	Total general
NO	6	2	3	3	8	22
SI	8	19	4	2	5	38
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Gráfico 28:** Partes relacionadas.

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** los resultados que muestran la tabla y el gráfico anteriores representan las respuestas de los encuestados en cada área, la gente que pertenece al área de compras señala que 6 de sus miembros conoce del tema mientras que 8 no saben de ello, en finanzas 19 personas si conocen acerca del tema y 2 no, en logística 3 dieron una respuesta negativa y 4 dicen si saber del tema, en negocios internacionales 3 personas no saben de este componente de la variable y 2 consideran que si saben de este particular y ventas 8 personas saben acerca de partes relacionadas mientras que 5 personas dieron respuestas negativas.

**Análisis:** en cuanto a esta temática las respuestas reflejan equilibrio o incluso mayoría en cuanto a respuestas positivas, esto se debe que todos conocen de las filiales que Plasticaucho Industrial S.A. tiene en Colombia y Perú, pero también las respuestas negativas obedecen al desconocimiento de las normativas acerca de partes relacionadas.

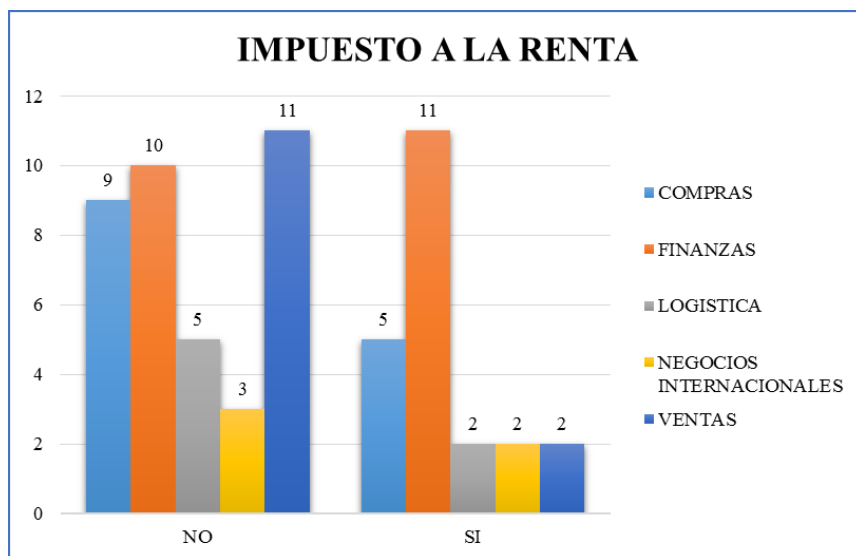
### Impuesto a la renta

**Tabla 19:** Impuesto a la renta

RESPUESTA	COMPRAS	FINANZAS	LOGISTICA	NEGOCIOS INTERNACIONALES	VENTAS	Total general
NO	9	10	5	3	11	38
SI	5	11	2	2	2	22
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Gráfico 29:** Impuesto a la renta.

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** los resultados que muestran la tabla y el grafico anteriores representan las respuestas de los encuestados en cada área, la gente que pertenece al área de compras señala que 5 de sus miembros conoce del tema mientras que 9 no saben de ello, en finanzas las respuestas son más equilibradas, 10 personas no conocen acerca

del tema y 11 si, en logística, negocios internacionales y ventas tan solo 2 personas por área saben acerca de lo que es el impuesto a la renta mientras que 5, 3 y 11 personas respectivamente dieron respuestas negativas.

**Análisis:** en cuanto a esta temática las respuestas sin duda son las más acercadas a la realidad, debido que casi la mitad de los encuestas saben acerca de lo que es el impuesto a la renta y su relación con la organización, por motivo que es un tema muy común se estaban respuestas como estas.

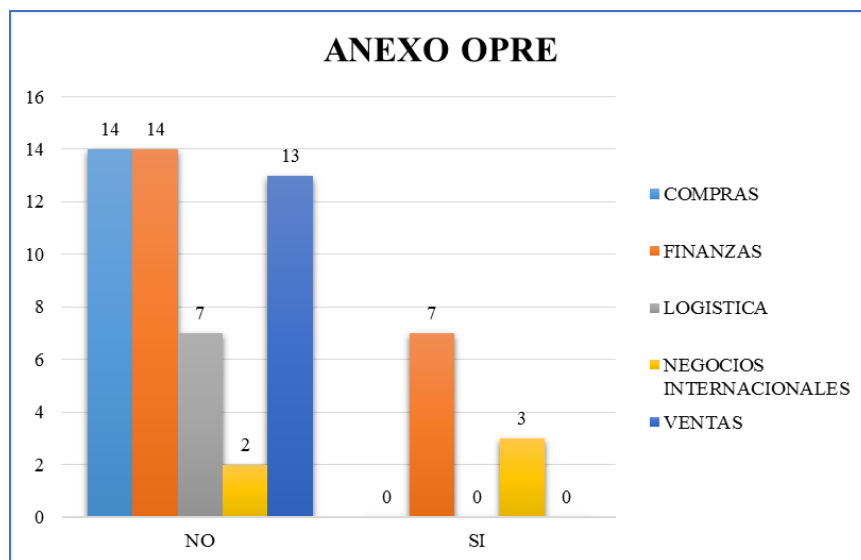
## Anexo OPRE

**Tabla 20:** Anexo OPRE

RESPUESTA	COMPRAS	FINANZAS	LOGISTICA	NEGOCIOS INTERNACIONALES	VENTAS	Total general
NO	14	14	7	2	13	50
SI	0	7	0	3	0	10
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Gráfico 30:** Anexo OPRE.

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** los resultados que muestran la tabla y el grafico anteriores representan las respuestas de los encuestados en cada área, la gente que pertenece a las áreas de

compras, logística y ventas indica que no conoce nada acerca del tema, mientras que el personal de finanzas señala que 14 de ellos conocen del tema y 7 dieron una respuesta negativa, finalmente en negocios internacionales 2 colaboradores dicen conocer del anexo opre y 3 no tiene conocimientos del tema.

**Análisis:** en esta etapa de la variable dependiente que correspondiente a los precios de transferencia se observa que tan solo 10 personas dicen conocer del anexo opre y su relación con la organización, sin duda este grupo constituye gran parte del problema, debido al desconocimiento existente entre el personal.

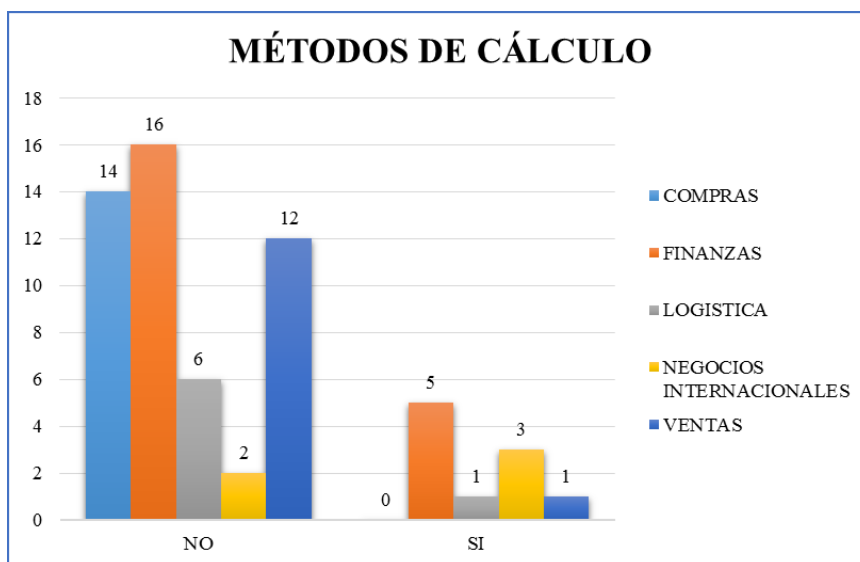
### Métodos de cálculo

**Tabla 21:** Métodos de cálculo

RESPUESTA	COMPRAS	FINANZAS	LOGISTICA	NEGOCIOS INTERNACIONALES	VENTAS	Total general
NO	14	16	6	2	12	50
SI	0	5	1	3	1	10
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Gráfico 31:** Métodos de cálculo.

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** en cuanto a los métodos de cálculo se observa un desconocimiento elevado, en compras todo su personal dio una respuesta negativa a la pregunta, en finanzas 5 personas dicen conocer del tema y 16 no, la gente de logística respondió con 6 negativas y 1 positiva en cuanto a métodos de cálculo de precios de transferencia, el área más equilibrada es negocios internacionales de aquí 3 personas si conocen y 2 no del tema y en ventas se obtuvieron 1 respuesta positiva y 12 negativas.

**Análisis:** en cuanto a esta temática las respuestas reflejan un nivel alto de desconocimiento, debido que gran parte de las personas encuestadas no trabajan con estas herramientas numéricas muy a menudo, pero sin embargo son proveedores de la información que alimenta esta temática y en algunos casos son clientes de los mismos datos.

### **Verificación de hipótesis**

#### **Planteamiento de la hipótesis**

**H0:** El conocimiento del Proceso Administrativo **NO** influye en la determinación de los Precios de Transferencia correspondientes al periodo 2014 en la empresa Plasticaucho Industrial S.A. de la ciudad de Ambato.

**H1:** El conocimiento del Proceso Administrativo **SI** influye en la determinación de los Precios de Transferencia correspondientes al periodo 2014 en la empresa Plasticaucho Industrial S.A. de la ciudad de Ambato.

#### **Nivel de confianza**

Para el presente trabajo de investigación, se tomó la decisión de ponderar un margen de error correspondiente al 5%, mismo que al ser expresado como nivel de confianza arroja un valor de 0.05.

Por tanto el Nivel de Significación es de  $5\% = 0.05$ .

#### **Grados de libertad**

Para poder obtener los grados de libertad se consideran los parámetros que dictamina la formula, donde interviene el número de columnas y de la misma manera el número de filas.

**Grados de Libertad (V) = (número de filas -1) \* (número de columnas -1)**

$$V = (f - 1) * (c - 1)$$

$$V = (2-1) * (2-1)$$

$$V = 1$$

**Donde:**

V= Grados de Libertad

f= Número de Filas

c= Número de Columnas

### **Frecuencias observadas**

Se presenta la tabla con las frecuencias observadas de las encuestas aplicadas a los involucrados.

**Tabla 22:** Frecuencias Observadas.

Variable Dependien	Variable Independien		Suma
	NO	SI	
NO	2	41	43
SI	0	17	17
Suma	2	58	60

**Fuente:** Propia.

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

Era necesario comparar las dos interrogantes principales de cada una de las variables para poder obtener las frecuencias observadas, para ello se tomaron en consideración tanto a la planeación en representación de la variable independiente y al principio de plena competencia por la variable dependiente, y de esta manera se obtuvieron los datos que se exponen en la tabla anterior.



### Frecuencias teóricas esperadas

Se presenta el resumen con los totales de frecuencias teóricas esperadas de las encuestas aplicadas a los involucrados.

$$fte = \frac{\sum c * N}{\sum N}$$

$$Fte1 = \frac{2 * 43}{60}$$

$$Fte1 = 1.43$$

$$Fte2 = \frac{58 * 43}{60}$$

$$Fte2 = 41.57$$

$$Fte3 = \frac{2 * 17}{60}$$

$$Fte3 = 0.57$$

$$Fte4 = \frac{58 * 17}{60}$$

$$Fte4 = 16.43$$

### Donde:

**Fte**= Frecuencias Teóricas Esperadas

$\sum c$ = Sumatoria Número de Columnas

**N**= Población

$\sum N$ = Sumatoria Población

## Cálculo Chi cuadrado

$$\bar{X}^2 = \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$\bar{X}^2_1 = \frac{(2 - 1.43)^2}{1.43}$$

$$\bar{X}^2_1 = 0.22$$

$$\bar{X}^2_2 = \frac{(41 - 41.57)^2}{41.57}$$

$$\bar{X}^2_2 = 0.01$$

$$\bar{X}^2_3 = \frac{(0 - 0.57)^2}{0.57}$$

$$\bar{X}^2_3 = 0.57$$

$$\bar{X}^2_4 = \frac{(17 - 16.43)^2}{16.43}$$

$$\bar{X}^2_4 = 0.02$$

$$\sum \bar{X}^2 = (\bar{X}^2_1 + \bar{X}^2_2 + \bar{X}^2_3 + \bar{X}^2_4)$$

$$\sum \bar{X}^2 = (0.22 + 0.01 + 0.57 + 0.02)$$

$$\sum \bar{X}^2 = 0.82$$

### **Regla de decisión**

La regla en cuanto al uso de esta herramienta estadística nos indica que:

$$X^2c > X^2t = \textit{Rechazamos } Ho \textit{ y Aceptamos } Hi$$

$$X^2c < X^2t = \textit{Rechazamos } Hi \textit{ y Aceptamos } Ho$$

### **Donde:**

$X^2c$  = Chi cuadrado Calculado

$X^2t$  = Chi cuadrado Teórico (Tabla)

$Ho$  = Hipótesis nula

$Hi$  = Hipótesis alternativa

Para este caso tenemos los siguientes datos:

$$X^2c > X^2t =$$

$$0.82 > 0.004 = \textit{Rechazamos } Ho \textit{ y Aceptamos } Hi$$

Como se observa en la formula anterior la investigación si tienen posibilidades de trabajo y solución en la misma, puesto que rechazamos la Hipótesis Nula y aceptamos la Hipótesis Alternativa que expresan:

$Ho$  = Los Procesos Administrativos NO infieren de manera representativa en la Determinación de los Precios de Transferencia en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

$Hi$  = Los Procesos Administrativos infieren de manera representativa en la Determinación de los Precios de Transferencia en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

## **4.2. Limitaciones del estudio de caso**

Para el presente análisis de caso se encontraron limitaciones a nivel de la investigación respecto a la variable independiente debido que los involucrados no contaban con un conocimiento apropiado acerca de algunos de los procesos administrativo que se llevan a cabo en los departamentos y áreas en las que laboran.

Considerando por otro lado a la variable dependiente las limitaciones fueron mayores debido que las mismas personas de la empresa no tenían ningún tipo de conocimiento a su vez un reducido grupo sabia leves datos acerca del tema, para el investigador otra limitación importante fue la escaza información existente traída a realidad nacional, menos aún a nivel de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

## **4.3. Conclusiones**

- Los procesos administrativos son la base y la plataforma de movilización de todas las actividades en una empresa, puesto que van brindando el apoyo y las normas sobre las cuales se debe efectuar una labor.
- En la organización los procesos administrativos se encuentran identificados e implantados, no obstante se han observado varios puntos débiles en toda la cadena de actividades que se llevan a cabo y sobre las cuales se presentarán mejoras.
- Los precios de transferencia representan el comercio entre partes relacionadas basado en el principio de plena competencia, para Plasticaucho Industrial S.A. es un tema complejo pero muy relevante, ya que al contar con filiales a nivel nacional e internacional debe prestar especial atención a regulación.
- Al ser un ajuste de aplicación internacional y a nivel de todo el mundo empresarial su evolución es constante y sirve para mantener el mercado equitativo.
- En Plasticaucho Industrial S.A. los procesos administrativos y los precios de transferencias se encuentran ligados de manera estrecha, debido que la

información que produce el primer conjunto de actividades sirve como base para poder llegar a la determinación de este ajuste impositivo, esto a su vez se produce debido que la empresa mantiene actividades comerciales con sus diferentes filiales dentro y fuera del país.

