

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Las alianzas estratégicas con los
proveedores y su incidencia en la rentabilidad de la
empresa metalmecánica CEPSAN de Ambato”.**

Autor: Iván Patricio Masaquiza Jerez

Tutor: Dra. Giovanna Ortiz

AMBATO – ECUADOR

Octubre 2012



Dra. Giovanna Ortiz

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolíferamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 15 Abril del 2012

Dra. Giovanna Ortiz

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Iván Patricio Masaquiza Jerez, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas Especialidad Organización de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas.

Sr. Iván Patricio Masaquiza Jerez

C.I. 180437895-6

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Lic. MBA. Jorge Cerón M.

f).....

Ing. Daniel Guzmán

Ambato, octubre del 2012

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, 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.

C.I. 180437895-6

AUTOR

DEDICATORIA

En esta etapa de mi vida hay personas que siempre han estado a mí lado, brindándome su apoyo incondicionalmente, dando fuerzas para que continúe y finalice mi preparación académica, por lo cual dedico mi trabajo investigativo primeramente a Dios que ha bendecido mi hogar, a mis padres que toda su vida se han esforzado mucho para que logre superarme y especialmente para mi esposa y mi hijo Rohiny que son la razón de mi vivir y superación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios que me ha bendecido y me ha guiado por un buen camino, mi inmensa gratitud a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, que han sabido encaminarme con valores profesionales y sobre todo éticos, para ser un profesional responsable y útil para la sociedad.

De manera especial a mi tutora la Dra. Giovanna Ortiz que me dio las pautas necesarias para elaborar la presente Tesis, también de manera especial al Gerente de la empresa “Cepsan”, que me ha abierto las puertas de su empresa para desarrollar la investigación y a todos mis amigos que me apoyaron en el transcurso de mi carrera.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Página de Aprobación.....	ii
Declaración de Autenticidad y Responsabilidad.....	iii
Aprobación de los Miembros del Tribunal.....	iv
Derechos de Tutor.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice General.....	viii
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Tablas.....	xiv
Índice de Anexos.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del problema.....	8
1.2.5. Preguntas directrices.....	8
1.2.6. Delimitación del problema.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4. OBJETIVOS.....	10

1.4.1. Objetivo general.....	10
1.4.2. Objetivos específicos.....	10

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	13
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	16
2.4.1. Definición de Categorías.....	19
2.5. HIPÓTESIS.....	35
2.6. VARIABLES	35

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO.....	36
3.1. ENFOQUE.....	36
3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.4.1. Población.....	38
3.4.2. Muestra.....	38
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	38
3.5.1. Variable independiente: Alianza Estratégica	39
3.5.2. Variable independiente: Rentabilidad.....	42
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	44
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	45

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	46
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	46
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS	47
ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	66
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	70

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
--	----

CAPÍTULO VI

PROPUESTA.....	80
6. TEMA	80
6.1.DATOS INFORMATIVOS	80
6.2. ANTECEDENTES.....	81
6.3. JUSTIFICACIÓN	82
6.4. OBJETIVOS	83
6.4.1. Objetivo General	83
6.4.2. Objetivos Específicos.....	83
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	84
6.5.1. Factibilidad Político	84
6.5.2. Factibilidad Socio Cultural	84
6.5.3. Factibilidad Tecnológica.....	84
6.5.4. Factibilidad Organizacional	85
6.5.5. Factibilidad Político Equidad Género	85
6.5.6. Factibilidad Ambiental.....	85

6.5.7. Factibilidad Económica – Financiera.....	86
6.5.7.1. Análisis caso empresarial“CEPSAN” práctico.	86
6.5.8. Factibilidad Legal.	94
6.6. FUNDAMENTACIÓN.....	94
6.6.1. Alianzas estratégicas.....	94
6.6.1.1.Tipos de alianza estratégica	95
6.6.1.1.1. Alianzas Proveedores.....	96
6.6.1.1.2. Alianzas Abastecimiento con proveedores	96
6.6.1.1.3. Alianzas de Marketing	96
6.6.1.1.4. Alianzas en Produccion.....	96
6.6.1.1.5. Alianzas en Tecnologia.....	97
6.6.1.1.6. Alianzas en Distribución.....	97
6.6.2.Desarrollo de una alianza estratégica.....	97
6.6.2.1. Planificación Estratégica.....	97
6.6.2.2. Selección del socio.....	98
6.6.2.3. Negociación	99
6.6.2.4. Implementación.....	99
6.7. MODELO OPERATIVO.....	100
6.7.1. Plan de Alianza Estratégica de Abastecimiento.....	100
6.7.1.1. Filosófica.....	100
6.7.1.1.1. Creación de la empresa	100
6.7.1.1.2. Visión.....	101
6.7.1.1.3. Misión	101
6.7.1.1.4 Valores	101
6.7.1.1.5. Políticas.....	101
6.7.1.2. Analítica.....	103
6.7.1.2.1. Análisis macro del ambiente	103
6.7.1.2.2. Análisis micro del ambiente.....	105
Modelo de las cinco Fuerzas de PORTER.....	105
DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	109

Matriz del perfil Competitivo.....	109
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	114
Diagnostico Interno.....	115
Diagnostico Externo.....	118
6.7.1.2.3. Análisis FODA.....	112
6.7.1.2.3. 1. Plan de acción para establecer la alianza estratégica.....	122
6.7.2. Selección del Proveedor.....	126
6.7.3. Negociación.....	130
6.7.3.4. Plan de alianza estratégica con los proveedores.....	133
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	135
6.8.1. Recurso.....	135
6.8.2. Presupuesto.....	136
6.8.2. Cronograma.....	138
6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	139
Bibliografía.....	140
Anexos.....	146

Índice de Tablas

Tabla N.- 1	Tabla de impuestos a la renta 2012.....	15
Tabla N.- 2	Pregunta N.- 1.....	48
Tabla N.- 3	Pregunta N.- 2.....	49
Tabla N.- 4	Pregunta N.- 3.....	51
Tabla N.- 5	Pregunta N.- 4.....	52
Tabla N.- 6	Pregunta N.- 5.....	54
Tabla N.- 7	Pregunta N.- 6.....	55
Tabla N.- 8	Pregunta N.- 7.....	57
Tabla N.- 9	Pregunta N.- 8.....	59
Tabla N.- 10	Pregunta N.- 9.....	60

Tabla N.- 11	Pregunta N.- 10.....	62
Tabla N.- 12	Pregunta N.- 11.....	63
Tabla N.- 13	Pregunta N.- 12.....	65
Tabla N.- 14	Frecuencias Observadas y Esperadas.....	73
Tabla N.- 15	Calculo de ji cuadrada.....	74
Tabla N.- 16	Costos de M.P.....	87
Tabla N.- 17	Costos de M.O.....	88
Tabla N.- 18	Calculo G.G.....	88
Tabla N.- 19	Costo furgón.....	89
Tabla N.- 20	Costo por día.....	91
Tabla N.- 21	Perdida de dinero por día.....	91
Tabla N.- 22	Rentabilidad.....	92
Tabla N.- 23	Clientes fijos.....	107
Tabla N.- 24	Competidores.....	108
Tabla N.- 25	Proveedores.....	109
Tabla N.- 26	Matriz del perfil competitivo.....	112
Tabla N.- 27	Matriz de evaluación de los factores internos.....	116
Tabla N.- 28	Matriz de evaluación de los factores externos.....	118
Tabla N.- 29	Principales proveedores.....	127
Tabla N.- 30	Presupuesto.....	137
Tabla N.- 31	Plan de monitoreo.....	139

Índice de Gráficos

Gráfico N.- 1	Superordinación de la variable independiente.....	17
Gráfico N.- 2	Subordinación de la variable dependiente.....	18
Gráfico N.- 3	Pregunta N.- 1.....	48
Gráfico N.- 4	Pregunta N.- 2.....	50
Gráfico N.- 5	Pregunta N.- 3.....	51
Gráfico N.- 6	Pregunta N.- 4.....	53

Gráfico N.- 7	Pregunta N.- 5.....	54
Gráfico N.- 8	Pregunta N.- 6.....	56
Gráfico N.- 9	Pregunta N.- 7.....	57
Gráfico N.- 10	Pregunta N.- 8.....	59
Gráfico N.- 11	Pregunta N.- 9.....	61
Gráfico N.- 12	Pregunta N.- 10.....	62
Gráfico N.- 13	Pregunta N.- 11.....	64
Gráfico N.- 14	Pregunta N.- 12.....	65
Gráfico N.- 15	Zona de aceptación y zona de rechazo.....	75
Gráfico N.- 16	Rentabilidad.....	93
Gráfico N.- 17	Modelo PORTER.....	106
Gráfico N.- 18	Histograma P.C.....	113
Gráfico N.- 19	Histograma F.I.....	117
Gráfico N.- 20	Histograma F.E.....	119

Índice de Cuadros

Cuadro N.- 1	Variable independiente: Alianza Estratégica.....	39
Cuadro N.- 2	Variable independiente: Rentabilidad.....	42
Cuadro N.- 3	Técnicas e Instrumentos.....	44
Cuadro N.- 4	Análisis de la entrevista.....	66
Cuadro N.- 5	Tiempo de producción furgón.....	90
Cuadro N.- 6	Análisis FODA.....	120
Cuadro N.- 7	Elección de proveedores.....	129
Cuadro N.- 8	Plan de alianzas estratégicas.....	133
Cuadro N.- 9	Cronograma.....	138

Índice de Anexos

Anexo 1	Encuesta Aplicada.....	147
Anexo 2	Cedula de Entrevista.....	151

Anexo 3	Árbol de Problema.....	153
Anexo 4	Croquis de la empresa.....	154
Anexo 5	Análisis de Costo.....	155

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo, se lo realizo en la empresa metalmecánica “Cepsan”, de la ciudad de Ambato, la misma que se dedica a la producción y comercialización de todo tipo de carrocerías como: carrocerías para ambulancias, carrocerías para buses, furgones para cargas, furgones para pollos, carrocerías refrigeradas, carrocerías para grúas, carros taller, trabajos especiales, entre otros. La empresa ha venido desarrollando sus actividades desde el año 1991, durante este tiempo la empresa ha logrado alcanzar, reconocimiento en el mercado, experiencia en la fabricación de carrocerías y entablar relaciones de confianza con sus proveedores, lo cual es fundamental para la construcción de la alianza estratégica de abastecimiento, la cual permita mejorar la rentabilidad de la organización.

Por esta razón el siguiente estudio investigativo está enfocado en la realización de un plan de alianza de estratégica de abastecimiento con los proveedores, la cual permitirá contar con la materia prima en el momento adecuado, eliminando retrasos, reduciendo costos de producción y aumentado la utilidad.

De igual modo los datos arrojados por la investigación de campo aplicado a los clientes internos de la empresa, dan a conocer que es muy importante, formar relaciones de cooperación con los proveedores de materia prima, con el fin de que la metalmecánica no tenga más falencias por causa de los retrasos al instante de la entrega. También la empresa cuenta con todos los implementos tecnológicos para el desarrollo exitoso de la alianza.

La estrategia principal de la propuesta es formar una alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores, mediante esta alianza la empresa contará con materia prima de calidad, al momento necesario, facilidades de pago. Mientras que nuestros proveedores tendrán la fidelidad de la metalmecánica al instante de las compras, contarán con la puntualidad en los pagos. **Palabras Claves:** Alianzas estratégicas, Plan estratégico, Cooperación, Proveedores, Negociación.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación de tesis está direccionada al diseño de un plan de alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa metalmecánica “CEPSAN”, de Ambato.

Es imperiosa la necesidad de establecer relaciones de cooperación con los principales proveedores de la empresa metalmecánica “Cepsan”, la cual permitirá solucionar problemas de abastecimiento de materia prima, ya que los proveedores no proporcionan, los materiales en el momento adecuado, con la calidad acordada, no conceden plazos de pagos y esto afecta fundamentalmente, a la producción de las distintas carrocerías, retrasando los procesos de fabricación, por tales motivos la empresa no puede cumplir con los distintos trabajos al tiempo acordado, ocasionando la insatisfacción del cliente y de igual forma reduciendo, la rentabilidad de la organización.

El diseño de un plan de alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores, ayudará a la empresa, a contar con materia prima de calidad en el instante requerido, mejorando los procesos de producción, de esta manera ofrecer productos de excelente calidad, seguros y entregados al momento especificado en el contrato.

Por lo cual razón en el presente trabajo investigativo, se detallan todos los pasos para realizar el diseño de un plan de alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores, la cual está desarrollada en base a la metodología bibliográfica y de campo, con el fin de obtener información de primera y segunda mano, sobre todo real, los mismos que permitan solucionar el problema. A continuación puntualizamos rápidamente el contenido del siguiente trabajo investigativo.

En el primer capítulo se detalla el tema de la investigación, el planteamiento del problema, también se describen cada una de las causas y efectos que ocasionan la ausencia de una alianza estratégica con los proveedores, de igual forma se detalla la contextualización del problema seleccionado, que nos conlleva a una exploración general

del tema, que va desde lo macro hasta lo micro, con el respectivo análisis del sector, planteándonos los objetivos y los justificativos para poner en marcha la investigación.

El segundo capítulo contiene los antecedentes investigativos de nuestro proyecto y la base teórica de la misma. También se describe la fundamentación legal en la que está sostenido nuestro tema de investigación y permita delimitar el alcance jurídico al cual estará orientado. Además de ello se presentará las categorías fundamentales de las respectivas variables del tema, y por último la hipótesis que serán de gran ayuda para el desarrollo del proyecto. Lo cual es muy importante ya que la misma esta puesto a prueba.

En el tercer capítulo esta direccionado a los diferentes enfoques a los que está sujeto esta investigación. De igual modo se detalla el marco muestral, necesario para la realización de cálculos y obtención del tamaño de la población con el que se trabajará, también se detalla cómo se realizará el análisis e interpretación de datos obtenidos en la encuesta.

El capítulo cuarto se da a conocer los resultados obtenidos en la investigación realizada, a si mismo se plasma todas las preguntas aplicadas en la encuesta, con sus respectivas tablas y gráficos, con el análisis e interpretación respectivo.

Las conclusiones y recomendaciones están inmersas en el capítulo quinto, en las cuales se encuentran pequeñas y breves explicaciones sobre los resultados obtenidos mediante la aplicación de diversas técnicas de recopilación de datos.

Finalmente en el capítulo sexto, se realiza el desarrollo de la propuesta de la investigación, la cual dará solución al problema que afecta a la empresa “Cepsan” el cual es, el diseño del plan de alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores, en la cual se muestran todos los pasos para realizar la alianza y los recursos necesarios para el desarrollo exitoso de la propuesta.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Las alianzas estratégicas con los proveedores y su incidencia en la rentabilidad de la empresa metalmecánica Cepsan de Ambato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desconocimiento de las alianzas estratégicas con los proveedores incide en la baja rentabilidad de la empresa metalmecánica Cepsan de Ambato.

1.2.1. Contextualización

El termino Alianza Estratégica es cada día más utilizado en el ambiente empresarial, ya que esta herramienta gerencial permite integrar a dos o más organizaciones sin importar su tamaño o actividad y de este modo compartir riesgos y reducir errores, aprovechar esfuerzos, e integran funciones de negociación para alcanzar objetivos y beneficios

mutuos. Marca sus inicios en el Ecuador debido al surgimiento de distintas circunstancias como: la competencia, la economía, la tecnología, la política, la globalización, etc., muchas de las empresas han considerado como un camino positivo el unir fuerzas, con entidades de características similares o diferentes, con el propósito de subsistir en un mercado único o diversificado, que hoy en la actualidad es altamente competitivo gracias al surgimiento de empresas similares o productos sustitutos, etc.

Este tipo de acuerdos de cooperación pueden realizarse entre competidores actuales o potenciales que cuyos intereses estén en conflicto, con el fin de crear nuevas tácticas de funcionamiento mediante la combinación de recursos que viabilicen el cumplimiento de sus intereses comunes. El éxito de una alianza no estará en función del tiempo que dure la sociedad, sino de que ambos socios aporten suficiente valor agregado a la nueva asociación que van a constituir. El beneficio de apoyarse entre dos o más entidades permitirá tener acceso a muchos más recursos que cualquier compañía, aislada pueda poseer o comprar por sí misma, permitiendo expandir en gran medida, su habilidad para crear nuevos productos, reducir costos, introducir nueva tecnología, incursionar en nuevos mercados, adelantarse a los competidores, alcanzar la escala necesaria para sobrevivir en los mercados nacionales y como no en el internacional, de modo que la empresa genere más efectivo para poder invertir en nuevos proyectos. La globalización de los mercados de nuestro país exige que toda empresa posea la habilidad de participar en alianzas, debido a que es una estrategia crucial para poder superar barreras comerciales, desarrollar productos o servicios innovadores y así acceder a mercados extranjeros. En estos últimos años el Ecuador acordó distintas alianzas estratégicas para incrementar el comercio nacional con países como China, Bolivia, Colombia, etc. Estos son hechos que revelan, que cada día requerimos más de los otros y que no somos autosuficientes, que solos definitivamente no podemos sobresalir. Las alianzas no siempre serán una cara bonita, la posibilidad de hacer más cosas, con menos recursos, con menos riesgo y con una mayor probabilidad estimada de éxito, se ve gran parte influenciado por la otra cara de la moneda. Según algunos autores, el porcentaje de fracaso podría llegar o incluso superar, el 50%, por ciento, ya que la mayoría de los proyectos de alianzas ni siquiera llegan a establecerse, es decir que se hunden antes de despegar, y muchas de las que se formalizan, fracasan.

En la provincia del Tungurahua hoy en día la Industria de las Carrocerías es altamente competitiva, por lo cual es fundamental formar acuerdos comerciales con empresas similares, o como no con los mismos proveedores de materias primas, que permitan lograr reducir costes, optimizar recursos y elevar el rendimiento de las inversiones. Mucha de las empresas metalmecánicas de la provincia, de igual forma, con el objetivo de hacer conocer sus productos a nivel nacional y fuera de las fronteras, deciden formar parte de la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (Canfac), La cual tiene como objetivo conseguir que la mayoría de las organizaciones de la metalmecánica tengan certificados de normas de calidad que garanticen su trabajo, de esta manera formar una Alianza Estratégica conjunta entre las mismas, para formar una sola entidad llamada Carrocerías Ecuador. Piedad Aguilar, directora de la Canfac, estima que durante el último lustro se han producido entre 600 y 800 carrocerías por año, a un precio promedio de 40.000 dólares cada una. Es decir que el sector mueve alrededor de 24 millones de dólares al año básicamente en el mercado local. Según (Vistazo).

Las más antiguas empresas carroceras ecuatorianas se fundaron en Ambato hace 40 años. En la zona existen un número de 50 empresas reconocidas que han dado fama a la ciudad, en la fabricación de las mismas. Según (diario el Hoy).

Entre esta se encuentra la Empresa Metalmecánica “Cepsan” que fue creada en el año de 1995 por Ing. Cesar Pico, que también es socio de una de las más reconocidas empresas carroceras “Picosa”, en la cual adquirió conocimiento y experiencia en la fabricación y comercialización de productos metalmecánicos y un día con el propósito de crear una fuente de trabajo para su familia y la sociedad decide crear la empresa “Cepsan”, que está ubicada en la ciudad de Ambato, Av. Pichincha 0708 y Rumiñahui, la cual opera con el único fin de proporcionar productos de calidad, seguros, costos bajos y garantizados, a través de mano de obra calificada, maquinarias tecnificadas, de esta forma liderar el mercado nacional de fabricación de carrocerías metálicas, con proyección de exportaciones al futuro. Ofreciendo a sus clientes productos innovadores con diseños exclusivos, a precios competitivos, entregas a tiempo y sin contaminar el medio ambiente.

En la empresa metalmeccánica “Cepsan”, mediante un trabajo de campo y conversación directa con el Ing. Cesar Pico y el Jefe de producción se ha podido determinar que existe un problema que está afectando directamente a la rentabilidad de la empresa. Ya que en la actualidad no está obteniendo resultados satisfactorios con relación a su inversión, ya que por razones políticas y económicos del país, como la crisis que afecto particularmente a casi todas las PYMES del sector, por la notable alza de precios de las materias primas, suministros y por el poco apoyo gubernamental, para poder tener acceso a microcréditos que permitan equilibrar estos problemas. De igual modo la empresa no cuenta con estrategias que permitan reducir costos de producción, por ejemplo: mediante acuerdos con los proveedores se podría eliminar: retrasos en las entregas de materia prima, el corto tiempo de pago, materiales de dudosa calidad, de este modo se podrá incrementar la rentabilidad de la empresa, también se podrá cumplir con los trabajos o pedidos a tiempo, satisfaciendo la necesidad de los clientes. Igualmente la escasa cooperación entre las empresas del sector y sus proveedores no ha permitido desarrollar nuevos productos que permitan extender la participación en el mercado carrocerero de la localidad, lo cual permitirá aumentar la producción, generar más fuentes de empleo y obtener excelentes resultados. Por lo cual la empresa “Cepsan” con el fin de mejorar su rentabilidad tendrá que establecer una Alianza Estratégica de abastecimiento con sus proveedores de materia prima más importantes, siendo en este caso los principales implicados el gerente y sus proveedores.

1.2.2. Análisis crítico

Mediante la identificación y el análisis de las causas que provocan el desconocimiento de alianzas estratégicas se registra lo siguiente: la entidad cuenta con una deficiente aplicación de esta estrategia con los proveedores lo cual impide que la materia prima no exista en el momento requerido, de igual forma no existe el conocimiento de las nuevas herramientas gerenciales, que a su vez mediante la aplicación de las mismas permitan aumentar la rentabilidad de la empresa, otra causa significativa es la escasa cooperación de las empresas proveedoras de materia prima y accesorios para la fabricación de las carrocerías, puesto que no son puntuales al momento de entregar los pedidos realizados,

retrasando los procesos de producción y su respectiva entrega, afectando directamente a la satisfacción de los clientes como a la rentabilidad, porque aumentará los costos, tiempo de producción, reduciendo la utilidad.

Otro aspecto importante a considerar como una causa de la escasa rentabilidad, es la poca confianza que tienen los proveedores hacia la empresa, ya que, no otorgan la materia prima a crédito, más bien hay que realizar pagos previos para que proporcionen todos los pedidos realizados.

También existe poco apoyo por parte del gobierno, ya que, para poder ingresar materia primas, exclusivamente accesorios del extranjero, se requiere de mucha documentación y permisos y esto igualmente contribuye en el retraso de los pedidos.

De igual manera si la empresa necesita acceder a un crédito financiero no lo puede realizar fácilmente, ya que las instituciones bancarias solicitan un sin número de documentación y lo peor al final es que rechazan la solicitud de crédito.

Estas son las principales causas y efectos que no permite que la empresa obtenga un buen rendimiento al final de un periodo determinado.

1.2.3. Prognosis

Si la empresa Cepsan no soluciona esta necesidad prioritaria como es, implementar una alianza estratégica con los proveedores, no podrá contar con materia prima en el momento apropiado y seguirá manteniendo un bajo nivel de rentabilidad o incluso no podrían cumplir a tiempo con los contratos de entrega causando que la fábrica pierda una gran parte de sus clientes.