- Las industrias buscan expandir cada vez más sus fronteras, motivo por el cual incursionan en negocios que sirven para mejorar competitivamente sus costos y precios de venta, por eso se vuelve imperante el control y seguimiento de estas actividades, con el propósito de velar por la existencia de una plena competencia en el mercado.

#### **4.4. Recomendaciones**

- Algo que debe convertirse en prioritario para la dirección y los involucrados es evaluar la manera en la que se pueda conseguir y negociar de mejor manera las condiciones de pago con los proveedores, es decir obtener más días para cubrir las obligaciones con ellos y a su vez cumplir con estos plazos de manera efectiva
- Se debe considerar por otro lado realizar a la planes para poder bajar los plazos de crédito con los clientes o a su vez mantener los mismos pero aumentando la cantidad de venta y de esta manera la economía de la empresa.
- Se debería tener un plan de capacitaciones específico en cuanto a precios de transferencia se refiere, debido que al ser una normativa con origen extranjero se encuentra en constante cambio y pocos son los entendidos que pueden brindar este tipo de ayuda profesional.
- Hace falta elaborar o identificar un indicador que mida de manera integral la relación proveedor – empresa y así mismo empresa – cliente, ya que al saber cómo están nuestros cobros y pagos ayudaría bastante en la instancias preliminares de la determinación de los precios de transferencia, abarcando así las dos variables que están en estudio.

- La empresa debe fortalecer cada vez más sus procesos, determinando los puntos débiles en la cadena agregadora de valor, es decir cubrir todos los vacíos en cuanto a conocimientos, bienestar y necesidades de sus colaboradores.
- Las mejoras que se proponen junto con un adecuado manejo de las mismas harán que el proceso administrativo sea más dinámico y por ende contribuirá para una correcta ejecución de la determinación de los precios de transferencia, esto ya que los datos, tiempos de respuesta e incluso la calidad de la información tendrá una considerable mejoría.
- El conocimiento es la herramienta que todo profesional debe priorizar, ya que al saber la manera en la que se debe realizar una u otra actividad, la normativa que la regula y el propósito que tiene se logra llegar a efectivizar el trabajo y contribuir a una meta corporativa.
- Para poder dar un aporte positivo y que contribuya a los objetivos tanto de la empresa como del presente trabajo se debe diseñar e implementar un modelo de mejora continua, aplicable en la organización y de manera específica en los procesos que se ha profundizado en la investigación.

## CAPÍTULO V

### 5. Propuesta de solución

#### Datos Informativos

##### Tema

Plan de Mejora Continua basado en actividades estratégicas, orientado al robustecimiento del proceso administrativo previo a la determinación de los precios de transferencia en la empresa Plasticaucho Industrial S.A. de la ciudad de Ambato.

##### Institución

Plasticaucho Industrial S.A

##### Ubicación

##### Provincia

Tungurahua

##### Cantón

Ambato

##### Beneficiarios

- ✓ Personal del Área de Finanzas
- ✓ Personal del Área de Compras
- ✓ Personal del Área de Ventas
- ✓ Personal del Área de Logística
- ✓ Personal del Área de Negocios Internacionales
- ✓ Altas Direcciones

- ✓ Personal Administrativo en General

### Investigador

Renato Gonzalo Carrasco Lizano

### Costos de la Propuesta

**Tabla 23:** Costos de la propuesta.

N°	Denominación	Costo Unitario	Costo Total
500	Impresiones	\$ 0.50	\$ 250.00
25	Esferos	\$ 0.25	\$ 6.25
	Comunicación	\$ -	\$ 20.00
	Movilización	\$ -	\$ 20.00
	Varios	\$ -	\$ 25.00
	<b>Subtotal</b>		<b>\$ 321.25</b>
	<b>Imprevistos</b>		<b>\$ 28.75</b>
	<b>Total</b>		<b>\$ 350.00</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

### Tiempo estimado para la ejecución

Para poder ejecutar la propuesta y ver los cambios según el método Kainesiano se toma un mes para los pasos pequeños o cambios graduales, ya que se pretende estar bajo el concepto, la mejora continua permite evolucionar e innovar con constancia.

### Financiamiento

La financiación de este proyecto corre a cargo del investigador, puesto que se busca brindar un aporte integral a la compañía Plasticaucho Industrial S.A.

### Antecedentes

Siguiendo la filosofía que enmarca las actividades del método Kaizen se debe hacer partícipe a la organización y fomentar en cada colaborador que las mejorar deben ser constantes, sin importar el tamaño de las mismas, ya que pequeños cambios suman y aportan para una gran diferencia.



Este modelo ha sido aplicado con éxito en varias empresas a nivel mundial, como por ejemplo: Toyota que es una marca automotriz pionera de la efectividad de sus procesos y al solvencia de mercado, otra de las grandes industrias es Walt Disney World, la marca de entrenamiento mundial que acapara la atención de grandes y pequeños, estos son dos nombres que se pueden traer a colación debido que se los puede referenciar como testigos proactivos de la aplicación de las mejoras continuas.

Actualmente en la empresa Plasticaucho Industrial se han aplicado mejoras puntuales a proceso de interés particular, pero aún no se ha considerado la posibilidad de manejar y entrar en la mentalidad de Kaizen, pues al ser una empresa de gran magnitud es posible ir aplicando estas recomendaciones en todos sus procesos, mejorando así la calidad empresarial, procedimental y financiera de la misma.

En el entorno empresarial hay aspectos que se deben tener en cuenta al momento de poder desarrollar procesos y estrategias administrativas, ya que esto se convertirá en la base de las actividades que ejecutaran las personas que laboran en la organización.

Todo ente económico busca traspasar las fronteras de su localidad para llegar a un mayor número clientes y de esta manera ir creciendo en el mercado, para ellos se vuelve imprescindible que sus actividades aseguren varios aspectos o características exigidos por los clientes respecto a sus productos, como son calidad, buenos precios, tiempos de entrega, buen servicio, plazos de pago, entre otros.

Como es de conocimiento general, para que se llega a ofertar un producto hacia el consumidor, existen actividades y procesos previos de esto, cuando se garantizas toda la cadena agregadora de valor, de manera indirecta pero muy consiente se contribuye masivamente a que la presencia de la empresa frente al mercado sea la óptima basada en sus variables de expectativa.

Finalmente a nivel nacional y local las industrias se han convertido en un “focus group” de inversión, es así que en cada una se busca un retorno efectivo y eficiente de los recursos, esto resumido y visto desde otro punto nos revela que trabajar a lineado a un plan estratégico y procesos claros apuntalan a ese objetivo monetario.

## **Justificación**

En Plasticaucho Industrial S.A. son muchos y muy variados los procesos administrativos que se llevan a cabo, por tal motivo y partiendo de esta premisa se ha hecho un reconocimiento previo en lo que respecta al estado y calidad de estas cadenas de valor, pues si bien un proceso puede estar dictaminado en un documento, es necesario verificar su actividad en el diario vivir de los ejecutores.

Para el entorno industrial en el que la empresa se desarrolla, Plasticaucho Industrial S.A. es un referente global, ya que por su magnitud sería difícil pasar desapercibidos en el mercado y de igual manera en el ámbito relacionado con la competencia.

Le motivo por el cual se ha considera esta alternativa de solución, nace en la necesidad imperante de ser mejores cada día, además porque a la fecha esta forma de ir avanzando en cuanto a evolución procedimental no ha sido ejercida en la compañía.

Los resultados obtenidos en empresas pares de talla mundial pueden ser replicados en Plasticaucho, ya que se cuenta con una infinidad de actividades a las cuales les podemos potencializar y de esta manera obtener una meta más ambiciosa de que se maneja hoy en día.

Regresando la vista casa a dentro, la empresa no solo debe asegurar que sus procesos sean efectivos en el país, ya que cuenta con filiales y empresas relacionadas que depende de la matriz y su fortaleza administrativa y productiva, para de esta manera ir replicando sus buenas prácticas y seguir el mismo camino.

Por lo tanto es imperante que se emplee un proceso de mejora continua para toda la organización, y de manera puntal a sus métodos administrativos, es por ello que se realiza el presente trabajo de investigación y se pretende brindar una propuesta de solución para encaminar a la empresa en esta buena práctica multidisciplinaria.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Estructurar un plan de mejora continua basado en actividades estratégicas destinado al robustecimiento de los procesos administrativos previos a la determinación de los precios de transferencia en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

### **Objetivos Específicos**

- Sensibilizar a los funcionarios sobre la importancia de la aplicación de un plan de mejora continua orientado a sus procesos administrativos.
- Diseñar un plan de actividades estratégicas para mejorar en conjunto la gestión procedimental de las áreas involucradas.
- Diseñar un guía rápida y efectiva acerca de precios de transferencia.
- Proponer un plan de evaluación periódico aplicable por las líneas de supervisión, jefaturas o gerencias de cada área.

### **Análisis de factibilidad**

Después de una ardua investigación y consecuente análisis de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. se estima la necesidad de un plan de mejora continua destinada a atacar los puntos débiles en todo el proceso administrativo de las áreas de Compras, Finanzas, Ventas, Logística y Negocios Internacionales, que sirve como premisa para la determinación de los precios de transferencia en la compañía.

Por la importancia y la gran presencia de este ente económico a nivel nacional e internacional es necesario que su personal se encuentre comprometido a hacer su trabajo cada vez mejor y permitir el crecimiento constante de la organización y del personal en su formación profesional.

El plan de mejora continua es una herramienta eficaz, aplicable a toda actividad y más aun a los procesos llevados a cabo en la organización, lo que provocara el mantener elevados los estándares, objetivos y metas propuestos por la alta dirección.

### **Factibilidad administrativa**

En el ámbito administrativo la organización cuenta con un compromiso elevado para con la mismas, es por ellos que la implementación de este plan de mejora continua está respaldado por las personas intercedas y los colaboradores, debido que están conscientes que todo está sujeto a actualización y cambios, esto con el fin de mantenerse como una de las empresas iconos e históricamente más importantes.

Siempre el conocimiento que se puede impartir y compartir con profesionales de una misma empresa es enriquecedor, es así que el trabajo mismo de cada uno de los ejecutores llevara a que se observen óptimos.

### **Factibilidad legal**

De acuerdo a la normativa legal vigente en el país no hay impedimentos o limitaciones para la aplicación de este plan de acción, siempre aparando la propiedad intelectual y la posibilidad de cambio de estas legislaciones.

### **Factibilidad económica**

La implementación del plan cuenta con un presupuesto mínimo a utilizarse debido que la mayoría de sus acciones no van a conllevar gastos grandes, y las difusiones se las realizará utilizando medios existentes y muy frecuentados por el personal, d esta manera se busca también optimizar los recursos.

### **Tecnológica**

La empresa cuenta con el equipo de cómputo, servicios de comunicación y elementos adicionales necesarios para la aplicación del presente plan, siendo siempre un requisito primordial el estar actualizados tanto en software y equipos.

### **Fundamentación**

Es necesario en este punto contar con una base teórica sobre la cual se respaldarán los principales aspectos que se consideraran al momento de la elaboración de la propuesta, es así que se toman en cuenta criterios específicos y de gran utilidad.

## **Kaizen**

Según lo que nos dicen los señores de 50MINUTOS.ES (2016), el método Kaizen es:

El Kaizen es un método de mejora continua aplicable en una cadena de fabricación. Es la contracción de las palabras japonesas KAI, que significa “cambio”, y ZEN, es decir, “bueno” o “mejor”. El Kaizen se basa en una adaptación continua de las herramientas y los procedimientos existentes para mejorar el rendimiento final. Este método, en el que es necesaria la participación de todos los empleados y máangers, está más considerado un estado de ánimo que un verdadero sistema. (s/pág.)

## **Plan Estratégico**

Considerando lo que indican ISOTOOLS (2016), un plan estratégico se los concibe de la siguiente manera:

El plan estratégico empresarial es una herramienta básica de mejora para cualquier negocio. A través de este documento se expresan los objetivos empresariales que se desea alcanzar, a medio o largo plazo, y se detalla el modo en el que se va conseguir.

El objetivo del plan estratégico es diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones. Sin embargo, para establecer esta ruta, antes es necesario:

Analizar y definir las características de la empresa.

Reflexionar sobre sus puntos fuertes e identificar las posibles amenazas que puedan suponer un problema.

Meditar sobre cuáles son los objetivos de la empresa y qué mejoras se deben realizar para alcanzarlos. (s/pág.)

## **Estrategia**

Según el criterio de Ohmae (1982), una estrategia es:

La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente. (s/pág.)

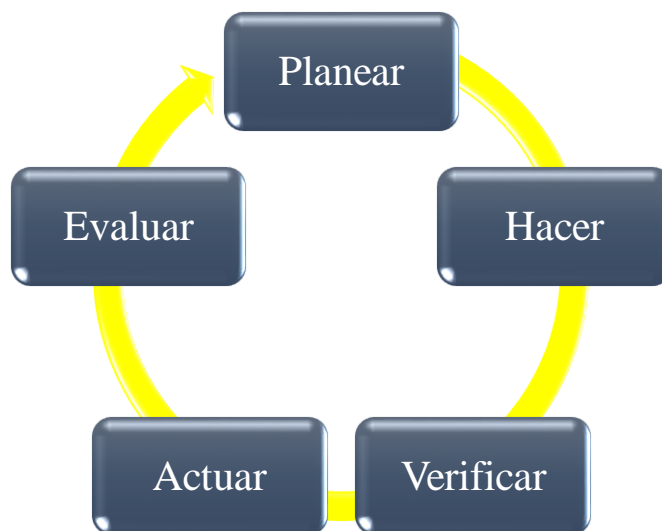
## Mejora Continua

Partiendo de lo que dicta la Organización Internacional para la Normalización (ISO) (2015) en la norma ISO 9001:2015 la mejora continua es:

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de su sistema de gestión de calidad. La organización debe tener en cuenta los resultados de análisis y evaluación, así como los resultados de revisión por la dirección, para confirmar si hay áreas de bajo rendimiento u oportunidades que deben ser abordadas en el marco de la mejora continua. En su caso, la organización debe seleccionar y utilizar las herramientas y metodologías aplicables para la investigación de las causas del bajo rendimiento y por apoyar la mejora continua. (pág. 33)

### 5.1. Metodología de la propuesta de solución

La metodología a utilizar en la propuesta de solución al problema responde a un plan de mejora continua, basado en las principales actividades del método Kaizen, a continuación se muestra el diagrama que se seguirá durante su ejecución:



**Gráfico 32:** Estructura Método Kaizen.

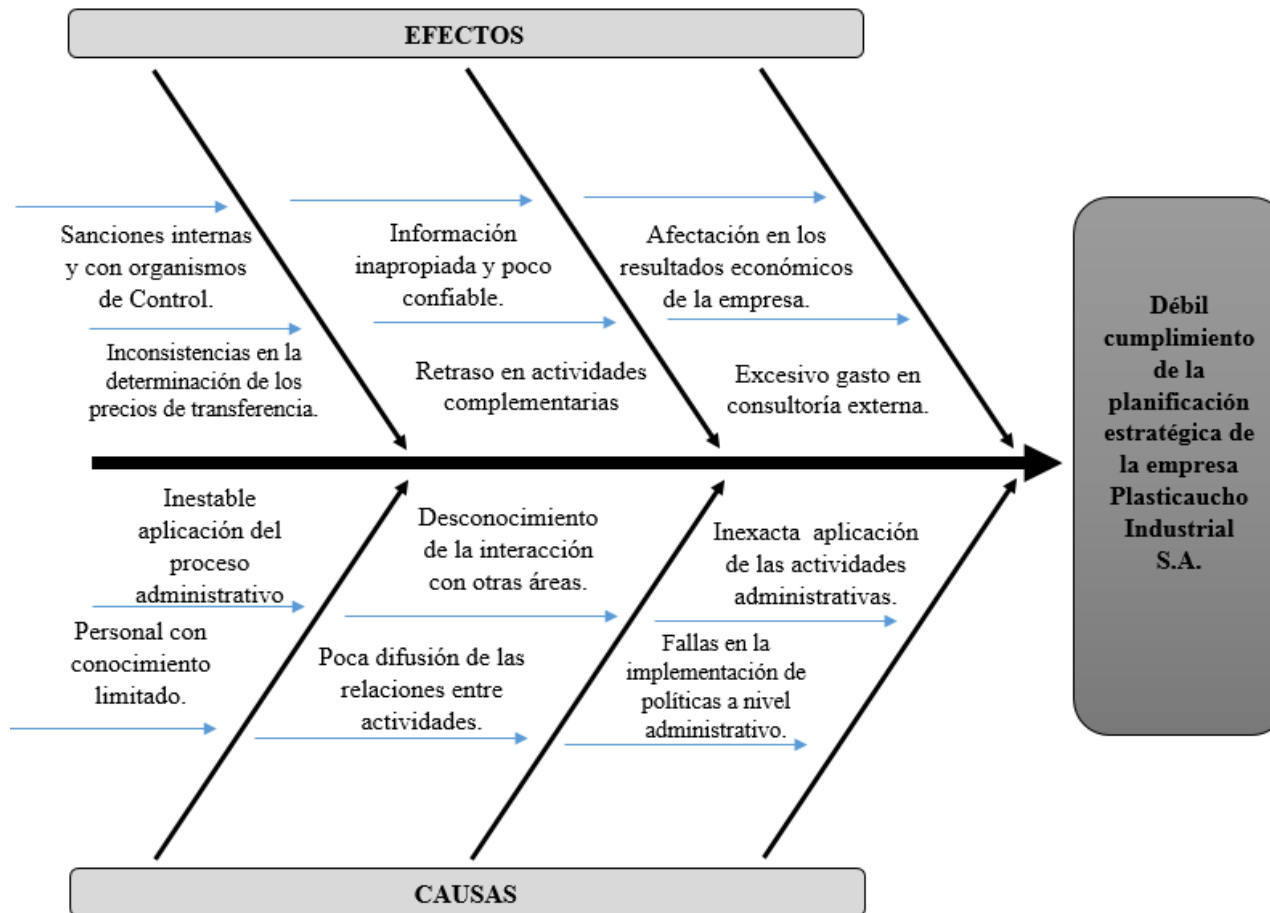
**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

## **5.2. Desarrollo de la propuesta de solución**

### **Planear**

Como primer punto tenemos la definición de problema sobre el cual queremos aplicar la mejora. Este enunciado está contemplado en el árbol de problemas, de donde tenemos la dirección de lo que se desee atacar, para poder tener una idea clara de cómo se puede definir el proceso se enlista la estructura simple de procesos que liga todo lo administrativo a mejorar.



**Gráfico 33:** Diagrama de Ishikawa.  
**Fuente:** Investigación - Propia  
**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Tabla 24:** Mapa de Procesos.

ORDEN	1	2	3	4	5	6	7
DEPTOS.	COMPRAS	PRODUCCION	FINANZAS	LOGISTICA	VENTAS	NEGOCIOS INTERNACIONALES	FINANZAS
PROCESOS	Compra y aprovisionamiento de Materia Prima para la fabricación del Producto a Vender	Utilización de las Materias Primas para la Transformación a Producto Terminado.	Cálculo de Costos de Producción	Recibe el inventario producido de las Plantas Productivas	Ingreso de Pedidos de Clientes Nacionales	Ingreso de Pedidos Filiales y Terceros Países	Cálculo de Montos y Cantidades de Ventas Nacionales
							Cálculo de Montos y Cantidades de Ventas Filiales y Terceros Países
	Calculo de Precios de Venta Nacionales	Recibe pedidos de ventas y exportaciones	Cálculo de Márgenes Ventas Nacionales				
	Calculo de Precios de Venta Filiales y Terceros Países	Fracturación	Cálculo de Márgenes Ventas Filiales y Terceros Países				
		Despacha los pedidos ingresados	Preparación de Información sujeta a fiscalización.				
			Determinación de valores tributarios (Precios Transferencia)				



**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

La tabla que precede es el mapa de procesos que se lleva actualmente en las áreas involucradas, esto muestra que están estrechamente vinculadas y por ende sus acciones en el proceso administrativo desembocan en la participación de la determinación de los precios de transferencia.

El siguiente paso es estudiar a la situación actual de la organización, esto quiere decir, evaluar y documentar ciertos aspectos de gestión que al momento de realizar la investigación se los encontró en funcionamiento.

### Misión

Lideramos el sector calzado en el Ecuador con procesos ágiles, eficientes e innovadores.

### Visión

Todo ecuatoriano usará un par de zapatos de una de las marcas comercializadas por la empresa.

### Matriz FODA

**Tabla 25:** Matriz FODA.

Fortalezas	Debilidades
Infraestructura Óptima	Capacitación del personal
Maquinaria Necesaria	Compromiso del personal con la empresa
Fortaleza de la marca	Equipos Tecnológicos
Beneficios para el personal	
Oportunidades	Amenazas
Expandir mercados	Avance tecnológico
Desarrollo de productos Nuevos	Economía Mundial
Aumento de Productividad	Costos de Materias Primas
	Competencia en la industria

**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

Haciendo uso de esta matriz donde se señalan el FODA empresarial se puede tener una guía para las acciones que se pretenden llevar a cabo en la propuesta, atacando a las

debilidades y amanezcas por medio del uso de sus fortalezas y oportunidades, esto sin duda asegura el que el problema presente será solucionado.

### Puntos focales de la matriz estratégica

**Tabla 26:** Puntos Focales de la Matriz Estratégica.

Puntos Focales de la Matriz Estratégica	
<b>Objetivo Estratégico</b>	Aumentar el valor generado para los accionistas del negocio de Plasticaucho
<b>Perspectiva Financiera</b>	Mejorar la gestión del capital de trabajo para controlar eficientemente el nivel de activos de la empresa.
<b>Perspectiva Clientes</b>	Potencializar las ventas de exportación a terceros países en coordinación con sus filiales.
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	Promover la eficiencia operativa de los procesos generales de la empresa.
<b>Perspectiva Personas, tecnología y ambiente</b>	Comunicar y vivir la nueva misión y visión de la empresa
	Consolidar el proceso de gestión del desempeño
	Robustecer la gestión del talento humano de la empresa enfocada en el desarrollo de los colaboradores.

**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

La tabla anterior menciona claramente los objetivos estratégicos a los que deben acoplarse todas las acciones de esta propuesta, debido que lo que se pretende es mejorar la situación actual de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. por medio del uso de herramientas y demás recursos que permitan que las falencias existentes desaparezcan y las mejoras implantadas seas sostenibles en el tiempo y a la vez vayan evolucionando con el paso de los días y la actualización del mundo de los negocios.

### Fase en la que se busca implementar la mejora

La presente busca mejorar y atacar a las falencias que evidencian tres puntos clave en los que se puede definir la naturaleza de la organización, esto es:

- **Compra:** de materias primas, insumos y de más objetos que sean necesarios para el giro del negocio.
- **Ventas:** facturación efectiva y mejorar este concepto en cantidad y dólares que posee la empresa.
- **Finanzas:** identificación de procesos y de manera puntual obligaciones con el SRI, haciendo hincapié en los precios de transferencia.

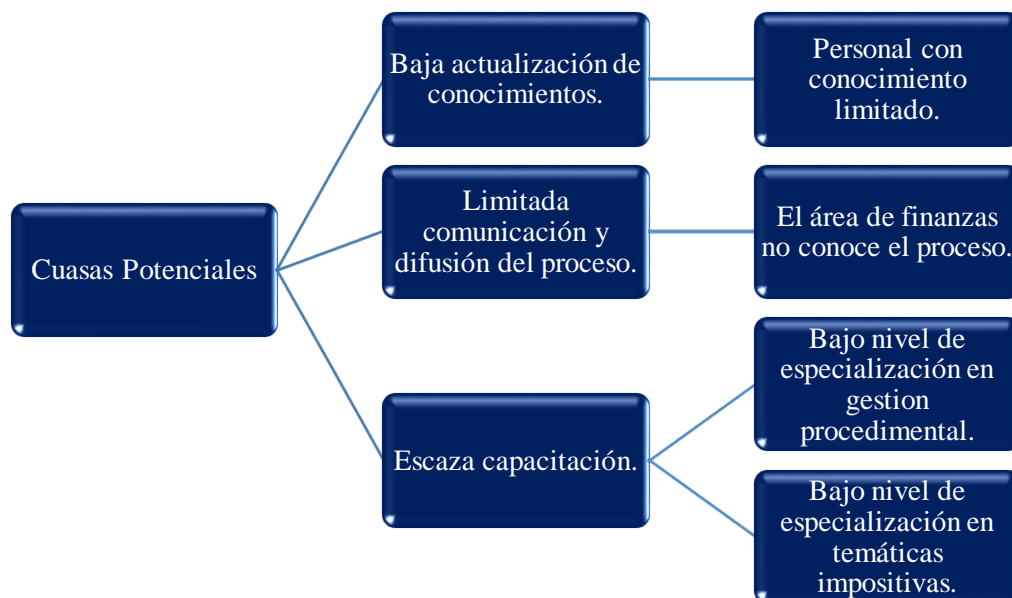
## Clasificación de Procesos

Los procesos citados y analizados anteriormente, entran en las siguientes categorías enumeradas.

- Por el Alcance en la Organización:
  - Empresariales
- Por el Impacto sobre el cliente final:
  - Claves, básicos o fundamentales
  - Soporte o apoyo
  - Procesos críticos

## Identificación de Causas Potenciales

A continuación se presenta el cuadro de causas potenciales de este problema, mismo que se basa en el árbol de problemas del capítulo dos y condensa además los resultados del estudio previo realizado en el capítulo 4, considerando esto como los blancos a los cuales se dirige la propuesta.



**Gráfico 34:** Causas Potenciales.

**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

## Identificación de las Necesidades y Preocupaciones de los Clientes

**Tabla 27:** Necesidades y Preocupaciones del Clientes.

CLIENTE	CARACTERISTICAS NECESARIAS EN LA INFORMACION				
COMPRAS	Oportunidad	Contenido	Presentación	Rekursividad	Seguridad
FINANZAS					
LOGISTICA					
VENTAS					
NEGOCIOS INTERNACIONALES					

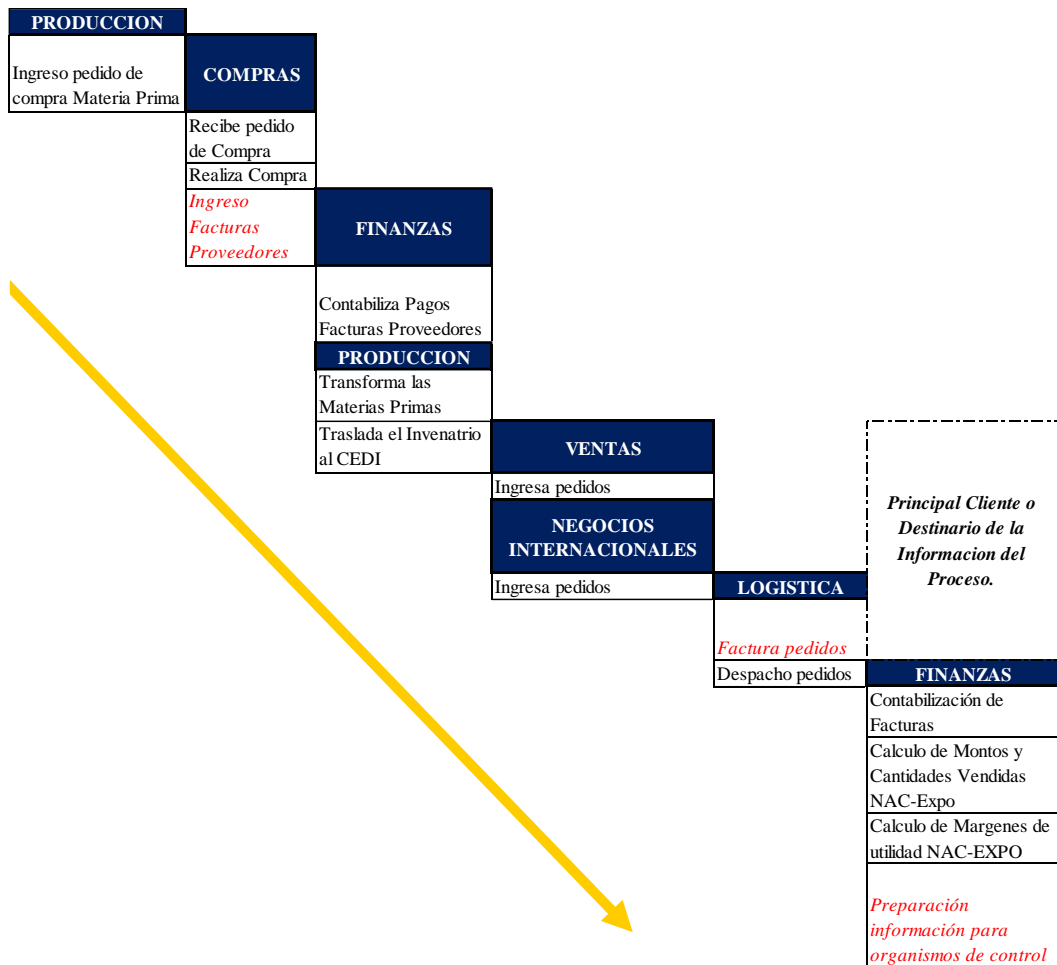
**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

La tabla que se muestra anteriormente presenta las necesidades más grandes que tiene los clientes internos de los procesos que se evalúan, a la vez atendiendo estas necesidades se está asegurando todo el sistema, debido que desde las entradas de información, su tratamiento y los datos resultantes requieren de estas cinco características, es ahí donde se debe fomentar el presente trabajo investigativo.

### Hacer

Parte de esta segunda etapa del proceso es implementar la solución, para ello es necesario partir por el mejoramiento de la estructura procedimental de las áreas de Compras, Finanzas, Logística, Negocios Internacionales y Ventas.



**Gráfico 35:** Mejoramiento de la Estructura Procedimental.

**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

El diagrama que se expone anteriormente es la manera en la que se desarrolla el proceso principal que contiene toda la esencia de la empresa, compra de insumos, fabricación de productos terminados y su posterior venta, el problema se presenta en las actividades marcadas con rojo, debido al tiempo que se toman los ejecutantes de las mismas, junto a esto participan departamentos que realizan aprobaciones previas a la compra y a la venta (facturación).

Por lo tanto se propone en brindar una matriz en la que se categorice la prioridad de liberaciones de pedidos previos a la facturación y compra, para que se agilicen estas actividades.