De igual modo al no efectuar la entrega de sus pedidos a tiempo, afectará directamente a la imagen cultural de la organización ante sus clientes y la sociedad, es decir que tanto los clientes internos como externos tendrá una imagen negativa de la empresa.

Al continuar trabajando sin una Alianza Estratégica de abastecimiento, la empresa se verá afectada en su crecimiento laboral, ya que, no podrá obtener beneficios como: descuentos en compras, plazos de pago, entregas a tiempo, etc., afectando a la producción y rentabilidad, siendo causas principales de que existan grandes pérdidas económicas en la empresa metalmecánica Cepsan.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera incide el desconocimiento para plantear Alianzas Estratégicas con los proveedores en la baja rentabilidad de la empresa metalmecánica “Cepsan” de Ambato?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Qué tipos de alianzas estratégicas se debería plantear con los proveedores en la empresa metalmecánica Cepsan?

¿Qué tipo de alianza estratégica con los proveedores se requiere para aumentar la rentabilidad en la empresa metalmecánica Cepsan?

¿Qué beneficios obtendrá la empresa metalmecánica Cepsan a través de la alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores?

¿Cuál sería el plan de alianzas estratégicas que se debería plantear con los proveedores en la empresa metalmecánica Cepsan?

1.2.6. Delimitación del problema

Límite del contenido

Campo: Administración

Área: Producción

Aspecto: Rentabilidad

Límite espacial: Cepsan, Tungurahua - Ambato.

Límite temporal: 01 de octubre del 2011 al 30 marzo del 2012.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Carrocerías Cepsan, es una empresa que ha surgido gracias al empeño y dedicación de su propietario el Ing. Cesar Pico, en base a la problemática planteada anteriormente se crea la necesidad de diseñar estrategias que permitan mejorar el rendimiento de la misma, de manera que si se logra mejorar este inconveniente, entonces lograrán cumplir con sus obligaciones a tiempo y aumentar su productividad, proyectando una mejor imagen ante sus competidores. Por lo cual este trabajo tiene como propósito fundamental poner a disposición de la empresa “Cepsan” una herramienta de apoyo para solucionar sus requerimientos actuales, y de esta pueda enfrentar los nuevos retos que día a día se presenten, ofreciendo productos de excelente calidad para la sociedad.

Además la presente investigación permitirá al investigador, académicamente reforzar conocimientos adquiridos durante la carrera, logrando así tener una comprensión más clara y precisa sobre el tema investigado y como estas se pueden ejecutar de un modo seguro en la empresa.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para las empresas que presenten situaciones similares a las que aquí se plantean sirviendo como marco referencial.

De igual forma es factible realizar el desarrollo y solución del problema objeto de estudio, ya que se cuenta con el total apoyo del gerente para la obtención de cualquier tipo de información, también existe disponibilidad de recursos, tiempo suficiente para

realizar las investigaciones necesarias referentes al tema y la voluntad para cumplir el trabajo.

De igual manera generará un impacto benéfico para la ciudad de Ambato y sus alrededores, puesto que por medio del desarrollo y aplicación exitosa de la alianza estratégica, la organización tendrá la capacidad de ofrecer fuentes de trabajos estables y conformemente remunerados, que a la vez contribuirá a la economía del sector, ya que, los mismos tendrán la capacidad de crear otras fuentes de ingresos y ser productivos, lo cual permitirá obtener beneficios como: una educación de calidad, alimentación, vivienda, salud, etc., mejorando la calidad de vida de la sociedad. También el desarrollo del proyecto no tendrá ninguna afección contra el medio ambiente.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Determinar qué alianza estratégica debería hacerse con los proveedores para incrementar la rentabilidad en la empresa metalmecánica Cepsan de Ambato.

1.4.2. Objetivos específicos

Identificar de qué forma afecta el desconocimiento sobre las alianzas estratégicas con los proveedores de la empresa metalmecánica Cepsan.

Analizar qué tipos de alianzas estratégicas con los proveedores requiere la empresa metalmecánica Cepsan de Ambato.

Diseñar un plan de alianza estratégica de abastecimiento en la empresa metalmecánica Cepsan.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con relación al actual problema objeto de estudio no existen estudios realizados, excepto de la variable dependiente, por lo cual se ha tomado como antecedentes de la variable independiente, investigaciones publicadas en libros.

John Rice y Peter Galvin, en el año 2007. Desarrollan el estudio para un artículo titulado Modelos de alianzas en el inicio de los ciclos de la vida industriales: Los casos de Ericsson y Nokia. Este artículo utiliza los enfoques de los ILC para entender mejor la lógica cambiante de la formación de alianzas de dos empresas electrónicas multinacionales Nokia y Ericsson. Este estudio se basa en una serie de fuentes empíricas con el fin de estudiar los acuerdos de alianzas de las dos empresas. Mediante el estudio de la utilización del anuncio público de la formación de alianzas por parte de las empresas, han llegado a la conclusión de que la lógica de este proceso cambia a lo largo del ciclo de vida industrial en respuesta a los cambios que sufren las necesidades organizativas y a los imperativos de la industria.

Sharon Livesey, en el año 2007. Realiza el caso práctico de una alianza “Verde” entre McDonald’s y el Fondo para la defensa del Medio Ambiente (EDF). En este artículo se analiza el debate público suscitado por una de las alianzas, la suscrita entre McDonald’s y EDF. El cual concluyo con lo siguiente: la perspectiva del construccionismo social contribuirá a una compensación crucial, desde el punto de vista de la comunicación empresarial, de este nuevo e importante fenómeno de las alianzas “Verdes”. Espera haber contribuido a desentrañar, partiendo de una relación concreta, las complejidades y paradojas, las contradicciones y la fragmentación de la lucha discursiva acerca del medio ambiente.

Hernández Leonardo, en el año 2008. La planificación estratégica como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa Jhonathan Artesanías en cuero de la ciudad de Ambato. El mismo que se ejecuto con el propósito de Elaborar un plan estratégico, precisando la misión y visión empresarial, para mejorar la rentabilidad en la empresa Jhonathan Artesanías en cuero de la ciudad de Ambato. En la investigación se utilizo la metodología bibliográfica y de campo, concluyendo con la novedad de que en la Empresa no ha existido antecedentes investigativos relacionados con el tema, también la empresa se fija en el precio antes de adquirir una prenda de vestir, ya que la gente busca lo más barato, de igual forma cuentan con un plan de acción para contrarrestar la competencia desleal, también cuentan con un personal adecuado el mismo que está capacitado, pero no conocen los objetivos que persigue la empresa.

Morán Delia, en el año 2006. con su Tesis, Impacto de los costos del servicio gratuito en la rentabilidad de “LLantambato S.A.”, La cual se elaboro con el objetivo de relacionar sistemáticamente la venta de servicios y la venta de productos con la rentabilidad en “LLantambato S.A.”, mediante la aplicación metodológica de campo y bibliográfica para su solución, la cual llega a la conclusión de que en la entidad no cuenta con un control adecuado para la determinación del costo de cada uno de los servicios entregados sean estos con costos o gratis por la compra de productos, también no posee una tabla para determinar el valor entregado en servicio por producto.

Miniguano Victoria en el año 2009. Los sistemas de control de costos por procesos productivos y su incidencia en la rentabilidad de las curtiembres de la ciudad de Salcedo, el mismo que se señalo con el objetivo de Analizar la incidencia del control de costos por procesos productivos y su incidencia en la rentabilidad de Ecuatoriana de curtidos Salazar S.A. mediante la aplicación de una modalidad de campo y bibliográfica, el cual, finaliza con la conclusión de que la empresa fue certificada con ISO 9001 – 2000, en el presente año para lo cual se realizaron los procedimientos en cada área de trabajo y se coordino su cumplimiento con los supervisores y jefes de área. Sin embargo los trabajadores en los distintos pasos de fabricación omiten algunos procedimientos dando prioridad a la forma tradicional y esto, es causado por la falta de concientización del personal, falta de supervisión y desmotivación.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación que se presenta, se desarrollará en base al paradigma crítico propositivo, porque tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de la empresa, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus percepciones, intenciones y acciones, de esta manera proponer una alternativa de solución al problema.

Cepsan desde que inicio sus actividades ha presentado problemas en el área de producción debido a que sus proveedores regularmente se retrasan en el instante de entregar la materia prima, retrasando la producción y atrasando la respectiva entrega de los productos, afectando los resultados finales.

También los proveedores no conceden créditos. Por lo cual la aplicación de una Alianza Estratégica con los proveedores seria un camino que permita solucionar este problema ya que esta herramienta gerencial ha permitido que muchas empresas logren establecer convenios de cooperación, con el fin de alcanzar beneficios mutuos.

De igual forma se usara como bases los conocimientos adquiridos en la universidad, también de bibliografías referentes al área de investigación, basándose en teorías, conceptos, métodos científicos y fundamentalmente mediante la aplicación de los métodos de recolección de datos apoyándose en valores y principios.

Se aplicara los valores corporativos de la empresa como son la honorabilidad, calidad, atención al cliente y la entrega puntual de las obras. El investigador imprimirá el valor de decir la verdad y ser honesto en la información vertida como usada en el presente trabajo.

El cambio al se quiere llegar, es que la empresa metalmecánica, imprima alianzas estratégicas, para poder trabajar en equipo y poder buscar empresas que apoyo al desarrollo y crecimiento en conjunto.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El presente trabajo investigativo se sustenta en: Constitución de la república del Ecuador y en La Ley de Régimen Tributario Interno.

Título I

Capítulo VI

Derechos de libertad

Artículo 66 Se reconoce y garantizará a las personas, Sección 15

El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

Título VIII

Capítulo III

Integración Latinoamericana

Artículo. 423, sección 6

Impulsar una política común de defensa que consolide una alianza estratégica para fortalecer la soberanía de los países y de la región.

Título I, Impuesto a la Renta, Artículo 4.

Sujetos Pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta ley. Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.

Tabla N.-1

TABLA IMPUESTO A LA RENTA 2012, PERSONAS NATURALES			
Fracción Básica	Exceso hasta	Impuesto a la Fracción Básica	% Impuesto a la fracción excedente
0	9,720	0	
9,720	12,380	0	5%
12,380	15,480	133	10%
15,480	18,580	443	12%
18,580	37,160	815	15%
37,160	55,730	3,602	20%
55,730	74,320	7,316	25%
74,320	99,080	11,962	30%
99,080	En adelante	19,392	35%

Resolución: NAC-DGERCGC11-00437

Elaborado por: Jezl contadores auditores cia. Ltda.

Fuente: Internet

Capítulo V, Base Imponible, Artículo 16,

Base imponible.- En general, la base imponible está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos.