## Pago a proveedores

Para la presente explicación se ha tomado como referencia a los tres proveedores principales que tiene la empresa Plasticaucho Industrial S.A., y por motivos de confidencialidad no es posible revelar sus razones sociales, esto no va a afectar la aplicación de la solución pues es un modelo que al ponerlo en marcha tomará la información necesaria.

El principal problema con este grupo de involucrados radica en los días de pago que la empresa se toma una vez vencido el plazo acordado, pues como se señala anteriormente son proveedores muy importantes y al demorarnos más días de los pactados perdemos credibilidad y bajamos en cuanto a la puntuación con los mismos y en el caso de presentarse una compra emergente o un abastecimiento decisivo no vamos a ser sujetos de crédito con facilidad.

A continuación se muestra una gráfica donde constan los días que la empresa se toma una vez vencido el plazo de pago en días con los tres principales proveedores, con base a esto se busca la mejora de esta gestión:



**Gráfico 36:** Días de retazo en pago a proveedores.

**Fuente:** Sistema SAP

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** El cuadro muestra los días que Plasticaucho Industrial S.A. se demoraron en cancelar las facturas una vez vencido el plazo de pago, al primer proveedor se lo cancela después de 8 días después, al segundo le cancelan sus facturas luego de 12 días y finalmente el tercero fue pagado luego de 5 días.

**Análisis:** El pago varía entre estos tres proveedores debido que las personas no conocen los días en los que se realizan dichas erogaciones, o a su vez por olvido no ingresan a tiempo las facturas y debe hacer que el proveedor espere el siguiente día de cancelación y es por ellos que se puede perder la atención de estas empresas, esto fácilmente se lo asociaría como un riesgo ya que las principales materias primas e insumos son comprados con ellos, desencadenando en desabastecimiento, paro de operaciones e incluso ventas perdidas.

Adicionalmente en esta parte del proceso administrativo se encontró una falla, que puede parecer pequeña, pero está relacionada con los códigos de bancos y cooperativas con las que se trabaja. Esto sin duda alguna repercute en el flujo de trabajo que se mantiene con las empresas o personas que debemos entregar dinero.

Ya que el retazo también puede radicar en la pérdida de tiempo por el uso de estos códigos errados, y retrase el pago a varios acreedores.

**Tabla 28:** Códigos Instituciones Financieras Anteriores (Repetidos).

CODIGOS ANTERIORES			
Clave banco	Nombre de la institución financiera		
0010	BP PICHINCHA	0001	BP BANCO CENTRAL
0017	BP GUAYAQUIL	0019	BP TERRITORIAL
0025	BP MACHALA	0020	BP LLOYDS BANK
0030	BP PACIFICO	0024	BP CITIBANK
0032	BP INTERNACIONAL	0026	BP UNIBANCO
0036	PRODUBANCO	0027	BANCO DELBANK S.A.
0037	BOLIVARIANO	0029	BP LOJA
0040	BP BANCO PROMERICA	0034	BP AMAZONAS
0042	BP RUMIÑAHUI	0035	BP AUSTRO
0043	BP LITORAL	0039	COMERCIAL DE MANABI
01	PRODUBANCO	0045	SUDAMERICANO
10060	BANCO DE GUAYAQUIL S.A.	0050	BP COFIEC
1014	BP LITORAL	0059	BP SOLIDARIO
1020	BP GENERAL RUMIÑAHUI	0060	BP PROCREDIT
1026	BP MACHALA	0062	BANCO CAPITAL S.A. CORFINSA
10290	BANCO PICHINCHA	0066	BanEcuador B.P.
1418	BP PROMERICA	0087	MUTUALISTA AMBATO
30		0088	MUTUALISTA AZUAY
32	BANCO INTERNACIONAL	1131	COOP EL SAGRARIO
37	BOLIVARIANO	3717	COOP. MUSHUC RUNA
PACIFICO	BANCO PACIFICO	9801	COOP. AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO
		9802	CAJA PISA - MATRIZ
		9966	COOPERACION FINANCIERA
		9965	COOP. AHORRO Y CREDITO PROGRESO
		9967	DINERS CLUB
		9968	PACIFICARD
		9969	COOP. TULCAN
		9970	COOP. PABLO MUÑOZ VEGA
		9971	COOP. CALCETA LTDA.
		9972	COOP. CAMARA DE COMERCIO QUITO
		9973	COOP. JESUS DEL GRAN PODER
		9979	COOP. RIOBAMBA
		9986	COOP. AHO Y CREDITO EL SAGRARIO
		9996	COOP. AHO Y CREDITO SAN FRANCISCO DE ASIS

**COLOR DEL TEXTO**

 Referencia Repetida  
 Referencia Única

**Fuente:** Sistema SAP  
**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



## **Facturación a Clientes**

El personal de las áreas comerciales y compras laboran bajo una modalidad particular antes de realizar una venta, es necesario mencionar a compras al hablar de ventas, puesto que este departamento gestiona y vende los materias que para la empresa son considerados como inmovilizados, es decir materias primas que se compararon o se produjeron en exceso y que están en buenas condiciones y pueden ser usadas por otras fábricas.

Considerando el principio de confidencialidad no es posible mencionar los nombres de los tres principales clientes que se han tomado para el ejemplo, así también las cantidades de facturación están relacionadas a cierto porcentaje sobre los montos reales, todo en pro de mantener los datos más sensibles de la compañía bajo resguardo, cabe recalcar que todos los datos están basados en números reales y el presente modelo no sufrirá afectación alguna ya que al momento de su aplicación se adherirá a la información necesaria.

Todo empieza con la generación de un pedido, luego se procede a la liberación de ese pedido de venta, posteriormente se factura considerando el plazo de crédito del cliente y sus montos aprobados, pero es aquí donde surge el inconveniente puesto que, la costumbre hace que el personal ingrese el pedido, se libere y justo en la facturación se genera un error porque un determinado cliente no tiene crédito o esta característica particular cambió y no está actualizada en el sistema, esto genera pérdida de tiempo, inconvenientes con el cliente, y en ciertos casos ventas perdidas.

Como Plasticaucho Industrial comercializa con filiales y clientes particulares es necesario garantizar una relación positiva y de esta manera seguir atrayendo la atención de los mismo y subir las ventas, no obstante con el problema que se indica anteriormente varias son las circunstancias de malestar que se observan, como tener la logística preparada tanto nuestra como la del cliente pero que no se pueda proceder con el despacho por errores de facturación o de base de datos.

Estas simples complicaciones que a la larga generar problemas mayores se busca reducir y en el largo plazo eliminarlos, por ello es importante que se mantengan al día estas características vitales en cuanto a la venta, ya sea de productos mismos de la compañía como los materiales mencionados (inmovilizados).



**Gráfico 37:** Facturación a Clientes.

**Fuente:** Sistema SAP

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** La grafica muestra la facturación regencia de los valores de los tres clientes principales, el cliente 1 refleja un monto de \$10,000, el cliente 2 \$8,000 y el cliente 3 \$48,000.

**Análisis:** Estos valores se los toma cuando los usuarios están siguiendo su proceso habitual con las fallas en los datos de los clientes, ocasionándoles perdías de tiempo y ventas.

Las tablas que se presenta a continuación son los problemas encontrados con respecto a las codificaciones los cupos de crédito, condiciones de pago, códigos sobrantes, las mismas se encuentran en la parte de anexos.

### **Aplicación General a la Gestión**

Esta parte de la mejora consiste en evaluar a la población total, es decir 60 personas en aspectos propios de su gestión y a vez situaciones que se van presentado en el día a día, como son la resolución de dudas producto de sus labores, el clima laboral, uso de medios y herramientas digitales dotadas por la empresa a los colaboradores, en este último punto es donde más debemos poner atención.

El uso de herramientas y medios digitales de almacenamiento han sido dotados por la empresa y por ese motivo se está generando un gasto considerable, mas este valor está quedando fuera de justificación ya que los colaboradores no usan por ejemplo OneDrive (nueva corporativa), lugar donde el compartir archivos es mucho más

práctico y eficiente que el uso del correo electrónico, lo que haría más dinámica su labor.

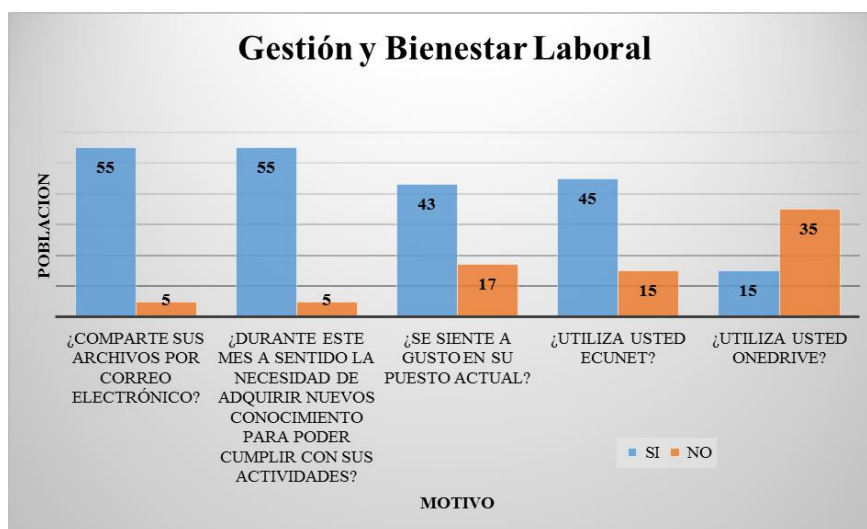
En esta clasificación se consideran varios aspectos, y se midió usando unas encuestas de menos de dos minutos y sus resultados fueron los siguientes:

**Tabla 30:** Datos de la Aplicación General a la Gestión

Motivo	SI	NO
¿Comparte sus archivos por Correo Electrónico?	55	5
¿Durante este mes a sentido la necesidad de adquirir nuevos conocimiento para poder cumplir con sus actividades?	55	5
¿Se siente a gusto en su puesto actual?	43	17
¿Utiliza usted Ecunet?	45	15
¿Utiliza usted OneDrive?	15	35

**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Gráfico 38:** Aplicación General a la Gestión.

**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** Los colaboradores de las áreas en investigación muestran que, 55 de 60 personas comparten sus archivos por medio del correo electrónico, la mayoría también usa Ecunet (la intranet de la empresa), y la minoría usa OneDrive solo 15 personas, en cuanto a los aspectos de bienestar la mayoría se siente bien en su puesto

de trabajo y de igual manera 55 de 601 personas han sentido la necesidad de aprender más cosas que surgen como dudas del trabajo diario.

**Análisis:** Es importante que se atiendan las dudas de los colaboradores en cuanto a conocimientos, pues es el foco de errores que se cometen, y revisar que es lo que les incomoda para que se sientan todos bien en su trabajo. Finalmente hay que direccionar a los trabajadores que utilicen las herramientas de almacenamiento de información debido que esto es un gasto que la empresa asume y se está desaprovechando.

### **Verificar**

En esta etapa se va a verificar si lo que se propone como solución al problema es aplicable, por ellos es necesario revisar el estado de los procesos antes de la implementación de dicha actividad propositiva, luego se hacer un primer acercamiento con las investigados se puede observar que dichas actividades que buscan mejorar el proceso administrativo previo a la aplicación de los precios de transferencia son viables, debido a tres consideraciones que se han tomado en cuenta:

- ✓ **Predisposición de los involucrados**
- ✓ **Disposición de recursos a utilizarse en la mejora**
- ✓ **Disponibilidad de recursos a disposición de los involucrados**

### **Actuar**

Para la etapa de actuar se contempla el establecer la mejora una vez evaluados los aspectos débiles de los procesos, es así que se empieza con la parte administrativa, específicamente con la solución respecto los días de pagos a los proveedores.

La socialización de estas mejoras se las realizará por medio de cadenas informativas en los correos electrónicos incluyendo links de ubicación de archivos en la nube OneDrive, difusiones electrónicos con el uso de presentaciones en Power Point.

Se ha tomado esta iniciativa debido que parte de la filosofía de Kaizen es utilizar de manera eficiente los recursos cercanos, y es así que también evitamos consumir papel

de manera excesiva, esta presentación se encuentra disponible en la parte de anexos en caso de ser necesario algún análisis.

### **Pago a proveedores**

Se propone un cuadro en que se norma la relación que se mantendrá con el pago de proveedores, mismo que se difundirá a las personas encargadas de la compra y negociación con el mismo, previo a esto se realizó la selección de los tres proveedores más grandes y el tiempo que se tardan en cancelar sus facturas.

Lo que buscamos con este cuadro o calendario de pagos es mejorar las relaciones con los proveedores, ya que ellos son una entrada importante para la producción, y por ende las ventas de la empresa. En la propuesta consta un espacio para pagos emergentes, esto se norma con respecto a la calificación otorgada a los proveedores por personal de Plasticaucho Industrial S.A.

**Tabla 31:** Calendario de Pagos Mejorado

PAGO PROVEEDORES				
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
Pago Liquidaciones de Aduana de 8:30 a 16:00	Entrega de Facturas para pago en caja general de 8:30 a 12:00	Pago de Proveedores código 31 (cheque)	Pago de Liquidaciones de aduana (8:30 a 16:00)	Pago de Liquidaciones de aduana (8:30 a 16:00)
	Entrega de Solicitudes de anticipos nacionales o extranjeros (todo el día)	Pago Proveedores Calendario ** Pago anticipos a proveedores del exterior y nacionales (todo el día)		
	Pago de Liquidaciones de aduana (8:30 a 16:00)	Pago de Liquidaciones de aduana (8:30 a 16:00)		
Pagos Emergentes a Proveedores A	Pagos Emergentes a Proveedores A	Pagos Emergentes a Proveedores A	Pagos Emergentes a Proveedores A	Pagos Emergentes a Proveedores A

**\*\* Calendario:** Referente al pago que se efectua el 15 y el 30 de cada mes a los proveedores.

**Fuente:** Tesorería

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

Para que el pago emergente pueda ser utilizado de manera correcta se ha decidido tomar en cuenta la calificación de los proveedores, categorizados en proveedores A, B, C dependiendo de la criticidad del material que venden y la cantidad que facturan para la organización, para el departamento de compras las ponderaciones se cuantifican de la siguiente manera:

- Asesoría: 35%
- Flexibilidad: 15%
- Cobertura: 35%
- Calidad: 15%

Adicionalmente se procedió con la actualización y depuración de los códigos de bancos y Cooperativas utilizados en la empresa con el motivo de cancelar ciertas cuentas o valores con terceros, la misma se va a situar en la nube corporativa para que esté a disposición de todo el que esté interesado y necesite hacer eso de esta información.

Esta práctica se debe realizar de manera mensual hasta el cinco día de cada mes, pues garantizamos así una certeza económica y también se eliminan los tiempos que el personal involucrado pierde corriendo estos códigos una vez que se percatan que las transferencia rebotan.

De esta manera se logra optimizar el tiempo, la cantidad de códigos, eliminando repetidos e incluso bancos inactivos o de poco uso, lo que se traduce en la utilización efectiva y eficiente del tiempo.

Este cuadro constituye la mejora de la tabla precedente con los códigos errados, los mismos se encuentran en la parte de anexos de ser necesario su revisión.

### **Facturación a clientes**

Para tratar este punto del proceso se propone la actualización y depuración de las base donde constan las características críticas de los clientes, debido que como se explica anteriormente no se pudo dar lugar a pérdida de tiempo, ventas e incluso clientes por no contar con la información de primera mano y de forma fidedigna, por tal motivo se procede a la realización de la actividad expuesta.