Capítulo VI, Contabilidad y Estados Financieros, Artículos 19,21

Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

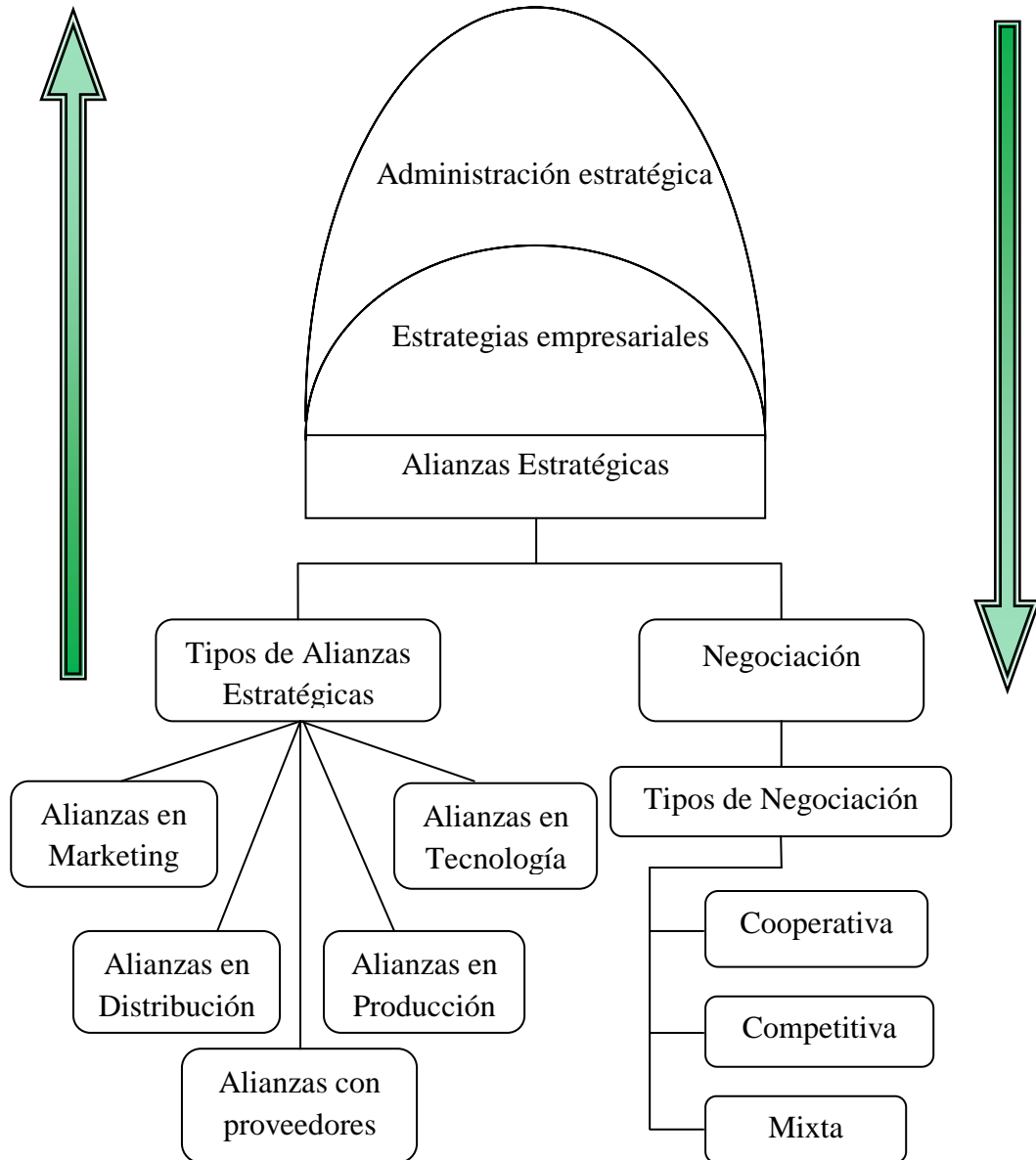
Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.

Estados financieros.- Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que para cualquier trámite requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico N.- 1

SUPERORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

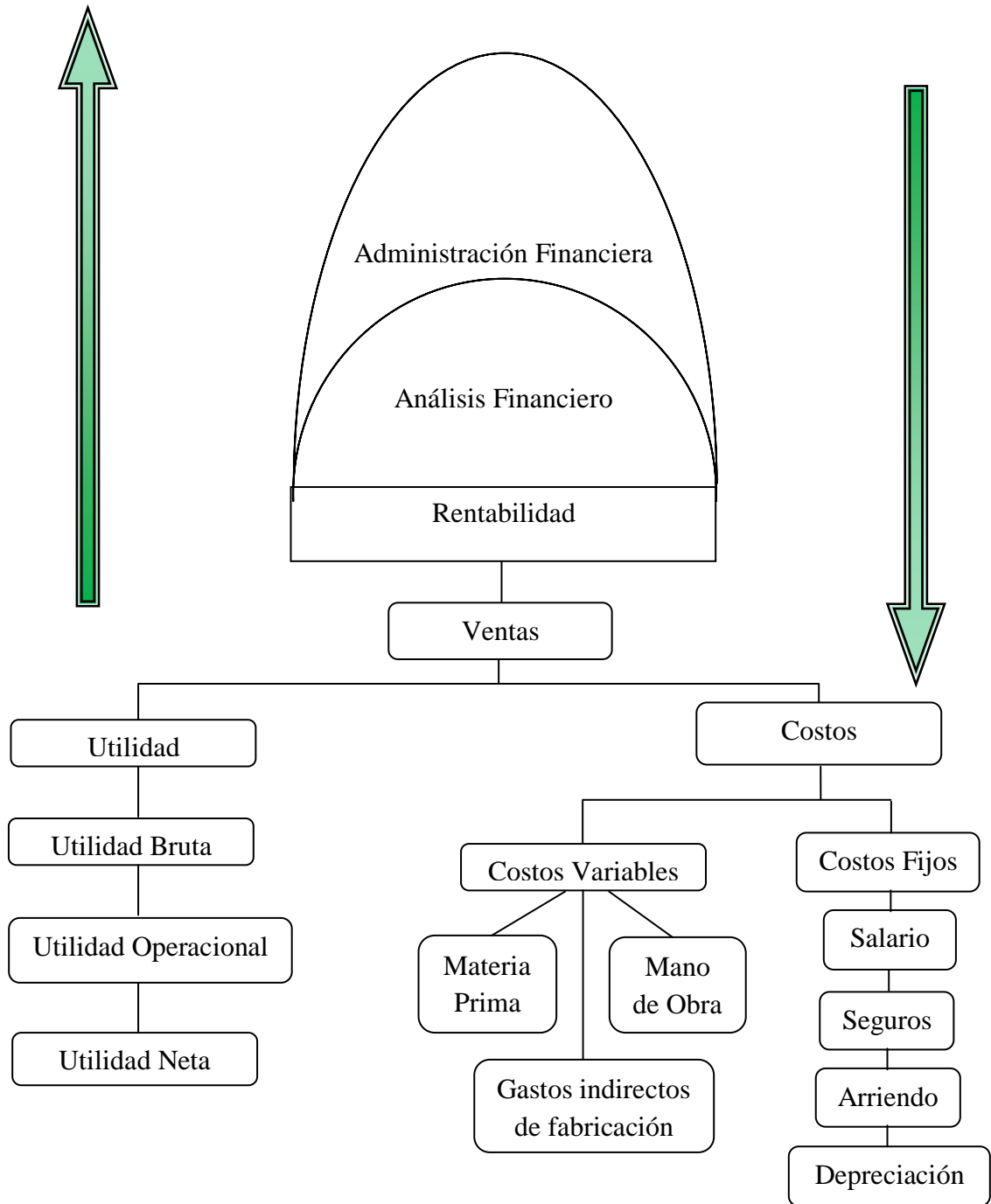


Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Pertti Karkainen

Gráfico N.- 2

SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE



Elaborado por: Masaquiza Iván
Fuente: América Zamora

2.4.1. Definición de Categorías

Administración estratégica

Según, Thomas Wheelen y David Hunger (2007). La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental, la formulación de estrategias, implementación de la estrategia, así como la evolución y el control.

Se considera el pensamiento de David Fred (2008). La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

Según, Artículo Introducción a la administración estratégica de Carlos López (2001). La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

Estrategias empresariales

Según, Arthur Thompson, A.J. Strickland y John Gamble (2008). La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y manejar su desempeño financiero y de mercado.

Desde otro punto de vista, Thomas Wheelen y David Hunger (2007). La formación de estrategias es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base a las fortalezas y debilidades corporativas.

Según, Artículo de Estrategias Empresariales (2011). Las estrategias empresariales poseen como principal objetivo maximizar beneficios encontrando la manera “menos costosa” para realizarlo. Pero las mismas a su vez incluyen ciertos parámetros que deben seguirse, y éstos están íntimamente ligados a varios procesos que realizan cada departamento de la compañía. Para lograr una mayor ganancia, por ejemplo, tenemos que buscar la forma de producir más a un menor costo; debemos introducirnos en el mercado analizando la calidad de los productos de la competencia y buscar la forma de superarlos de alguna manera.

Las estrategias empresariales hoy en día son muy utilizadas por las grandes empresas, ya que el mercado exige no una competencia sino más bien un trabajo en conjunto para poder brindar un buen producto o servicio.

Alianzas estratégicas

Para, Thomas Wheelen y David Hunger (2007). Las alianzas estratégicas implican el desarrollo de vínculos de cooperación con otras organizaciones. Las alianzas estratégicas y las fusiones se han convertido en un recurso muy utilizado por las organizaciones sin fines de lucro.

Desde otra perspectiva, Pertti Karkainen (2007). Las alianzas permiten adquirir nuevas competencias y mejorar el uso de las ya existentes. Las alianzas representan una de las vías principales de la empresa para integrar el doble cambio relacionado con el cambio tecnológico exógeno y el desarrollo de la ventaja competitiva. Las empresas buscan la manera de crear alianzas para facilitar las innovaciones tecnológicas, mientras que

durante las etapas tardías del ciclo, las alianzas suelen tener por objeto crear ofertas diversificadas del producto.

Se considera importante lo que manifiesta, Juan García (2007). Las alianzas estratégicas son una de las vías para ingresar a los mercados extranjeros. La creación de alianzas estratégicas internacionales conlleva diversos beneficios para los participantes como: Eliminar debilidades, Aumentar las fuerzas competitivas, Oportunidades de rápida expansión, Acceso a nueva tecnología, Productos más eficientes, Mejores costos del marketing, Tener acceso a fuentes de calidad adicional.

Alianzas en Marketing

De acuerdo el, Artículo de Alianzas Estratégicas (2011). Empresas competidoras pueden unirse para cofinanciar investigaciones de mercado, que después puedan utilizar cada una de forma individual. Normalmente, se trata de Pymes, ya que éstas no tienen siempre los recursos suficientes para acometer investigaciones muy costosas. Este tipo de alianza se denomina “antena colectiva”.

Es importante el pensamiento de, Ignasi Brunet y Ángel Belzunegui (1999). Las alianzas de marketing permite realizar: compras exclusivas, distribución única, distribución exclusiva, distribución selectiva, asociación con clientes.

De la misma manera al momento de entregar un buen producto, es importante la imagen que la empresa proyecte al mercado, al poder plantear y poner a la luz el trabajo que e realiza en conjunto.

Alianzas en Producción

Para, Peter Galvin y John Rice (2007). Es un acuerdo de alianza que permite a la empresa principal producir físicamente productos asociándose con otra empresa que se

convierte en socia. En algunos casos, es la propia legislación del país en cuestión la que exige que se establezca una alianza de este tipo.

Según, ProMéxico (2010). Cuando enlaza a compradores con sus proveedores, es para obtener entregas oportunas, mejorar calidad y reducir costos. Los gerentes de adquisición de materiales han descubierto que pueden aumentar la calidad, reducir el desperdicio y reducir los costos de un 5% a un 10% al celebrar contratos de largo plazo con sus proveedores.

Según, Artículo de Alianzas Estratégicas (2011). Las Pymes pueden unirse para la adquisición conjunta de materiales (centrales de compra), o bien de activos. Con ello se persigue la consecución de economías de escala. Con la adquisición de grandes volúmenes de materiales se consiguen precios más reducidos. Esta forma de actuar puede ser vital para afrontar la desventaja competitiva frente a las grandes empresas, por parte de las Pymes.

Alianzas con Proveedores.