Se ha eliminado los códigos repetidos en cada una de las categorías, como cupos de crédito, y condiciones de pago, así como identificar las codificaciones que se encuentran fuera de estas clasificaciones.

Esta base estará disponible en la nube empresarial para que los usuarios y personal interesado puedan hacer uso de la misma, esta será actualizando de manera mensual o bimensual según lo requiera la organización.

Son muchas las ventajas que se pueden obtener con esta actividad simple, como el mejorar las ventas, este aumento en cantidad y valor es gradual ya que captar mayor atención de los clientes es un tema que necesita innovaciones y mejoras diarias.

Los cuadros que se muestran son la mejora de las tablas prescindentes, mismas que se obtuvieron después de la depuración y actualización de los códigos, estas tablas se encuentran en la parte de anexos en caso de ser necesario su análisis y visualización.

### **Aplicación general a la gestión**

Esta es una parte adicional que se ha considerado para la mejora del proceso administrativo, pues lo que se busca es atacar los puntos débiles del personal que labora en las áreas investigadas, por medio de reuniones, retroalimentación de errores, apoyo y soporte integral, mismas que complementan la mejora paulatina pero constante.

### **Retro alimentación de errores**

Para esta parte de la mejora propuesta, la idea consiste en la realización de reuniones mensuales o bimensuales en las que las jefaturas dialoguen, evalúan el progreso del trabajo de cada integrante de su área y se despejen las dudas que ellos tienen y motivo por el cual se producen los errores.

El formato de encuesta se encuentra en la parte de anexos si es necesario para su posterior análisis, este esquema se aplicará el primer día laborable luego de terminado el mes, esta actividad se la realizará a cada equipo de trabajo, y la entrega de este documento tendrá como plazo un día con el fin de poder preparar la información y las ideas a llevar por la jefatura el día de la reunión.

Para que esta actividad de resultados se ha propuesto adicionalmente un cuadro en el que se ponen las fechas de entrega del material, tiempo para su llenado, y el día de entrega a su línea de supervisión o jefatura.

**Tabla 32:** Calendario para la aplicación de la mejora.

Octubre											
Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado	Domingo
3	Entrega de la encuesta impresa a los colaboradores por parte de la línea de supervisión o jefatura	4	Aplicación de Encuesta	5	Entrega de la encuesta resulta a la línea de supervisión o jefatura	6	Fecha tentativa de reunión (sujeta a agendas del equipo)	7	Fecha tentativa de reunión (sujeta a agendas del equipo)	8	9
10	Resolución de Problemas y solicitudes del equipo de trabajo	11	Resolución de Problemas y solicitudes del equipo de trabajo	12	Resolución de Problemas y solicitudes del equipo de trabajo	13	Resolución de Problemas y solicitudes del equipo de trabajo	14	Resolución de Problemas y solicitudes del equipo de trabajo	15	16
17		18		19		20		21		22	23
24				26		27		28		29	30
31											

Noviembre											
Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado	Domingo
		1	Entrega de la encuesta impresa a los colaboradores por parte de la línea de supervisión o jefatura		Aplicación de Encuesta		Entrega de la encuesta resulta a la línea de supervisión o jefatura		Fecha tentativa de reunión (sujeta a agendas del equipo)		6
7	Fecha tentativa de reunión (sujeta a agendas del equipo)		Resolución de Problemas y solicitudes del equipo de trabajo	9	Resolución de Problemas y solicitudes del equipo de trabajo	10	Resolución de Problemas y solicitudes del equipo de trabajo	11	Resolución de Problemas y solicitudes del equipo de trabajo	12	13
14		15		16		17		18		19	20
21		22		23		24		25		26	27
28		29		30							

**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

Finalmente cabe aclarar que la resolución de los problemas, la cuantificación de los datos y el posible apoyo a brindar se deberán establecer y ejecutar hasta el segundo viernes de cada mes.

### Uso de medios de almacenamiento digital

Otro punto que se desea mejorar en la gestión es el uso de las herramientas digitales que dota la empresa pero que a la fecha de evaluación no son utilizadas de manera eficiente.

### OneDrive

Esta herramienta de almacenamiento está disponible para toda la organización, ya que cada uno de los colaboradores administrativos tiene un correo electrónico, y con esa misma cuenta pueden acceder a este servicio, el motivo por que se ha tomado en cuenta esta actividad en la propuesta es por la optimización de tiempo y mejorar la dinámica para compartir información entre los proveedores y clientes de uno o varios departamentos.



Para dar a conocer e incentivar el uso de esta herramienta proporciona una presentación en la que constan sus características principales, la misma está disponible en la sección de anexos para poder dar mejor presentación a la misma.

Esta presentación se difundirá como cadenas de aprendizaje para los colaboradores y como es de interés general se puede difundir a toda la organización haciendo uso de internet y sus medios digitales.

### **Mejora para precios de transferencia**

La segunda parte a considerar dentro de la propuesta es la elaboración de una guía rápida acerca de precios de transferencia, dando a conocer aspectos básicos pero muy útiles en este tema, que de seguro despertará la curiosidad del lector que tenga el material en sus manos.

### **Guía rápida para comprender los precios de transferencia**

#### **Definición de precios de transferencia**

Según la SRI (2015), en la ley orgánica de régimen tributario interno – LORTI se define a los precios de Transferencia de la siguiente manera:

Se establece el régimen de precios de transferencia orientado a regular con fines tributarios las transacciones que se realizan entre partes relacionadas, en los términos definidos por esta ley, de manera que las contraprestaciones entre ellas sean similares a las que se realizan entre partes independientes.

#### **A nivel internacional su organismo regulador es...**

Tomando en consideración el texto escrito por Romero (2010), donde se menciona que:

Por lo general cada país tiene su propia reglamentación en cuanto a precios de transferencia y usualmente ésta es de carácter fiscal, pues a cada administración tributaria le interesa que las organizaciones tributen de una manera más justa. A nivel internacional se tienen en cuenta las normas y los lineamientos dictados por la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), y la mayoría de los países observan estos dictados. (pág.180)

### Los países integrantes de este grupo son...

Los países miembros según lo que menciona Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2016) son:

**Tabla 33:** Países miembros de la OCDE.

Años	Países Miembros				
1961	Alemania	Austria	Bélgica	Canadá	Dinamarca
	España	Estados Unidos	Francia	Grecia	Irlanda
	Islandia	Luxemburgo	Noruega	Países Bajos	Portugal
	Reino Unido	Suecia	Suiza	Turquía	Italia
1964	Japón				
1969	Finlandia				
1971	Australia				
1973	Nueva Zelanda				
1994	México				
1995	República Checa				
1996	Corea		Hungría		Polonia
2000	República Eslovaca				
2010	Chile	Israel	Eslovenia	Estonia	

Países Observadores				
Brasil	China	India	Indonesia	Sudáfrica

**Fuente:** Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (España)

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

### Sabías que en Ecuador se utilizan los precios de transferencia desde...

Según lo expuesto en la Resolución No. NAC-DGER2005-0640 del SRI, publicada en el Registro Oficial No. 188 del 16 de enero del 2006 se estableció el contenido del anexo y del informe integral de precios de transferencia.

## **Organismo regulador nacional**

En Ecuador el organismo que controla esta aplicación tributaria es el SRI, debido que se encuentra inmerso en la conciliación tributaria que a su vez esta integra la determinación del Impuesto a la Renta.

## **En los precios de transferencia el hecho generador...**

EL hecho generador aparece al momento en que dos o más empresas relacionadas realizan transacciones de venta de bienes o servicios entre ellas.

## **Las obligaciones a presentar son las siguientes:**

### **Anexo operaciones con partes relacionadas precios de transferencia**

Según SRI (2015); Los sujetos pasivos del Impuesto a la Renta que hayan realizado operaciones con partes relacionadas del exterior y/o locales (bajo ciertas condiciones) dentro de un mismo período fiscal, en un monto acumulado superior a tres millones de dólares de los Estados Unidos de América (USD 3.000.000,00) deberán presentar al SRI el anexo de operaciones con partes relacionadas.

### **Informe de precios de transferencia**

Según SRI (2015) aquellos sujetos pasivos que hayan realizado operaciones con partes relacionadas del exterior y/o locales (bajo ciertas condiciones) dentro del mismo período fiscal, en un monto acumulado superior a los quince millones de dólares de los Estados Unidos de América (USD 15.000.000,00) deberán presentar, adicionalmente al anexo, el Informe integral de precios de transferencia.

## **Sabías que existen algunas exoneraciones...**

Según SRI (2015); En relación a las exenciones del régimen de precios de transferencia se establece lo siguiente: en el art. enumerado quinto de la sección segunda de la LRTI que dispone lo siguiente:

"Art. (...).- Los contribuyentes que realicen operaciones con partes relacionadas quedarán exentos de la aplicación del régimen de precios de transferencia cuando:

- Tengan un impuesto causado superior al tres por ciento de sus ingresos gravables.
- No realicen operaciones con residentes en paraísos fiscales o regímenes fiscales preferentes.
- No mantengan suscrito con el Estado contrato para la exploración y explotación de recursos no renovables."

### **Plazos de presentación de la información**

Tomando en consideración la información que muestra el SRI (2015) en el Artículo 84 del reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno señala que los sujetos pasivos del Impuesto a la Renta, que realicen operaciones con partes relacionadas, adicionalmente a su declaración anual de Impuesto a la Renta, presentaran al SRI el informe integral de precios de transferencia y el anexo de operaciones con partes relacionadas referentes a sus transacciones con estas partes, en un plazo no mayor a 2 meses a la fecha de exigibilidad de la declaración de Impuesto a la Renta, de conformidad con lo dispuesto en los numerales 1 y 2 del artículo 72 del citado reglamento, en la forma y con el contenido que establezca el SRI mediante resolución general, en función de los métodos y principios establecidos en los artículos siguientes.

### **Conoce un poco más acerca de los métodos de cálculo**

Según el SRI (2015), en el artículo 85 del reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno, los métodos que se pueden utilizar para cumplir con el principio de plena competencia son los siguientes:

**Método del precio comparable no controlado.-** Permite establecer el precio de plena competencia de los bienes o servicios transferidos en cada una de las operaciones entre partes relacionadas, con el precio facturado de los bienes o servicios transferidos en operaciones con o entre partes independientes en operaciones comparables

**Método del precio de reventa.-** Determina el precio de adquisición de un bien o de la prestación de un servicio, entre partes relacionadas, multiplicando el precio de reventa del bien, del servicio o de la operación de que se trate, a partes independientes,

por el resultado de disminuir, de la unidad, el porcentaje de la utilidad bruta que hubiere sido obtenido con o entre partes independientes en operaciones comparables. Para los efectos de esta fracción, el porcentaje de utilidad bruta se calculará dividiendo la utilidad bruta entre las ventas netas.

**Método del costo adicionado.-** Determina el precio de venta de un bien o de la prestación de un servicio, entre partes relacionadas, multiplicando el costo del bien, del servicio o de la operación de que se trate, a partes independientes, por el resultado de sumar, a la unidad, el porcentaje de la utilidad bruta que hubiere sido obtenido con o entre partes independientes en operaciones comparables. Para los efectos de esta fracción, el porcentaje de utilidad bruta se calculará dividiendo la utilidad bruta entre el costo de ventas.

**Método de distribución de utilidades.-** Determina el precio a través de la distribución de la Utilidad Operacional Global obtenida en las operaciones con partes relacionadas, en la misma proporción que hubiere sido distribuida con o entre partes independientes, en operaciones comparables.

**Método de márgenes transaccionales de utilidad operacional.-** Consiste en fijar el precio a través de la determinación, en transacciones con partes relacionadas, de la utilidad operacional que hubieren obtenido partes independientes en operaciones comparables, con base en factores de rentabilidad que toman en cuenta variables tales como activos, ventas, costos, gastos o flujos de efectivo.

#### **Adicionalmente comparto contigo un par de definiciones relacionadas...**

Según SRI (2015), en los artículos enumerados después del artículo 15 se define lo siguiente:

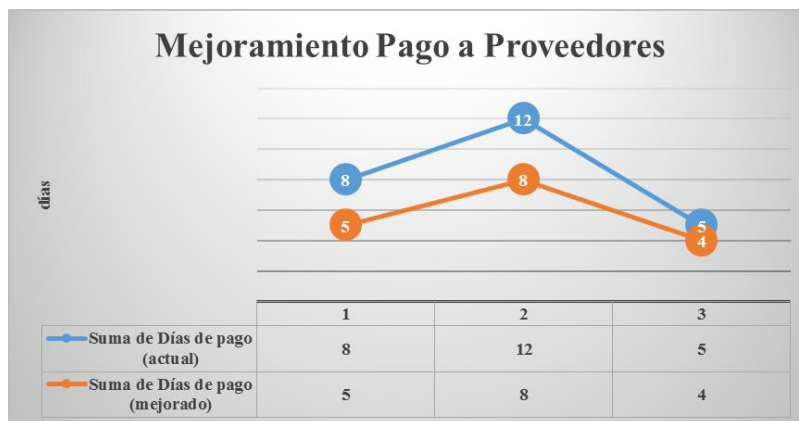
**Principio de plena competencia.-** Para efectos tributarios se entiende por principio de plena competencia aquel por el cual, cuando se establezcan o impongan condiciones entre partes relacionadas en sus transacciones comerciales o financieras, que difieran de las que se hubieren estipulado con o entre partes independientes, las utilidades que hubieren sido obtenidas por una de las partes de no existir dichas condiciones pero que, por razón de la aplicación de esas condiciones no fueron obtenidas, serán sometidas a imposición.

**Criterios de comparabilidad.-** Las operaciones son comparables cuando no existen diferencias entre las características económicas relevantes de éstas, que afecten de manera significativa el precio o valor de la contraprestación o el margen de utilidad a que hacen referencia los métodos establecidos en esta sección, y en caso de existir diferencias, que su efecto pueda eliminarse mediante ajustes técnicos razonables.

## Resultados de la aplicación de la mejora

### Mejoramiento en los días de pago a proveedores

Mediante el calendario de pagos repuesto y el saneamiento a la base de bancos y cooperativas con las que trabajaba la empresa se logró reducir en el primer mes de aplicación el número de días que la empresa se pasaba después de vencerse el plazo de pago, con lo que Plasticaucho Industrial puntuó de mejor manera frente a los distintos proveedores, los resultados se muestran a continuación:



**Gráfico 40:** Mejoramiento en Pago a Proveedores.

**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** La gráfica muestra la correcta gestión que se está haciendo con respecto al pago dentro de los días establecidos, pues ocurre con una frecuencia media, es decir que la tendencia de demora se genera en los meses que hay actividades que retrasan el pago, por ejemplo etapas presupuestarias, cierres de periodos etc. Se puede apreciar que se redujeron de 25 a 17 días en el mes de octubre y el proveedor 1 obtuvo

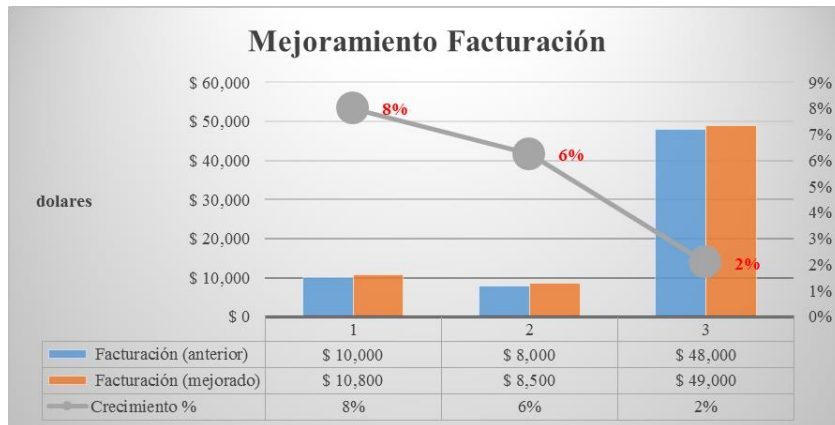
su pago luego de 5 días de lo planeado, el proveedor 2 luego de 8 días y el proveedor 3 luego de 4 días.