Según, Estruch I. (2010). Este cambio en la estrategia de aprovisionamiento de la empresa que supone desarrollar alianzas consolidadas con los proveedores, puede suponer inicialmente un esfuerzo extra de la empresa en ayudar a sus proveedores en mejorar sus capacidades organizativas, pero esta inversión inicial es a corto o medio plazo, mediante esta estrategia nuestros proveedores nos proporcionan los materiales en el momento adecuado, con la calidad acordada y con el grado de innovación que exige el mercado.

Para, McDaniel Carl y Gates Roger (2005). Alrededor de la mitad de todos los grandes departamentos de investigación de mercados forman alianzas estratégicas con proveedores. Las alianzas estratégicas son más comunes entre las compañías de servicio y los fabricantes de bienes empacados para el consumidor, las ventajas de este tipo de alianzas incluyen una mejor coordinación del esfuerzo y una creciente productividad a

medida que el proveedor desarrolla un conocimiento íntimo de las necesidades del usuario de la investigación y de sus clientes.

Según, Laseter Timothy (2000). A pesar de la retórica que rodea las relaciones entre proveedores, y la creciente importancia de la extensión de la empresa más allá de sus límites tradicionales, pocos ejecutivos se sienten seguros de estar recibiendo máximos beneficios de los proveedores y crear relaciones a largo plazo los perturbe con el paso del tiempo. Los japoneses se refieren a la importancia de la colaboración con los proveedores para el éxito de sus negocios. Más aun en aquellas industrias en las que el poder de los proveedores ha llegado a cambiar la cadena de abastecimiento, la idea de obtener resultados dándole golpes a la mesa es motivo de risa.

Alianzas en Tecnología

Según, Peter Galvin y John Rice (2007). Este tipo de alianzas existen para facilitar el intercambio de capacidades, tecnología y competencias tácitas, a través de derechos formales de propiedad intelectual (licencias), intercambios formales de conocimientos y provisión de pericia y experiencia operacional.

Según, Artículo de Alianzas Estratégicas (2011). Acuerdo a través del cual las empresas se comprometen a cooperar en la generación de tecnologías óptimas para todos los miembros.

Para, Charles Hill y Gareth Jones (2005). Al otorgar el permiso de uso de su tecnología a los competidores, la empresa puede impedirles desarrollar su propia tecnología, que posiblemente resultara superior. Además quizá pueda establecer su tecnología como el diseño dominante de la industria.

Alianzas en Distribución

De acuerdo al pensamiento de, Peter Galvin y John Rice (2007). Es un acuerdo de alianza en el cual la empresa vendedora puede vender o distribuir productos y servicios al socio o a la empresa receptora. Este tipo de alianza suele consistir en muchos casos en acuerdos contractuales sencillos, aunque en otros se puede encontrar un valor añadido significativo en forma de creación de servicios y productos especializados.

Según, el artículo de estrategias de marca (2011). Acuerdo para que una compañía distribuya los productos de otra y a su vez la primera compañía distribuya los de la segunda.

Para, Eduardo Martínez (1998). Este tipo de alianza propone que el consumidor tenga cierta ventaja al adquirir cierto producto o servicio si lo hace a través de determinado proveedor.

Negociación

Según, Andrés Zapata (2010). Es un proceso conjunto, en el cual cada parte intenta lograr más de lo que podría conseguir actuando por cuenta propia, sin dañar los intereses del otro

Por otro lado, Anastasio Ovejero (2004). La negociación es un proceso de toma de decisiones en el que dos o más partes interdependientes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses antagónicos.

Según, Marcela Krell (2010). Negociación es el proceso que termina en un acuerdo. Una negociación es propicia cuando dos partes perciben que estarán mejor con un acuerdo que sin él.

Negociación Cooperativa

Según, Marcela Krell (2010). Su meta es que todos ganen y se caracteriza por la búsqueda de objetivos compartidos.

De acuerdo a los, Apuntes Gestión (2007). La negociación cooperativa es aquella en la que los negociadores manifiestan deseos de llegar a un acuerdo beneficioso para ambos y una alta cooperación. La regla máxima principal es el respeto por el beneficio mutuo.

Según, Joaquín Mouriz (2008). La de colaboración, en cambio, hace hincapié en lograr metas comunes que beneficien a ambas partes.

La negociación cooperativa es que todos trabajen juntamente para buscar beneficios mutuos dejando a un lado los beneficios personales.

Negociación Competitiva

Según, Apuntes Gestión (2007). La negociación competitiva es aquella en la que los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso no colaboran. Lo importante en este tipo de negociaciones es la victoria final y conseguir el objetivo previsto sin importar el de la otra parte. Es en este tipo de negociaciones cuando los poderes de ambas partes entran en juego y se utiliza la información que se tenga sobre la otra parte.

Según, Marcela Krell (2010). Cada parte intenta ganar a expensas de la otra.

Para, Joaquín Mouriz (2008). La clase de negociación más frecuente es la competitiva, en la que se prioriza, por encima de todo, los intereses propios sin importar demasiado cómo quedará la relación con el otro.

Negociación Mixta

Según, Marcela Krell (2010). Presenta elementos de ambos tipos de negociación.

Según, Apuntes Gestión (2007). Lo lógico es que las negociaciones sean mixtas y dependiendo del momento o de los objetivos se evolucione de una a otra.

Administración Financiera

Según, Scott Besley y Eugene Brigham (2009). La administración financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresa, sean públicas o privadas, que manejen servicios financieros o que fabriquen productos.

Se considera muy importante lo que manifiesta, James Van Horne y John Wachowicz (2002). La administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente.

Según, artículo sobre Administración Financiera, Macías Enrique (2002). Toman decisiones con relación a la expansión, tipos de valores que se deben emitir para financiar la expansión, deciden los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, análisis de fusiones, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos

La administración financiera es un elemento importante dentro de la administración global, ya que le permite dinamizar los recursos económicos financiero para que la empresa pueda laborar correctamente.

Análisis financiero

Según, Scott Besley y Eugene Brigham (2009). El análisis del estado financiero implica la exploración de la posición financiera de una empresa con el fin de identificar sus fortalezas, y aprovecharlas, así como sus debilidades actuales, y corregirlas, para sugerirle las acciones que debe seguir.

Considerando lo que indica, James Van Horne y John Wachowicz (2002). El análisis financiero implica el desarrollo del efectivo.

Para, Lucy Coral, Emma Gudiño (2008). Es un método para establecer los resultados financieros de las decisiones de negocios, aplicando las diferentes técnicas como análisis horizontal, análisis vertical, los indicadores financieros y otros. Con el fin de diagnosticar la situación financiera de la misma y permitir presentar conclusiones y recomendaciones para la correcta toma de decisiones.

Según, Jae Shim y Joel Siegel (2004). El análisis financiero es una evaluación del desempeño financiero en el pasado y de sus respectivas futuras. Usualmente implica analizar los estados financieros de la empresa y su flujo de fondos.

Rentabilidad

Según, Sinisterra, G y Polanco L (2001). Es el indicador más importante de la información financiera, mide la capacidad desarrollada por la empresa para producir ganancias. Determina el éxito o fracaso de la gerencia en el manejo de los recursos físicos, humanos y financieros.

Para, América Zamora (2011). La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados.

Considerando la expresión de, Thomas Wheelen y David Hunger (2007) La rentabilidad es el resultado final de las actividades. Incluyen los resultados reales del proceso de administración estratégica.

Ventas

Para, Weitz Castleberry (2005). Las ventas son una mezcla importante de buscar que es lo que realmente necesita el cliente para entonces dar una solución a esa necesidad. A la larga, es la única forma de hacer negocios.

Según, Pedro Zapata (2008). Es toda transacción por medio de la cual los bienes que son objeto de comercio mejor conocidos como mercaderías, o determinados servicios se traspasan a la propiedad del otro, recibiendo a cambio una promesa de pago posterior o el equivalente en dinero o la combinación de estos.

Según, Carl Warren, James Reeve y Philip Fess (2005). El precio de venta de los bienes vendidos se registra haciendo un cargo en las cuentas por cobrar y abonando en ventas.

Utilidad

Según, Definiciones (2010). La utilidad está asociada a la ganancia que se obtiene a partir de un bien o una inversión. Una persona que invierte 500 pesos para la compra de productos al por mayor y, tras revenderlos en el mercado minorista, obtiene 650 pesos, ha conseguido una utilidad de 150 pesos.

Desde la óptica, Pedro Zapata (2008). Son todos aquellos beneficios realizados por las continuas actividades empresariales que son propias del giro normal del negocio, las mismas que generan ingresos de dinero o la reducción de deudas.

Es importante lo que, Rubén Sarmiento (2007). Son originados exclusivamente por la actividad ordinaria a la que se dedica la empresa, por la prestación de servicios.

Utilidad Bruta

Es importante considerar lo que propone, Javier Romero (2006). Al enfrentar las ventas netas con su costo (costo de ventas), obtenemos la utilidad en ventas o utilidad bruta.

Según, Sánchez Oscar Sotelo Elena y Mota Martha (2006). La utilidad bruta se calcula de los ingresos menos costos de ingresos.

Ingresos - Costos de ingresos = Utilidad Bruta

Considerando al catedrático, Pedro Zapata (2008). Es el resultado obtenido al restar las ventas el costo de las mercaderías. Es la primera presentación de renta empresarial es lo más significativo y decisivo dentro de los resultados económicos de la empresa.

Utilidad Operacional

Para, Sánchez Oscar Sotelo Elena y Mota Martha (2006). La utilidad operacional es la diferencia utilidad bruta con los gastos operativos.

Según, Javier Romero (2006). Es la resultante de enfrentar a las ventas o ingresos el costo de lo vendido y los gastos de actividades principales o normales, sin tomar en cuenta efecto alguno de impuestos sobre la renta SRI y participación de trabajadores en las utilidades.

Considerar lo que manifiesta Pedro Zapata (2008). Se obtiene al restar la utilidad bruta en ventas el monto de los gastos operacionales, esta información es trascendental puesto que este resultado medirá la bondad de la gestión administrativa.

Utilidad Neta

Para, Charles Thorngren, Walter Harrison y Suzanne Oliver (2010). Son los ingresos excedentes a los gastos. Ingresos totales mayores que gastos totales.

Según, Javier Romero (2006). Es el valor residual de los ingresos de una entidad lucrativa, después de haber disminuido sus costos y gastos relativos reconocidos en el estado de resultados, siempre que los ingresos sean mayores a dichos costos y gastos durante un periodo contable.

Es el resultado neto de la producción de la empresa después de todo el ejercicio contable en donde se ha devengado todos los ingresos y gastos.

Costos

Según, Edward Blocher, David stout, Gary Cokins y Kung Chen (2008). Una empresa lleva a cabo un costo cuando utiliza un recurso para algún fin. Por ejemplo, una compañía que produce aparatos de cocina tiene costos de materiales (como las láminas de metal y los pernos para la estructura), costos de mano de obra en la fabricación y otros costos.

Según, Javier Romero (2006). Son decrementos de los activos o incremento de los pasivos de una entidad lucrativa, durante un periodo contable.

Desde la perspectiva de, Jae Shim y Joel Siegel (1987). Los costos son aquellos costos asociados con las actividades de fabricación de la compañía.

Costos fijos

Según, Edward Blocher, David stout, Gary Cokins y Kung Chen (2008). El costo fijo es la porción del costo total que no varía con la producción dentro del rango relevante.

Para, Charles horngren, Gary Sundem y William Stratton (2006). Los cambios en el nivel del causante del costo no afectan de inmediato a un costo fijo. Los costos fijos son inalterables.

Según, Giovanni Gómez (2008). Son aquellos en los que el costo fijo total permanece constante mientras que el costo fijo unitario varía con la producción.

Los costos fijos se entiendo todo los costos directos que se contempla la producción del bien o servicio.