**Análisis:** Con esta mejora se logra ir bajando el número de días que se demora la empresa en pagar sus obligaciones una vez vencido el plazo pactado con los proveedores, este proceso debe ser una constante meta a alcanzar debido que se irá obteniendo mejores condiciones de pago y se ganara prioridad con estas empresas, lo que beneficiará globalmente a Plasticaucho Industrial.

### Mejoramiento en la facturación a clientes

Con la actualización y uso constante de la base con las características criticidad de los clientes la empresa va a poder ir creciendo en pequeños porcentajes respecto a las ventas, como es de conocimiento general este es un campo que debe ser tratado con mucha delicadeza e inteligencia, pues no es posible pretender mejorar de manera exponencial en estos rubros, pues un aumento de ventas considerables es producto de acatar varios puntos comerciales y más que nada saber llegar al cliente.

A continuación se muestra la mejoría que se presentó después del primer mes de uso de esta información:



**Gráfico 41:** Mejoramiento en Facturación.

**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Interpretación:** La grafica presenta los comportamientos de los tres principales clientes en el mes, estos valores son referenciales por motivos estratégicos, pero están basados en la información real de la empresa, el cliente 1 presenta un aumento del 8%

que en dólares suman \$800.00, el cliente 2 tiene un crecimiento del 6% es decir \$500.00 y el cliente 3 facturo un 2% más que el mes anterior es decir \$1,000.00.

**Análisis:** Esto muestra que con pequeños cambios se pueden ir consiguiendo avances y aumento en los montos de ventas, si bien no representa un aumento masivo estos valores pequeños van a sumar cada mes y al final del año representarán valores considerables para la empresa.

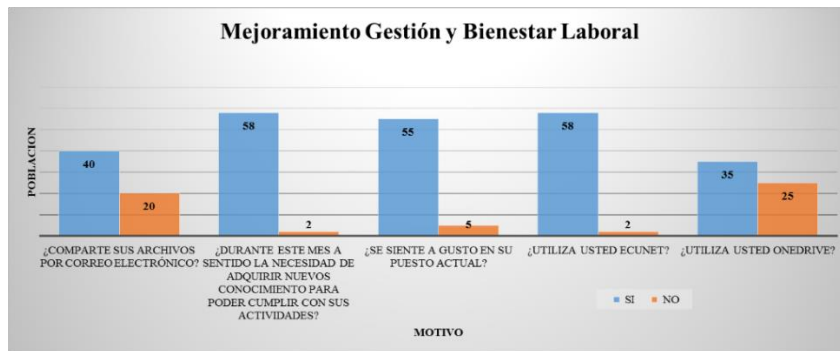
### Mejoramiento en la Gestión

Estos cambios están orientados al bienestar de los colaboradores y de manera indirecta a mejorar de cada proceso, la medición de esto se realizó aplicando nuevamente la encuesta de Gestión y Bienestar Laboral, después de un mes transcurrido y los resultados se mostraron así:

**Tabla 34:** Datos mejoramiento en la Gestión.

Motivo	SI	NO
¿Comparte sus archivos por Correo Electrónico?	40	20
¿Durante este mes a sentido la necesidad de adquirir nuevos conocimiento para poder cumplir con sus actividades?	58	2
¿Se siente a gusto en su puesto actual?	55	5
¿Utiliza usted Ecunet?	58	2
¿Utiliza usted OneDrive?	35	25

**Fuente:** Propia  
**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Gráfico 42:** Mejoramiento en la Gestión.  
**Fuente:** Propia  
**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Interpretación:** Los colaboradores después de atender sus inquietudes e incentivar el uso de nuevas herramientas muestran mejoras en cuanto a su conocimiento y manejo de repositorios de datos digitales, ahora 40 personas comparten sus archivos por correo electrónico, frente a 58 y 35 que usan Ecnnet y OneDrive, así mismo tan solo 2 personas no tuvieron dudas o requerimientos de aprendizaje y 5 no se encuentran a gusto en su puesto actual de trabajo.

**Análisis:** Esto muestra que los cambios van optimizando y eficientizando la gestión, todo logrado a través de la atención y acompañamiento a los colaboradores, esta actividad debe ser realizada de manera mensual para que el número de respuestas negativas disminuyan.

### **Evaluar**

Finalmente se observa la parte donde se evalúa una vez aplicada la mejora, en la se apreciarán los resultados obtenidos tanto del proceso administrativo y sus subcomponentes como de los precios de transferencia.

### **Indicador NOF**

Como un adicional que se desea brindar para la medición, se pretende dotar de indicadores donde se puedan evaluar la rotación de los clientes, proveedores y la liquidez que tiene la empresa, más aún luego de una ardua busca e investigación se ha encontrado un indicador que condensa estas tres actividades de medición, su nombre es NOF Necesidades Operativas de Fondos, a continuación se detalla y se hablará más acerca de ello.

Según Rovayo Vera (2010), en su libro Finanzas para Directivos las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) son: *“Podemos definir las NOF como los fondos requeridos por la empresa para operar. Se lo cálculo de la siguiente forma:”* (pág. 10)

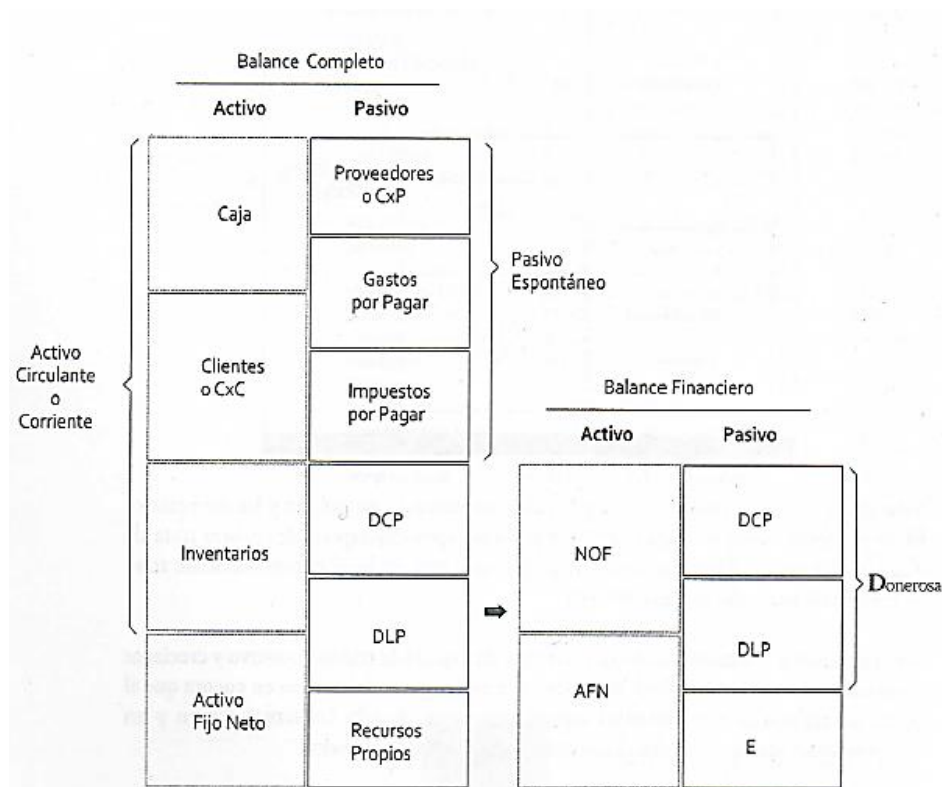
$$\text{NOF} = (\text{Caja} + \text{Clientes} + \text{Inventarios} + \dots) - \text{Recursos Espontáneos}$$

$$\text{NOF} = (\text{Activo Corriente o Circulante}) - \text{Recursos Espontáneos}$$

Para medir los dos grupos grandes de cuentas analizadas, como son las que se mantienen con los proveedores, Cuentas y Documentos Por Pagar y las que los clientes

tiene con Plasticaucho Industrial, Cuentas y Documentos Por Cobrar se propone el uso de un indicador financiero muy completo y de alcance global.

A continuación se muestra el cuadro realizado por el Doctor Rovayo Vera (2010), de cómo se visualizan los balances desde la óptica financiera considerando la presencia de NOF:



**Gráfico 43:** Indicador NOF.

**Fuente:** Libro Finanzas para Directivos

**Elaborado Por:** Gabriel Rovayo Vera

Adicionalmente, Rovayo Vera (2010), menciona que las empresas que están en operación deben estar en capacidad de financiar:

Cuentas por Cobrar, ya que vende, pero no se cobra inmediatamente.

Inventarios, para poder soportar ventas futuras.

Caja y Bancos, para mantener el ritmo de las operaciones.

Cuentas por Pagar, ya que se compra mercaderías con crédito directo de los proveedores.

Otros Pasivos espontáneos sacar cuatro conclusiones generales sobre las NOF. (pág. 11)

Esta es la explicación que se necesita para evidenciar la utilidad de este indicador en la medición de las cuentas de análisis, además lo que orienta el autor es que las NOF son recursos que se los usaran en cuanto se sitúen en el activo, úes esto puede desembocar en inversiones posteriores.

Luego de esta explicación técnica necesaria, se procede con el cálculo de este indicador para la empresa, se mantiene la reserva de los datos y nombres específicos de clientes y proveedores debido a cuestiones estratégicas, no obstante la información que se presenta está basada al 100% en los datos reales de la organización.

$$\text{NOF} = (\text{Caja} + \text{Clientes} + \text{Inventarios} + \dots) - \text{Recursos Espontáneos}$$

$$\text{NOF} = (\text{Activo Corriente o Circulante}) - \text{Recursos Espontáneos}$$

$$\text{NOF} = (\$ 20,633 + \$ 136,000 + \$ 85,000) - \$ 113,500$$

$$\text{NOF} = \$ 241,633 - \$ 113,500$$

$$\text{NOF} = \$ 128,133$$

Nota: el valor de caja es producto del 10% de la suma de los dos elementos adicionales más el porcentaje de inflación y sumado el valor del riesgo país al 31 de Octubre de 2016.

$$\text{Caja} = (10\% - 0.08\%) * \$221,000 + \$743.00$$

$$\text{Caja} = (9.92\% * \$221,000) + \$743.00$$

$$\text{Caja} = (\$19,890 + \$743.00)$$

$$\text{Caja} = \$ 20,633.00$$

La cifra expuesta anteriormente muestra el monto que se vuelve necesario para poder operar de manera efectiva globalmente en la organización, es decir que se puede considerar que este valor representa la liquidez con la que Plasticaucho se desenvuelve, y de este dinero se puede ver la posibilidad de invertir en activos u en otras opciones que den réditos considerables.

Finalmente el doctor Rovayo Vera (2010), acota ideas muy interesantes respecto a este indicador:

Las NOF proceden directamente de las operaciones diarias de la empresa; luego, son consecuencia directa de las políticas operativas de la empresa.

Las NOF están directamente relacionadas con las ventas, ya que todos sus componentes también lo están. Si hay ventas crecientes, habrá NOF crecientes; si hay ventas estacionales, habrá NOF estacionales. (pág. 11)

Al momento de querer evaluar la manera en la que mejoró la determinación de los precios de transferencia se puede objetar que el indicador expuesto anteriormente es una condensación de la información que se requiere previamente a esta actividad, y más aún la propuesta busca ir formando conocimiento paulatinamente en los involucrados.

Como se mencionó, la base sobre la cual se pueden ir aplicando los métodos de cálculo son todas las transacciones de compra y venta, tanto con empresas asociadas y particulares, esto sería en lo que se resumen las necesidades de información para cumplir de manera eficiente y eficaz con la variable dependiente.

## CAPÍTULO VI

### 6. Referencias bibliográficas

- 50MINUTOS.ES. (2016). La Filosofía del Kaizen. *Economía y Empresa en 50MINUTOS.ES*, 40.
- Ander-Egg, E. (1995). Técnicas de Investigación Social. En E. Ander-Egg, *Técnicas de Investigación Social* (pág. 423). Buenos Aires: LUMEN.
- Antezana, J. (s/día de Septiembre de 2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: s/editoria.
- Barrio, T. J. (2008). *Metpdología de la Investigación en Derecho*. Caracas: TEXTO C.A.
- Barrios, H. B. (2005). *Precios de Transferencia sus Efectos Fiscales 2005*. México D.F.: ISEF.
- Bernal, J. J. (19 de Noviembre de 2012). *PDCA Home*. Obtenido de PDCA Home: <http://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>
- Blázquez, B. H. (2001). *Técnicas Estadísticas de Investigación Social*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cano, L. d. (s/día de s/mes de s/año). *Angelfire*. Obtenido de Angelfire: [http://www.angelfire.com/zine2/uvm\\_lce\\_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm)
- Carrión, V. d. (11 de Septiembre de 2013). *Repositorio Digital UTA*. Obtenido de Repositorio Digital UTA: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/7216>
- Cevallos, S. M. (20 de Marzo de 2012). *Repositorio Digital UCE*. Obtenido de Repositorio Digital UCE: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/397/1/T-UCE-0005-54.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. s/ciudad: McGraw-Hill.
- Chimal, J. C. (18 de Julio de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Diario El Heraldo. (16 de Marzo de 2015). Industria ambateña en la economía del país. *Diario El Heraldo*, pág. Ciudad.