Salario

Consideramos lo que explica de, Pedro Zapata (2008). Sueldo es el estipendio que el empleador paga al empleado en virtud al contrato de trabajo.

Desde el punto de vista de, Rubén Sarmiento (2007). La remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario es el valor que recibe un trabajador por prestar sus servicios dentro de las normativas u políticas gubernamentales en materia laboral.

Seguro

Según, Pedro Zapata (2008). Es un acto o contrato mercantil por el cual una persona jurídica (Compañía de Seguros), a cambio de recibir una cantidad de dinero conocido

como prima, asume la responsabilidad sobre de personas o la permanencia de ciertas cosas en su estado normal.

También expresa, Pedro Zapata (2002). Cuenta de gastos que debita por los desembolsos o compromisos al suscribir la póliza de seguros para cubrir cualquier eventualidad o riesgo, ya sea de persona o cosas.

Es el valor que se transfiere o se paga para que este responda a un siniestro, robo, o cualquier otra eventualidad en la empresa.

Arriendo

Según, Wikipedia (2011). Es un contrato por el cual una de las partes, llamada arrendador, se obliga a transferir temporalmente el uso y goce de una cosa mueble o inmueble a otra parte denominada arrendatario, quien a su vez se obliga a pagar por ese uso o goce un precio cierto y determinado.

Según, Mini. hu (2011). Contrato de arriendo, de un servicio o del uso o disfrute de una cosa determinada mediante el pago periódico de una suma de dinero o una compensación en especie o en servicios.

Depreciación

Para, Pedro Zapata (2002). En esta cuenta de gastos se derivaran los valores estimados que se hayan obtenido por el desgaste de los activos fijos tangibles.

Según, Rubén Sarmiento (2007). Es considerado como la pérdida paulatina del valor de los activos fijos por desgaste u obsolescencia.

Según, Wikipedia (2011). El término depreciación se refiere, en el ámbito de la contabilidad y economía, a una reducción anual del valor de una propiedad, planta o

equipo. Esta depreciación puede derivarse de tres razones principales: el desgaste debido al uso, el paso del tiempo y la obsolescencia.

Es el valor que va perdiendo un activo fijo por el uso y el tiempo, para poder reponer a futuro.

Costos variables

Es importante tomar lo que manifiesta, Edward Blocher, David Stout, Gary Cokins y Kung Chen (2008). El costo variable es cambio en el costo total que se asocia con cada cambio en la cantidad del generador del costo. El generador del costo puede basarse en actividades o en volumen, aunque en la práctica, los contadores administrativos usan típicamente el término costos variables en relación con los generadores del costo basados en volumen.

Según, Charles Horngren, Gary Sundem y William Stratton (2006). Es aquel que cambia en proporción directa a los cambios del causante del costo.

Para, Giovanni Gómez (2008). Son aquellos en los que el costo total cambia en proporción directa a los cambios en el volumen, en tanto que el costo unitario permanece constante.

Materia Prima

Según, Juan Colín (2008). Son los materiales que serán sometidos a operaciones de transformación o manufacturación para su cambio físico y/o químico antes de que puedan venderse como productos terminados.

Para, Carlos Cuervos (2001). Aquellos materiales que forman parte integral del producto o servicio y que pueden identificarse de manera adecuada en el mismo

Según, Jessica Ochoa (2009). Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final.

Son los insumos que se utilizan para poder llegar a obtener un producto terminado.

Mano de Obra

Según, Juan Colín (2008). Es el esfuerzo humano que interviene en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados.

Para, Rubén Sarmiento (2007). La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Se puede plantear desde la perspectiva de, Carlos Cuervos (2001). Esta expresión se reserva para aquellos costos laborales que pueden ser físicamente asignados a la producción de bienes y servicios y pueden ser seguidos sin costos o dificultades adicionales.

Gastos Indirectos de Fabricación

Para, Juan Colín (2008). Son el conjunto de costos fabriles que intervienen en la transformación de los productos y que no se identifican o cuantifican plenamente con la elaboración de partidas específicas de productos, procesos productivos, o centros de costo determinados.

Según, Carlos Cuervos (2001). Son definidos simplemente como todos los costos de producción, excepto los materiales directos y la mano de obra directa.

Es importante lo que define, Felipe Ibarra (2003). Intervienen de una manera indirecta en la elaboración del producto (amortizaciones, sueldos del supervisor).

2.5. HIPÓTESIS

El diseño de un plan de alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores permitirá aumentar la rentabilidad de la empresa metalmecánica “CEPSAN” de Ambato.

2.6. VARIABLES

Variable Independiente = Alianzas Estratégicas

Variable Dependiente = Rentabilidad

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE

El enfoque que se ha tomado para este proyecto es el cualitativo y cuantitativo. Cualitativo, es porque se ha tomado las variables y se analizado las cualidades en el campo, sus diferentes cambios de características y poder analizar el problema. Cuantitativo se ha desarrollado, las variantes del problema, las variables y la hipótesis, en los resultados y variantes en valores cuantitativos.

Esto se ha dado como resultante, para analizar la problemática, para determinar el verdadero problema, para comprobar la hipótesis, y poder proponer una posible solución.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio de investigativo se desarrollará con la aplicación de dos modalidades de investigación como la bibliográfica o documental y la de campo.

La investigación bibliográfica permitirá obtener información secundaria en concordancia sobre el problema planteado, a través de la lectura científica y la extracción de resúmenes de diferentes documentos como libros, revistas científicas, tesis de grado, artículos del Internet, memorias, y trabajos escritos que se han publicado a nivel nacional e internacional los mismos que aportarán de alguna manera a la consecución de los objetivos del tema propuesto

De igual forma se basará en una investigación de campo, ya que ayudará a recolectar información de primera mano, puesto que esta modalidad accede a que el investigador tenga un contacto directo con la realidad, estableciendo mayor conocimiento sobre la problemática que atraviesa la organización.

Recolectando ordenadamente toda la información real mediante la aplicación de diferentes técnicas de investigación como son la observación, entrevista y la encuesta.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente proyecto se aplicarán los siguientes tipos de de investigación:

La investigación descriptiva porque detalla las características más importantes, que servirán para profundizar el conocimiento del problema, objeto de estudio, y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, procesos y sus relaciones, utilizando técnicas como: la entrevista, la observación y la encuesta para la recolección de datos.

También se empleara la investigación correlacional, porque tiene el propósito fundamental de medir el grado de relación que existe entre las variables independiente y dependiente, planteadas anteriormente, es decir, que este tipo de investigación permitirá examinar el efecto que tiene el desconocimiento sobre las alianzas estratégicas con los proveedores en la rentabilidad de la empresa metalmecánica Cepsan de Ambato.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

La población objeto de estudio está integrado por el personal que labora en la empresa metalmecánica Cepsan, conformada por: un gerente y treinta y nueve obreros de planta que suman un total de 40 individuos.

3.4.2. Muestra

No se realizará ningún tipo de cálculo para determinar el tamaño de la muestra, ya que la población a investigarse es la establecida.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: El diseño de un plan de alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores permitirá aumentar la rentabilidad de la empresa metalmecánica “CEPSAN” de Ambato.

3.5.1. Variable independiente: Alianza Estratégica				Cuadro N.- 1
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
<p>Alianzas Estratégicas</p> <p>Las Alianzas Estratégicas implican el desarrollo de vínculos de cooperación con otras organizaciones, permitiendo adquirir nuevas competencias y mejorar el uso de las ya existentes, representan una de las vías principales para facilitar las innovaciones de equipos y maquinaria de esta forma desarrollar productos más eficientes que satisfagan las necesidades de los clientes, desarrollando así una ventaja competitiva.</p>	<p>Alianza Estratégica</p> <p>Organizaciones</p>	<p>A. Marketing A. Distribución A. Tecnología A. Proveedores A. Producción</p> <p>Excelentes Buenos Regulares Pésimos</p> <p>Excelentes Buenos Regulares Pésimos</p>	<p>¿La implementación de una Alianza estratégica con los proveedores en la empresa Cepsan permitirá obtener resultados?</p> <p>¿La calidad de la materia prima que nuestras empresas proveedoras entregan son?</p> <p>¿Los proveedores al momento de entregan la materia prima son?</p>	<p>Encuesta/Cuestionario a los obreros. Entrevista/Cedula de entrevista al gerente.</p> <p>Encuesta/Cuestionario a los obreros. Entrevista/Cedula de entrevista al gerente.</p> <p>Encuesta/Cuestionario a los obreros. Entrevista/Cedula de entrevista al gerente.</p>

		Si No	¿Le permite facilitar su trabajo la materia prima?	Encuesta/Cuestionario a los obreros. Entrevista/Cedula de entrevista al gerente.
	Ventaja Competitiva	Tecnología Personal Calificado Materia Prima Originalidad Creativos	¿Qué ventajas competitivas tiene la empresa Cepsan?	Encuesta/Cuestionario a los obreros. Entrevista/Cedula de entrevista al gerente.
	Equipos y Maquinaria	Excelentes Buenos Regulares Pésimos	¿Los equipos y maquinarias que posee la empresa Cepsan son?	Encuesta/Cuestionario a los obreros. Entrevista/Cedula de entrevista al gerente.
	Productos	Camarotes Furgones para carga Furgones para pollos Carros Taller Estructuras para cargas Carrocerías refrigeradas Carrocerías de buses Carrocerías de Grúas Carrocerías de Ambulancia Trabajos Especiales	¿Qué productos se fabrica con más frecuencia?	Encuesta/Cuestionario a los obreros. Entrevista/Cedula de entrevista al gerente.

	Satisfacción	Si No	¿Está satisfecho con los productos que se fabrican en la empresa “Cepsan”?	Encuesta/Cuestionario a los obreros. Entrevista/Cedula de entrevista al gerente.
--	--------------	----------	--	---

Fuente: Cepsan.

Elaborado por: Masaquiza Iván

3.5.2. Variable independiente: Rentabilidad

Cuadro N.- 2

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
<p>Rentabilidad</p> <p>Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de recursos como: materiales, T. humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados.</p>	<p>Inversión</p> <p>Gerencia</p> <p>Ventas</p>	<p>Materia Prima Accesorios Personal Equipos y Maqui.</p> <p>Excelentes Bueno Regular Pésimo</p> <p>Contado Crédito Consignación</p>	<p>¿La empresa Cepsan invierte principalmente en?</p> <p>¿El manejo del departamento de gerencia es?</p> <p>¿Las ventas en la empresa Cepsan se realizan a?</p>	<p>Encuesta/Cuestionario a los obreros. Entrevista/Cedula de entrevista al gerente.</p> <p>Encuesta/Cuestionario a los obreros. Entrevista/Cedula de entrevista al gerente.</p> <p>Encuesta/Cuestionario a los obreros. Entrevista/Cedula de entrevista al gerente.</p>

	Recursos	Excelentes Buenos Regulares Pésimos	¿La calidad de los recursos como: Maquinaria, Personal, Económicos, Materia prima son?	Encuesta/Cuestionario a los obreros. Entrevista/Cedula de entrevista al gerente.
--	----------	--	--	---

Fuente: Cepsan.

Elaborado por: Masaquiza Iván

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la recolección de información se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos respectivamente:

Cuadro N.- 3

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. INFORMACIÓN SECUNDARIA	
1.1. Lectura Científica	1.1.1. Libros 1.1.2. Tesis de Grado 1.1.3. Páginas Web
1.2. Fichaje	1.2.1. Fichas Bibliográficas
2. INFORMACIÓN PRIMARIA	
2.1. Observación	2.1.1. Ficha de Observación 2.1.2. Cámara Fotográfica 2.1.3. Videgrabadora
2.2. Entrevista	2.2.1. Videgrabadora 2.2.2. Cédula de Entrevista
2.3. Encuesta	2.3.1. Cuestionario

Elaborado por: Iván Masaquiza

Fuente: Propia

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

El procesamiento y análisis de la información se lo realizará de la siguiente manera.

Con la finalidad de conseguir coordinación y comprensión del presente tema investigativo, se realiza la respectiva documentación de ideas, conceptos, teorías, que fundamente la misma. De igual forma se aplica técnicas de recolección de datos como: cuestionarios, entrevistas, conforme al área objeto de estudio, que una vez efectuados y codificados los resultados se procederá a procesarlos mediante la ayuda de los programas de computación como: Word, Excel, Visio.

El análisis e interpretación de la información recolectada, será tabulada con el propósito de facilitar su procesamiento, el cual se presentara a través de cuadros estadísticos y gráficos.

Se hará uso de la computadora por la dimensión de los datos.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de datos, se procedió a realizar la correspondiente tabulación para el análisis e interpretación de los resultados, ya que la información obtenida en esta etapa, permitirá plantear las conclusiones y recomendaciones a las cuales llegue la investigación.

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La información obtenida será narrada en forma ordenada y comprensible, utilizando porcentajes estadísticos que ayuden a visualizar de una mejor manera los resultados obtenidos y de este modo realizar un breve comentario en el que se explicará cual fue el resultado final obtenido de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la Empresa Metalmecánica Cepsan de la ciudad de Ambato.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

La interpretación de datos se la realizó con 40 clientes internos a quienes se les aplicó un instrumento de medición estadística como lo son los cuestionarios, es así que en lo que respecta a clientes externos se tiene la siguiente interpretación:

Pregunta N.- 1

1.- ¿La implementación de una alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores en la empresa Cepsan permitirá obtener resultados?

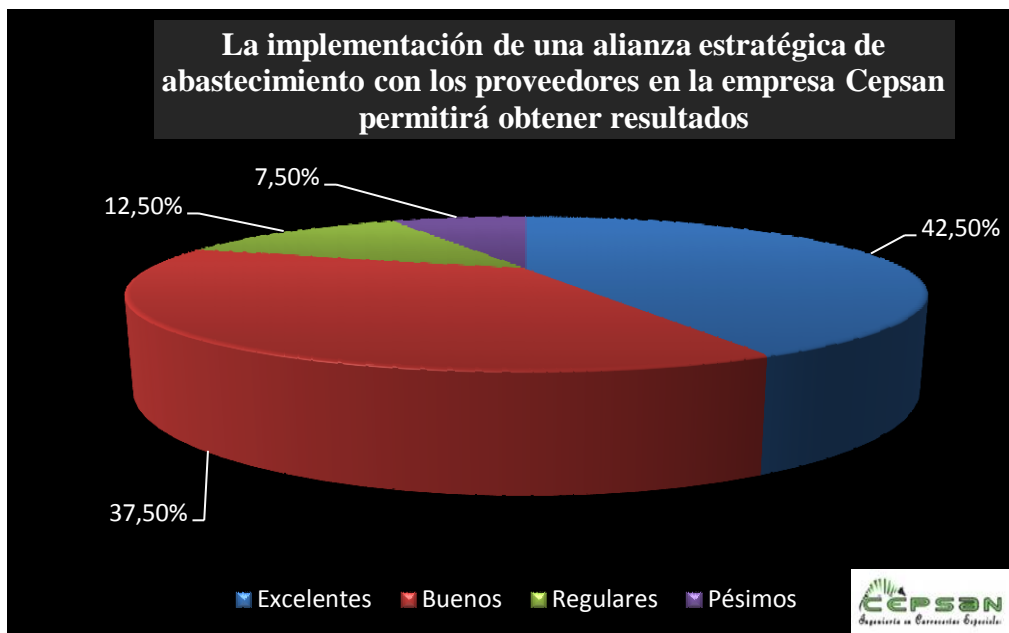
TABLA N.- 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTA	FRECUENCIAS RELATIVAS
Excelentes	17	42,50%
Buenos	15	37,50%
Regulares	5	12,50%
Pésimos	3	7,50%
TOTALES	40	100,00%

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

GRÁFICO N.- 3



Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, es decir 40 trabajadores, el 42,50%, correspondiente a 17 personas manifiestan que la implementación de una alianza estratégica con los proveedores permitirá obtener resultados excelentes, el 37,50% correspondiente a 15 personas dicen que los resultados serán buenos, el 12,50% correspondiente a 5 personas indica que se tendrán resultados regulares y el 7,50% correspondiente a 3 personas, manifiestan que los resultados serán pésimos.

Gran parte del personal está seguro, de que la empresa metalmecánica Cepsan necesita realizar alianzas estratégicas con los proveedores con el propósito de realizar acuerdos con beneficios mutuos, de esta manera mejorar la rentabilidad de la misma.

Pregunta N.- 2

2.- ¿La calidad de materia prima que nuestras empresas proveedoras entregan son?

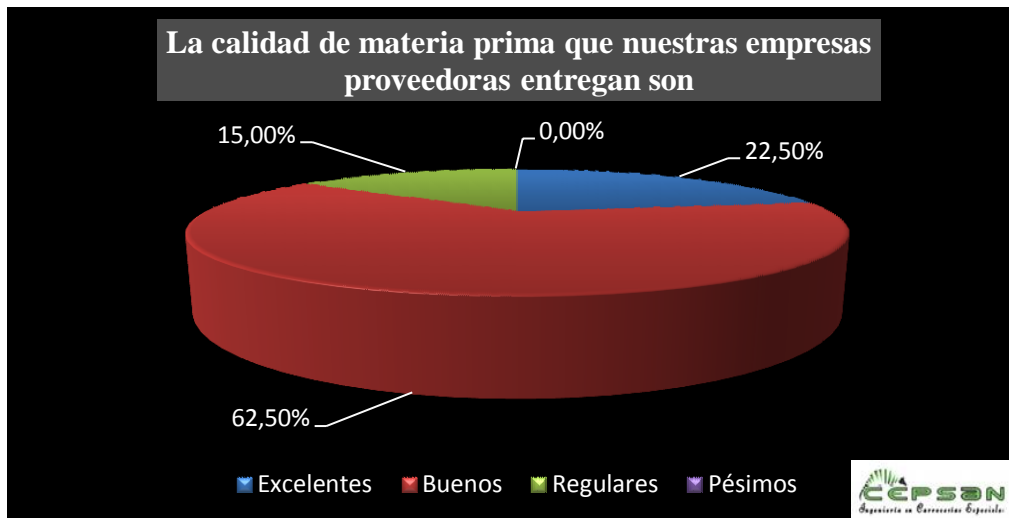
TABLA N.- 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTA	FRECUENCIAS RELATIVAS
Excelentes	9	22,50%
Buenos	25	62,50%
Regulares	6	15,00%
Pésimos	0	0,00%
TOTALES	40	100,00%

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

GRÁFICO N.- 4



Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, es decir 40 obreros, el 22,50% correspondiente a 9 obreros afirman que la materia prima es de excelente calidad, el 62,50% o sea 25 obreros mencionan que la calidad de la materia prima es buena, un 15,00% aclara que la calidad de la materia prima es regular y nadie expresa que la calidad de la materia prima es pésima.

En metalmecánica Cepsan según afirmación de sus trabajadores, la materia prima que adquiere y transforman son de buena calidad, pero si la empresa quiere mejorar su rendimiento tiene que tratar de conseguir materiales de excelente calidad y si existe la posibilidad con mayores plazos de pago.

Pregunta N.- 3

3.- ¿Los proveedores al momento de entregan la materia prima son?

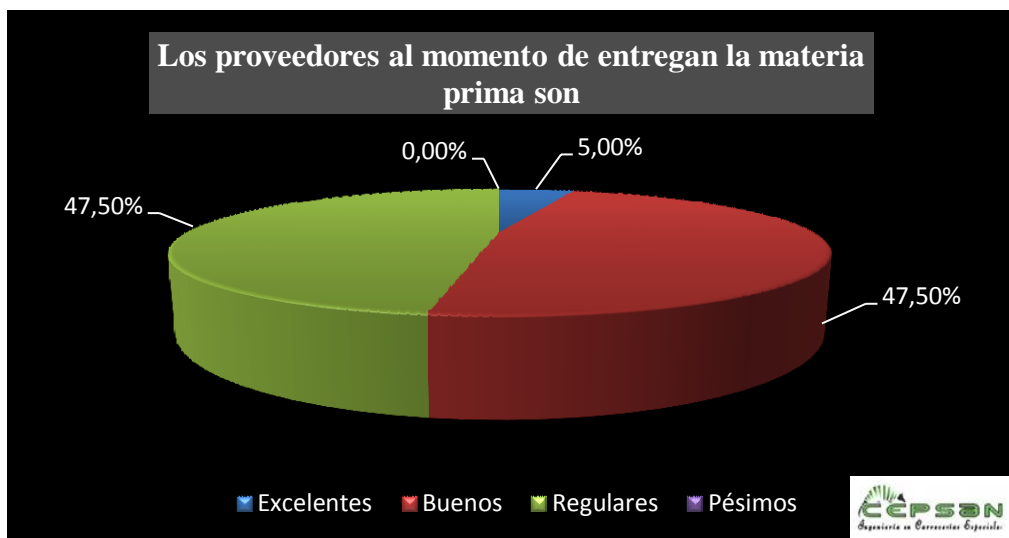
TABLA N.- 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTA	FRECUENCIAS RELATIVAS
Excelentes	2	5,00%
Buenos	19	47,50%
Regulares	19	47,50%
Pésimos	0	0,00%
TOTALES	40	100,00%

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

GRÁFICO N.- 5



Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, 2 obreros que representan el 5,00% manifiestan que los proveedores al instante de entregar la materia prima son excelentes, 19 obreros que representan el 47,50% mencionan que son buenos, también 19 obreros que representan otro 47,50% expresan que son regulares y nadie dice que los proveedores son pésimos.

Se puede apreciar que no existe mucha seriedad por parte de los proveedores debido a que parte considerable de encuestados no está satisfecha con el servicio que esto prestan a la empresa, ya que muchas de las veces los proveedores no son puntuales al instante de entregar la materia prima y a razón de esto se retrasan procesos de fabricación, esto podría ser la causa de la baja rentabilidad de la empresa.

Pregunta N.- 4

4.- ¿Le permite facilitar su trabajo la materia prima?

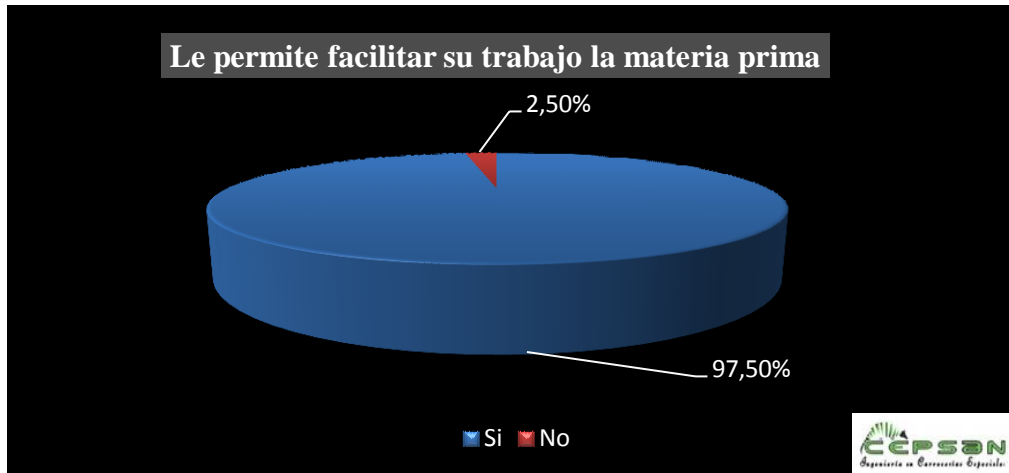
TABLA N.- 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTA	FRECUENCIAS RELATIVAS
Si	39	97,50%
No	1	2,50%
TOTALES	40	100,00%

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

GRÁFICO N.- 6



Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Análisis e interpretación

Según los resultados de las encuestas aplicadas, el 97,50% correspondiente a 39 trabajadores están conformes con la materia prima ya que esta le permite facilitar su trabajo y tan solo el 2,50% que representa solo a un trabajador no está conforme.