- García, R. F. (2006). *Sistemas de Gestión de la Calidad, Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales. Su Integración*. San Vicente: Club Universitario.
- González López, I., Martínez Serna, A. I., Otero Niera, M. C., & González Vázquez, E. (s/año). *Gestión del Comercio Exterior*. Madrid: ESIC.
- Gonzalez, J. A. (1998). *Reingeniería de Procesos Empresariales*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Guillén, M. d. (2012). *Administración y Planificación del Tiempo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Haro, M. S. (s/día de s/mes de 2015). *Repositorio Digital PUCE*. Obtenido de Repositorio Digital PUCE: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8427>
- Hugo Jácome, J. O. (s/día de Marzo de 2011). *Flacso*. Obtenido de Flacso: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/wgksn2ckftv2mex9rh3s2uijsez1z8.pdf>
- IFRS. (1 de Enero de 2012). *IFRS*. Obtenido de IFRS: <http://www.ifrs.org/IFRSs/Documents/Spanish%20IAS%20and%20IFRSs%20PDFs%202012/IAS%2024.pdf>
- INEC. (25 de Febrero de 2014). *Sistema Nacional de Información INEC*. Obtenido de Sistema Nacional de Información INEC: [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1801\\_AMBATO\\_TUNGURAHUA.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1801_AMBATO_TUNGURAHUA.pdf)
- Instituto Ecuatoriano De Estadísticas y Censos INEC. (s/día de Marzo de 2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo\\_0316.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf)
- ISOTOOLS. (s/día de s/mes de 2016). *ISOTOOLS EXCELLENCE*. Obtenido de ISOTOOLS EXCELLENCE: <https://www.isotools.org/2015/04/14/el-plan-estrategico-empresarial-una-herramienta-para-la-calidad/>
- Jara, A. P. (s/día de s/mes de 2015). *Colegio de Contadores Bachilleres y Públicos del Guayas*. Obtenido de Colegio de Contadores Bachilleres y Públicos del Guayas: <http://www.contadoresguayas.org/tributario/Boletin%20Tributario.pdf>
- Landeta, G. A. (19 de Marzo de 2013). *Repositorio Digital UASB*. Obtenido de Repositorio Digital UASB: <http://hdl.handle.net/10644/3259>
- Leiva, J. P. (2005). *Comercio exterior: alternativas para Ecuador*. Quito: Ágora.
- López Salazar, B. (s/día de s/mes de 2016). *Ingeniería Industrial On Line*. Obtenido de Ingeniería Industrial On Line: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/kaizen-mejora-continua/>

- López, M. V. (2015). *Los Incoterms 2010 paso a paso Guía Práctica para el manejo comercial de los Incoterms 2010*. s/ciudad: s/editorial.
- López, S. (20 de Diciembre de 2012). *Repositorio Digital UASB*. Obtenido de Repositorio Digital UASB: <http://hdl.handle.net/10644/3317>
- Macías, J. R. (31 de Enero de 2013). *Repositorio Digital UASB*. Obtenido de Repositorio Digital UASB: <http://hdl.handle.net/10644/3189>
- Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Méndez Rodríguez, A., & Astudillo Moya, M. (2008). *La Investigación en la Era de la Información*. México DF: Trillas.
- Méndez, J. S. (2005). *Fundamentos de Economía*. s/ciudad: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (s/día de s/mes de s/año). *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación*. Obtenido de Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación: <http://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/OCDE/es/quees2/Paginas/Pa%C3%ADses-Miembros.aspx>
- Ohmae, K. (1982). *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Organización Internacional para la Normalización (ISO). (s/día de s/mes de 2015). *ISO*. Obtenido de ISO: [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)
- Paredes, B. F. (2004). *Diccionario de Terminos Fiscales*. México D.F.: ISEF.
- Pastor, J. R. (s/año). *Implantación e Integración de Sistemas de Gestión Integrada Calidad, Prevención y Medio Ambiente*. California: Vision Net.
- Ponce, A. R. (2004). *Administración Moderna*. México D.F.: Limusa.
- Revista Líderes. (s/día de s/mes de s/año). *Revista Líderes*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>
- Ricalde, M. d. (2016). *Proceso Administrativo*. s/ciudad: Digital UNID.
- Román, A. B. (2001). *Comercio Exterior Teoría y Práctica*. Murcia: EDITUM.
- Romero, C. C. (s/día de s/mes de 2010). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: [http://cuadernosdecontabilidad.javeriana.edu.co/vol3\\_n\\_17/vol3\\_17\\_9.pdf](http://cuadernosdecontabilidad.javeriana.edu.co/vol3_n_17/vol3_17_9.pdf)
- Rovayo Vera, G. (2010). *Finanzas Para Directivos*. Guayaquil: Estudio y Ediciones IDE.

- Salazar, S. A. (26 de Noviembre de 2014). *Repositorio Digital UTA*. Obtenido de Repositorio Digital UTA: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/7455>
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. s/ciudad: McGraw-Hill.
- Sanchez Aguilar, D. A. (2016). *Análisis de la gestión de cobranza y su incidencia en los objetivos de calidad de la EP-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato*. Ambato: s/editorial.
- Segura, F. O. (2005). *Sistema de Gestión Una Guía Práctica*. s/ciudad: Diaz de Santos.
- Servicio de Rentas Interna. (28 de Febrero de 2015). *Servicio de Rentas Interna*. Obtenido de Servicio de Rentas Interna: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/REGLAMENTO%20APLICACION%20DE%20LA%20LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERN O.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (27 de Mayo de 2015). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/NAC-DGERCGC15-00000455%20S.R.O.%20511%2029-05-2015%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/NAC-DGERCGC15-00000455%20S.R.O.%20511%2029-05-2015%20(1).pdf)
- Servicio de Rentas Internas. (s/día de s/mes de s/año). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/496>
- Servicio de Rentas Internas. (s/día de s/mes de s/año). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/497>
- Servicio de Rentas Internas. (s/día de s/mes de s/año). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/de/anexo-de-operaciones-con-partes-relacionadas-del-exterior-opre>
- Servicios de Rentas Internas. (27 de Mayo de 2015). *Servicios de Rentas Internas*. Obtenido de Servicios de Rentas Internas: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/20151228%20LRTI%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/20151228%20LRTI%20(1).pdf)
- Servicios de Rentas Internas. (s/día de s/mes de s/año). *Servicios de Rentas Internas*. Obtenido de Servicios de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/de/10237>
- Servicios de Rentas Internas. (s/día de s/mes de s/año). *SRI*. Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/de/anexo-de-operaciones-con-partes-relacionadas-del-exterior-opre>
- SRI. (s/día de s/mes de 2016). *SRI*. Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/de/regimen-precios-de-transferencia>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (s/día de s/mes de 2015). *Banco dela República Actividad Cultural*. Obtenido de Banco dela República Actividad Cultural: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/impuestos>



- Tamayo, M. T. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. México DF: LIMUSA.
- Thompson, M. (s/día de Septiembre de 2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>
- Trujillo, V. P. (s/día de Octubre de 2012). *Repositorio Digital UCE*. Obtenido de Repositorio Digital UCE: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1510>
- Ugarte, P. S. (2000). *Léxico de la Política*. Picacho-Ajusco: Fundación Heinrich Boll.
- UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA. (1980). *Introducción a la Administración*. Caracas: s/editorial.
- Vaca, A. E. (2015). *Precios de Transferencia como una Herramienta Gerencial en una Empresa Comercial*. Quito: s/editorial.
- Vaca, A. E. (s/día de Enero de 2015). *Repositorio Digital PUCE*. Obtenido de Repositorio Digital PUCE: <http://repositorio.puce.edu.ec22000/7936>
- Wankel, S. (1990). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Wankel, S. (1990). *Administración*. México D.F.: Prentice-Hall.

## Anexos

**Tabla 1:** Composición de la población total nacional

	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	mar-15	jun-15	sep-15	dic-15	mar-16
Población en Edad de Trabajar	9.309.490	9.648.996	10.032.716	10.291.500	10.533.003	10.864.147	11.200.371	11.159.255	11.201.636	11.282.084	11.318.398	11.399.276	11.467.518
Población Económicamente Activa	6.336.029	6.385.421	6.548.937	6.436.257	6.581.621	6.701.263	6.952.986	7.194.521	7.374.083	7.430.701	7.599.717	7.498.528	7.861.661
Población con Empleo	6.019.332	6.005.395	6.125.135	6.113.230	6.304.834	6.424.840	6.664.241	6.921.107	7.091.116	7.098.584	7.274.221	7.140.636	7.412.671
Empleo Adecuado/Pleno	2.737.158	2.858.659	2.565.691	2.875.533	2.996.566	3.118.174	3.328.048	3.545.802	3.223.996	3.410.490	3.495.965	3.487.110	3.142.554
Subempleo	1.155.872	957.978	1.071.615	889.255	706.458	603.890	809.269	925.774	985.698	977.785	1.121.988	1.050.646	1.348.231
Empleo no remunerado	557.146	523.928	582.204	528.991	505.484	537.431	493.182	508.476	710.083	623.781	655.616	574.061	796.919
Otro empleo no pleno	1.504.000	1.649.349	1.778.578	1.765.688	2.056.875	2.018.582	2.019.279	1.924.634	2.142.958	2.044.691	1.961.901	1.981.205	2.100.225
Empleo no clasificado	65.155	15.481	127.047	53.763	39.451	146.763	14.463	16.421	28.382	41.836	38.751	47.614	24.742
Desempleo	316.697	380.026	423.802	323.027	276.787	276.174	288.745	273.414	282.967	332.117	325.496	357.892	448.990
Población Económicamente Inactiva	2.973.460	3.263.575	3.483.779	3.855.244	3.951.382	4.162.884	4.247.385	3.964.734	3.827.552	3.851.383	3.718.681	3.900.748	3.605.856

**Fuente:** INEC Encuesta nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo

**Elaborado Por:** INEC Ecuador en Cifras

**Tabla 2:** Composición de los empleados por rama de actividad: Total nacional

Rama de actividad	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	mar-15	jun-15	sep-15	dic-15	mar-16
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	28,5%	28,0%	28,5%	27,6%	27,9%	27,4%	24,8%	24,5%	28,1%	26,6%	25,1%	25,0%	28,1%
Comercio	19,9%	19,2%	19,5%	19,6%	20,4%	19,9%	18,3%	18,9%	17,5%	18,4%	18,8%	18,9%	17,8%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,9%	11,3%	10,7%	11,1%	10,5%	10,6%	11,4%	11,3%	11,2%	11,2%	11,0%	10,6%	10,3%
Construcción	6,7%	6,7%	6,9%	6,5%	6,1%	6,3%	7,6%	7,4%	7,1%	7,5%	7,6%	7,3%	6,3%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,3%	7,6%	7,5%	8,3%	7,9%	8,0%	7,6%	6,8%	6,8%	6,9%	7,2%	7,2%	6,9%
Alojamiento y servicios de comida	4,7%	4,7%	4,5%	4,4%	4,9%	5,1%	5,3%	5,5%	5,7%	5,6%	5,7%	6,1%	6,6%
Transporte	4,9%	4,7%	4,7%	5,1%	5,6%	5,6%	5,5%	5,9%	6,0%	5,5%	5,9%	6,2%	5,8%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,4%	3,5%	3,6%	3,7%	4,0%	4,4%	4,6%	4,3%	4,3%	4,3%	4,2%	4,5%	4,4%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,2%	3,6%	3,1%	3,5%	3,8%	3,7%	4,0%	4,4%	3,9%	4,1%	4,7%	4,4%	4,2%
Otros Servicios	3,9%	4,1%	4,1%	4,2%	3,5%	3,5%	4,1%	3,8%	3,6%	3,7%	4,0%	3,9%	4,2%
Servicio doméstico	3,3%	3,5%	3,4%	2,9%	2,3%	2,5%	3,1%	3,3%	2,7%	2,7%	2,5%	2,7%	2,5%
Correo y Comunicaciones	1,3%	1,3%	1,5%	1,3%	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	0,9%	1,2%	1,1%	1,2%	1,1%
Actividades de servicios financieros	0,9%	0,9%	0,8%	0,8%	1,1%	0,9%	1,1%	1,0%	0,9%	0,9%	1,0%	0,8%	0,7%
Petróleo y minas	0,6%	0,5%	0,6%	0,6%	0,5%	0,5%	0,7%	0,8%	0,7%	0,7%	0,6%	0,7%	0,6%
Suministro de electricidad y agua	0,6%	0,5%	0,7%	0,6%	0,6%	0,5%	0,8%	1,0%	0,5%	0,6%	0,6%	0,7%	0,6%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Nota:** La rama de actividad **Otros Servicios** incluye: Actividades inmobiliarias - Artes, entretenimiento y recreación - Actividades de organizaciones extraterritoriales - Otras actividades de servicios - No especificado

**Fuente:** INEC Encuesta nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo

**Elaborado Por:** INEC Ecuador en Cifras

**Tabla 29:** Códigos Cupos de Crédito (Incorrectos).

COD	DETALLE CUPO DE CREDITO
C000	Inmediato sin DPP
C001	Credito 2d sin DPP
C002	Credito 10d sin DPP
C003	Credito 12d sin DPP
C004	Credito 20d sin DPP
C005	Credito 30d sin DPP
C006	Credito 45d sin DPP
C007	Credito 60d sin DPP
C008	Credito 60d 7%
C009	Crédito 60d 3%
C010	Inmediato 3%
C011	Credito 12d 5% / 30d 3%
C012	Acuerdo de Pagos
C013	Credito 30d 3%
C014	Crédito 45d 3%
C015	Cliente Juridico
C031	Crédito 120 días
C032	Crédito 180 días
C033	Crédito 90d sin DPP
C034	Punto Venta Inmediato
C035	Temporada 30d 7%
C036	Inmediato 7%
C037	Temporada 30d 5%
C038	Temporada 60d 9% / 90d 0%
C039	Temporada 60d 5% / 90d 0%
C040	Temporada 90d 7%
C047	30d 3% / 60d sin DPP
C048	Fija 28.02.2017 sin DPP
C049	Temporada 45d 3% / 90d 0%
C050	Temporada 30d 7% / 60d 3%
C051	Temporada 60d 2% / 90d 0%
C052	Temporada 60d 3% / 90d 0%
C053	Temporada 60d 4% / 90d 0%
C054	Temporada 30d 5% / 60d 3%
C055	Credito 12d 5% DPP
C056	Credito 30d 5% DPP
C057	Credito 60d 5% DPP
C058	PDV Credito a Rol Pago 1
C059	PDV Credito a Rol Pago 2
C060	PDV Credito a Rol Pago 3
C061	PDV Pago DOS cuotas via Rol de Pagos
C062	PDV Pago TRES cuotas via Rol de Pagos
C063	Pago Inmediato Especial 3%
C064	Temporada 45d 5%

**Fuente:** Sistema SAP

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Tabla 35:** Códigos Condiciones de Pago (Incorrectos).

<b>COD</b>	<b>DETALLE CONDICION DE PAGO</b>
I009	Credito 30d 1%
I010	Credito 30d sin DPP
I011	Credito 30d 5%
I012	Credito 30d 2%
I015	Credito Grandes Sup. 60d sin DPP
I016	Credito 60d sin DPP
I017	Credito 60d 5%
I018	Credito 60 dias 2% DPP
I019	Credito 90d sin DPP
I020	Credito 120d
I021	Credito 180d
I028	Credito 30Abril/30 May/30Jun
I048	Credito 210d SIN DPP
I049	Credito 30d 7%
I050	Credito 30d 8%
I051	Credito 45d sin DPP
I052	Credito 90d 5%
I053	Credito 30y60d
I060	VS Credito a Rol Pago 1
I061	VS Credito a Rol Pago 2
I062	VS Credito a Rol Pago 3
I064	VS Credito 60 dias
I065	Credito 30y60,90d sin DPP
I066	Credito 210d 30%
I067	Credito 30y60d 5%
I068	Credito 30y60,90d 5%
I070	Credito 15d 5%
I080	Credito Grandes Sup. 90d sin DPP
I084	Credito 60y90d
I085	Credito 90d 8%
I091	Credito 30d 10%
I092	Credito 60d 10%
I106	Credito 15d SIN DPP
I109	Credito 150d
I110	Credito 120,150,180 d
I117	Credito 15d 8%DPP
I130	Credito 60d 8%
I135	Credito 60d 4%
I136	Credito 30d 3% DPP
I145	Credito 60d 1% DPP
I146	Credito 30d 6% DPP
I147	Credito 30d 9% DPP

**Fuente:** Sistema SAP

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Tabla 36:** Códigos Generales (Sobrantes).

<b>COD</b>	<b>DETALLE GENERAL</b>
P000	Contado Anticipado 3.8%
P001	Contado Contraentrega 3.8%
P002	Credito 7d 3.8%
P003	Credito 15d 3.8%
P004	Credito 30d 1%
P005	Credito 45d 1%
P006	Credito 60d 1%
P007	Credito 90d 1%
P008	Letra 30d 1%
P009	Letra 45d 1%
P010	Letra 60d 1%
P011	Letra 90d 1%
P012	T.Bota 15 Ene 1%
P013	T.Lona 30 Abr 1%
P014	T.Cuero 31 Mar 1%
P022	Fija 31 de Enero 1% DPP
P023	Contado Anticipado sin DPP
P024	Credito 8d 3.8%
P025	Credito 15d 5%
P026	Credito 30d
P027	Credito 45d
P028	Credito 60d
P029	Letra 30d
P030	Letra 45d
P031	Letra 60d
P032	T.Cuero 31 Marzo
P033	T.Lona 31 Marzo
P034	T.1er Trim 31 Marzo
P035	T.Invernal sin DPP 16 Enero

**Fuente:** Sistema SAP

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Tabla 37:** Códigos de Instituciones Financieras Depurados

CODIGOS DEPURADOS	
Clave banco	Nombre de la institución financiera
1	BP BANCO CENTRAL
3	BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA
5	COOP.AHO Y CRED CAMARA DE COMERCIO DE QUITO LTDA.
10	PICHINCHA
11	CACPECO LTDA
13	COOP.AHORRO Y CREDITO OSCUS
17	BANCO DE GUAYAQUIL
19	BANECUADOR B.P. - BNF
24	CITIBANK
25	BANCO DE MACHALA
29	BANCO DE LOJA
30	BANCO DEL PACIFICO
32	BANCO INTERNACIONAL
34	BOLIVARIANO
35	BANCO DEL AUSTRO
36	PRODUBANCO
37	BANCO AMAZONAS
42	BANCO GRAL RUMINAHUI
43	BANCO DEL LITORAL
44	BANCO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
59	BANCO SOLIDARIO
61	BANCO CAPITAL S.A.
73	COOP. SAN FRANCISCO
79	BANCO DELBANK S. A
80	COOP. DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO DE ASIS LTDA
85	MUTUALISTA PICHINCHA
87	PROCREDIT
91	COOP.AHORRO Y CREDITO CHONE LTDA.
94	COOP.AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA
99	COOP.AHO Y CRED EL SAGRARIO
100	COOP. DE A. Y C. CREDISUR LTDA.
102	INTERDIN S.A
132	COOP. DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA
133	COOP. DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA
348	MUTUALISTA AMBATO
950	DINERS CLUB DEL ECUADOR
9802	CAJA PISA - MATRIZ
40	BP BANCO PROMERICA

**Fuente:** SAP

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Tabla 38:** Códigos de Condiciones de Pago Depurados

COD	DETALLE CONDICIONES DE PAGO
I132	1°Cuota T.Costa Deportivo 5% DPP
I094	1°Cuota T.Costa Escolar SIN DPP
I104	1°Cuota T.Sierra Deportivo 10% DPP
I101	1°Cuota T.Sierra Escolar SIN DPP
I126	Ira Cuota TC Zapatillas SIN DPP
I138	Ira Cuota TS Zapatillas 5% DPP
I142	Ira Cuota TS Zapatillas SIN DPP
I133	2°Cuota T.Costa Deportivo 5% DPP
I095	2°Cuota T.Costa Escolar SIN DPP
I105	2°Cuota T.Sierra Deport.10% DPP
I102	2°Cuota T.Sierra Escolar SIN DPP
I127	2da Cuota TC Zapatillas SIN DPP
I139	2da Cuota TS Zapatillas 5% DPP
I143	2da Cuota TS Zapatillas SIN DPP
I014	30% Anticipo, 70% Entrega
I001	Contado 2d 5%
I128	Contado 6d 4%
I081	Contado 7d 5%
I002	Contado 8 dias 10% DPP
I113	Contado 8d 11%
I112	Contado 8d 12%
I088	Contado 8d 13%
I097	Contado 8d 3%
I004	Contado 8d 5%
I003	Contado 8d 8%
I005	Contado 8d sin DPP
I140	Express 15d 8%
I120	Express 30d 10%
I124	Express 30d 5%
I118	Express 8d 5%
I119	Express 8d 8%
I087	Inmediato 10% DPP
I069	Inmediato 2%
I096	Inmediato 3% dscto.
I000	Inmediato sin DPP
I111	Pago Anticipado 10% dscto.
I063	VS Inmediato
I059	VS Pago tres cuotas via Rol de Pagos

**Fuente:** SAP

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



**Tabla 39:** Códigos de Cupos de Crédito Depurados

<b>COD</b>	<b>DETALLE CUPO DE CREDITO</b>
C047	30d 3% / 60d sin DPP
C012	Acuerdo de Pagos
C015	Cliente Juridico
C002	Credito 10d sin DPP
C031	Crédito 120 días
C011	Credito 12d 5% / 30d 3%
C055	Credito 12d 5% DPP
C003	Credito 12d sin DPP
C032	Crédito 180 días
C004	Credito 20d sin DPP
C001	Credito 2d sin DPP
C013	Credito 30d 3%
C056	Credito 30d 5% DPP
C005	Credito 30d sin DPP
C014	Crédito 45d 3%
C006	Credito 45d sin DPP
C009	Crédito 60d 3%
C057	Credito 60d 5% DPP
C008	Credito 60d 7%
C007	Credito 60d sin DPP
C033	Crédito 90d sin DPP
C058	PDV Credito a Rol Pago 1
C059	PDV Credito a Rol Pago 2
C060	PDV Credito a Rol Pago 3
C061	PDV Pago DOS cuotas via Rol de Pagos
C062	PDV Pago TRES cuotas via Rol de Pagos
C034	Punto Venta Inmediato
C037	Temporada 30d 5%
C054	Temporada 30d 5% / 60d 3%
C035	Temporada 30d 7%
C050	Temporada 30d 7% / 60d 3%
C049	Temporada 45d 3% / 90d 0%
C064	Temporada 45d 5%
C051	Temporada 60d 2% / 90d 0%
C052	Temporada 60d 3% / 90d 0%
C053	Temporada 60d 4% / 90d 0%
C039	Temporada 60d 5% / 90d 0%
C038	Temporada 60d 9% / 90d 0%
C040	Temporada 90d 7%

**Fuente:** SAP

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo



Almacenamiento eficiente e inteligencia corporativa

## OneDrive...

- ▶ Nube de almacenamiento.
- ▶ NO tiene costo para sus usuarios.
- ▶ Limite de Memoria de 15 GB.
- ▶ Posibilidad de acceso a archivos en todo el mundo.
- ▶ Posibilidad de compartir archivos con las personas que se desee.
- ▶ Uso disponible en PC, Laptops, Tablets, Celulares, medios electrónicos con conexión a internet.

## Manera de Acceso

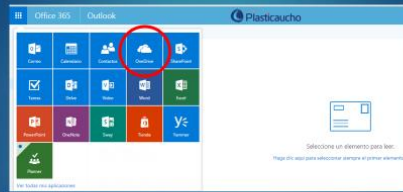
- ▶ Accedemos desde un navegador Web a Office 365



- ▶ Ingresamos el correo y la contraseña del usuario



- ▶ Después de ello accedemos al correo electrónico como pantalla predefinida, luego damos clic en los cuadros del lado superior izquierdo para mostrar todas las aplicaciones y entre ellas One Drive



- ▶ Este es el entorno que se muestra como pantalla inicial de la aplicación



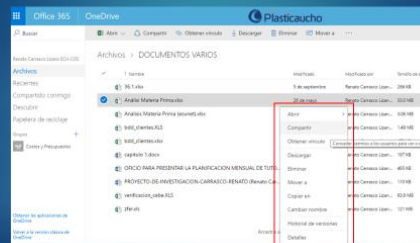
## Compartir Archivos...

- ▶ Para poder compartir archivos con otros usuarios:
- ▶ 1.- Subir el archivo
- ▶ 2.- Tener el nombre de usuario o dirección de correo electrónico (sea o no de la empresa)
- ▶ 3.- clic sobre los puntos al final de archivo



## Compartir Archivos...

- ▶ 4.- al desplegar el menú damos clic en compartir



## Compartir Archivos...

- ▶ 5.- llenamos los datos que solicita la aplicación antes de compartir el archivo

Usuario a compartir

Permiso sobre el archivo

## Beneficios...

- ▶ Información oportuna.
- ▶ Respaldos seguros.
- ▶ Responsabilidad y control de uso.
- ▶ Eficiente y rápido manejo de archivos.
- ▶ Entre otros

**Grafico 40: Uso de OneDrive.**

**Fuente:** Propia

**Elaborado Por:** Carrasco Lizano Renato Gonzalo

**Tabla 40:** Tabla Chi Cuadrado.

$\nu$ \ $1-\alpha$	0.001	0.002	0.0025	0.005	0.01	0.02	0.025	0.05	0.1	0.2	0.25	0.3	0.4	0.5
1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.001	0.004	0.016	0.064	0.102	0.148	0.275	0.455
2	0.002	0.004	0.005	0.010	0.020	0.040	0.051	0.103	0.211	0.446	0.575	0.713	1.022	1.386
3	0.024	0.039	0.045	0.072	0.115	0.185	0.216	0.352	0.584	1.005	1.213	1.424	1.869	2.366
4	0.091	0.129	0.145	0.207	0.297	0.429	0.484	0.711	1.064	1.649	1.923	2.195	2.753	3.357
5	0.210	0.280	0.307	0.412	0.554	0.752	0.831	1.145	1.610	2.343	2.675	3.000	3.656	4.351
6	0.381	0.486	0.527	0.676	0.872	1.134	1.237	1.635	2.204	3.070	3.455	3.828	4.570	5.348
7	0.599	0.741	0.794	0.989	1.239	1.564	1.690	2.167	2.833	3.822	4.255	4.671	5.493	6.346
8	0.857	1.038	1.104	1.344	1.647	2.032	2.180	2.733	3.490	4.594	5.071	5.527	6.423	7.344
9	1.152	1.370	1.450	1.735	2.088	2.532	2.700	3.325	4.168	5.380	5.899	6.393	7.357	8.343
10	1.479	1.734	1.827	2.156	2.558	3.059	3.247	3.940	4.865	6.179	6.737	7.267	8.295	9.342
11	1.834	2.126	2.232	2.603	3.053	3.609	3.816	4.575	5.578	6.989	7.584	8.148	9.237	10.341
12	2.214	2.543	2.661	3.074	3.571	4.178	4.404	5.226	6.304	7.807	8.438	9.034	10.182	11.340
13	2.617	2.982	3.112	3.565	4.107	4.765	5.009	5.892	7.041	8.634	9.299	9.926	11.129	12.340
14	3.041	3.440	3.582	4.075	4.660	5.368	5.629	6.571	7.790	9.467	10.165	10.821	12.078	13.339
15	3.483	3.916	4.070	4.601	5.229	5.985	6.262	7.261	8.547	10.307	11.037	11.721	13.030	14.339
16	3.942	4.408	4.573	5.142	5.812	6.614	6.908	7.962	9.312	11.152	11.912	12.624	13.983	15.338
17	4.416	4.915	5.092	5.697	6.408	7.255	7.564	8.672	10.085	12.002	12.792	13.531	14.937	16.338
18	4.905	5.436	5.623	6.265	7.015	7.906	8.231	9.390	10.865	12.857	13.675	14.440	15.893	17.338
19	5.407	5.970	6.167	6.844	7.633	8.567	8.907	10.117	11.651	13.716	14.562	15.352	16.850	18.338
20	5.921	6.514	6.723	7.434	8.260	9.237	9.591	10.851	12.443	14.578	15.452	16.266	17.809	19.337
21	6.447	7.070	7.289	8.034	8.897	9.915	10.283	11.591	13.240	15.445	16.344	17.182	18.768	20.337
22	6.983	7.636	7.865	8.643	9.542	10.600	10.982	12.338	14.041	16.314	17.240	18.101	19.729	21.337
23	7.529	8.211	8.450	9.260	10.196	11.293	11.689	13.091	14.848	17.187	18.137	19.021	20.690	22.337
24	8.085	8.796	9.044	9.886	10.856	11.992	12.401	13.848	15.659	18.062	19.037	19.943	21.652	23.337
25	8.649	9.388	9.646	10.520	11.524	12.697	13.120	14.611	16.473	18.940	19.939	20.867	22.616	24.337
26	9.222	9.989	10.256	11.160	12.198	13.409	13.844	15.379	17.292	19.820	20.843	21.792	23.579	25.336
27	9.803	10.597	10.873	11.808	12.878	14.125	14.573	16.151	18.114	20.703	21.749	22.719	24.544	26.336
28	10.391	11.212	11.497	12.461	13.565	14.847	15.308	16.928	18.939	21.588	22.657	23.647	25.509	27.336
29	10.986	11.833	12.128	13.121	14.256	15.574	16.047	17.708	19.768	22.475	23.567	24.577	26.475	28.336
30	11.588	12.461	12.765	13.787	14.953	16.306	16.791	18.493	20.599	23.364	24.478	25.508	27.442	29.336
35	14.688	15.686	16.032	17.192	18.509	20.027	20.569	22.465	24.797	27.836	29.054	30.178	32.282	34.336
40	17.917	19.032	19.417	20.707	22.164	23.838	24.433	26.509	29.051	32.345	33.660	34.872	37.134	39.335
45	21.251	22.477	22.899	24.311	25.901	27.720	28.366	30.612	33.350	36.884	38.291	39.585	41.995	44.335
50	24.674	26.006	26.464	27.991	29.707	31.664	32.357	34.764	37.689	41.449	42.942	44.313	46.864	49.335
55	28.173	29.605	30.097	31.735	33.571	35.659	36.398	38.958	42.060	46.036	47.610	49.055	51.739	54.335
60	31.738	33.267	33.791	35.534	37.485	39.699	40.482	43.188	46.459	50.641	52.294	53.809	56.620	59.335
65	35.362	36.983	37.538	39.383	41.444	43.779	44.603	47.450	50.883	55.262	56.990	58.573	61.506	64.335
70	39.036	40.747	41.332	43.275	45.442	47.893	48.758	51.739	55.329	59.898	61.698	63.346	66.396	69.334
75	42.757	44.554	45.169	47.206	49.475	52.039	52.942	56.054	59.795	64.547	66.417	68.127	71.290	74.334
80	46.520	48.400	49.043	51.172	53.540	56.213	57.153	60.391	64.278	69.207	71.145	72.915	76.188	79.334
85	50.320	52.282	52.952	55.170	57.634	60.412	61.389	64.749	68.777	73.878	75.881	77.710	81.089	84.334
90	54.156	56.196	56.892	59.196	61.754	64.635	65.647	69.126	73.291	78.558	80.625	82.511	85.993	89.334
95	58.022	60.140	60.861	63.250	65.898	68.879	69.925	73.520	77.818	83.248	85.376	87.317	90.899	94.334
100	61.918	64.110	64.857	67.328	70.065	73.142	74.222	77.929	82.358	87.945	90.133	92.129	95.808	99.334

Elaborado por Irene Patricia Valdez y Alfaro

**Fuente:** Universidad Nacional Autónoma de México  
**Elaborado Por:** Irene Patricia Valdez y Alfaro