La materia prima con la que opera la empresa es la adecuada ya que casi todos los obreros están conformes con la facilidad que ofrece la materia prima. Aun así la empresa Cepsan debe estar en siempre dispuesta a implementar nuevos cambios que existan en la materia prima.

Pregunta N.- 5

5.- ¿Qué ventajas competitivas tiene la empresa Cepsan?

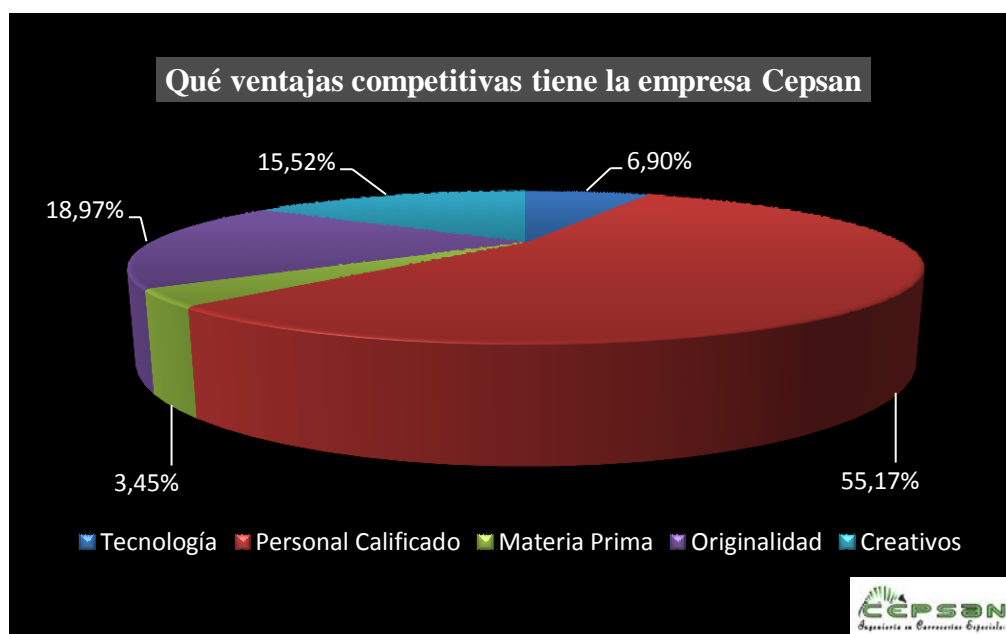
TABLA N.- 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTA	FRECUENCIAS RELATIVAS
Tecnología	4	6,90%
Personal Calificado	32	55,17%
Materia Prima	2	3,45%
Originalidad	11	18,97%
Creativos	9	15,52%
TOTALES	58	100,00%

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

GRÁFICO N.- 7



Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Análisis e interpretación

Las encuestas realizadas revelaron que la empresa Cepsan tiene ventajas competitivas en tecnología el 6,90%, en personal el 55, 17%, en materia prima un 3,45%, en originalidad el 18,97% y en creatividad un 15,52%.

La empresa metalmecánica Cepsan posee una ventaja competitiva muy importante que es el factor humano ya cuentan con un personal calificado que está orgulloso de pertenecer a esta organización, a demás la empresa es creativa y original en los distintos diseños de sus productos. Con respecto a lo tecnológico debe seguir aumentando más sus equipos y herramientas cambiando los instrumentos manuales a mecánicos.

Pregunta N.- 6

6.- ¿Los equipos y maquinarias que posee la empresa Cepsan son?

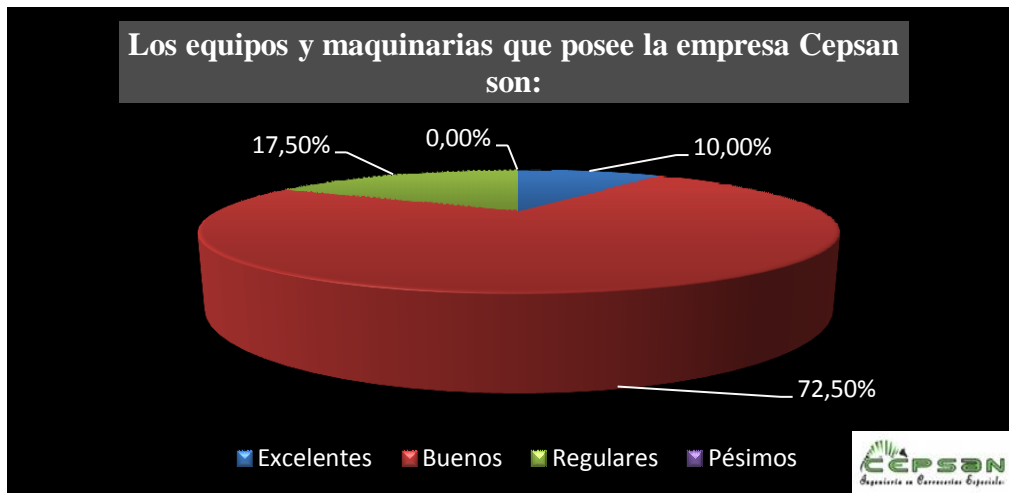
TABLA N.- 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTA	FRECUENCIAS RELATIVAS
Excelentes	4	10,00%
Buenos	29	72,50%
Regulares	7	17,50%
Pésimos	0	0,00%
TOTALES	40	100.00%

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

GRÁFICO N.- 8



Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Análisis e interpretación

La investigación realizada da a conocer que el 10,00% de los equipos y maquinaria son excelentes, el 72,50% están en buena condición, el 17,50% y nadie es decir el 0,00% considera a estos recursos pésimos.

Metalmecánica Cepsan en la actualidad posee los equipos y maquinarias necesarios para cumplir con todos sus trabajos a tiempo y con calidad. Pero de igual manera debe ir poco a poco mejorando los equipos de la planta con el objeto de ofrecer productos con cero defectos.

Pregunta N.- 7

7.- ¿Qué productos se fabrica con más frecuencia?

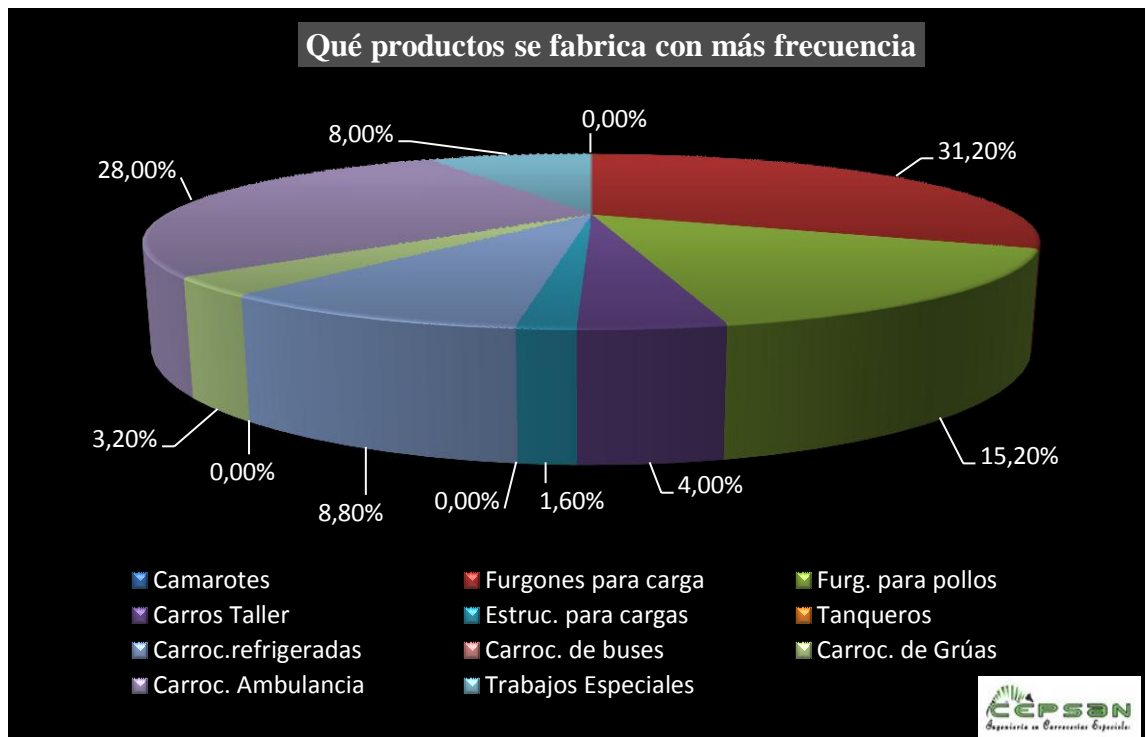
TABLA N.- 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTA	FRECUENCIAS RELATIVAS
Camarotes	0	0,00%
Furg. para carga	39	31,20%
Furg. para pollos	19	15,20%
Carros taller	5	4,00%
Estruc. para cargas	2	1,60%
Tanqueros	0	0,00%
Carroc. refrigeradas	11	8,80%
Carroc. de buses	0	0,00%
Carroc. de Grúas	4	3,20%
Carroc. Ambulancia	35	28,00%
Trabajos Especiales	10	8,00%
TOTALES	125	100,00%

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

GRÁFICO N.- 9



Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Análisis e interpretación

Según las encuestas aplicadas se dieron a conocer que los productos fabricados con más frecuencia son los furgones para carga esto lo manifiestan el 31,20% de los trabajadores, también las carrocerías para ambulancias se producen frecuentemente esto lo dicen el 28,00%, los furgones para pollos lo fabrican en cantidades reducidas esto lo mencionan el 15,20% de los obreros, el 8,80% de los trabajadores nos dan a conocer que producen carrocerías refrigeradas, el 8,00% de los obreros mencionan que realizan pocos trabajos especiales como blindajes de carros, camarotes de trenes, etc., el 4,00% de los obreros mencionan que realizan carrocerías para carros taller, el 3,20% de los encuestados dicen que fabrican pocas carrocerías para grúas, el 1,60% de los obreros dicen que deben en cuando se realizan estructuras para cargas y productos como camarotes, tanqueros, carrocerías para buses no se realizan frecuentemente pero la empresa si está capacitada para realizar estos trabajos.

De acuerdo a las encuestas aplicadas se puede apreciar que metalmecánica Cepsan no maneja solo una línea de fabricación, como sucede en otras empresas similares, por ejemplo Picoso se dedica solo a la fabricación de buses urbanos y interprovinciales. En cambio Cepsan elabora una variedad de productos metalmecánicos como: camarotes, furgones para carga, furgones para pollos, carros taller, estructuras para cargas, tanqueros, carrocerías refrigeradas, carrocerías de buses, carrocerías de grúas, carrocerías para ambulancias y trabajos especiales de acuerdo a las necesidades o exigencias de los clientes. De los cuales los productos que se fabrican con más frecuencia son: los furgones para carga, carrocerías de ambulancia, furgones para pollos, carrocerías refrigeradas y los trabajos especiales.

Pregunta N.- 8

8.- ¿Está satisfecho con los productos que se fabrican en la empresa “Cepsan”?

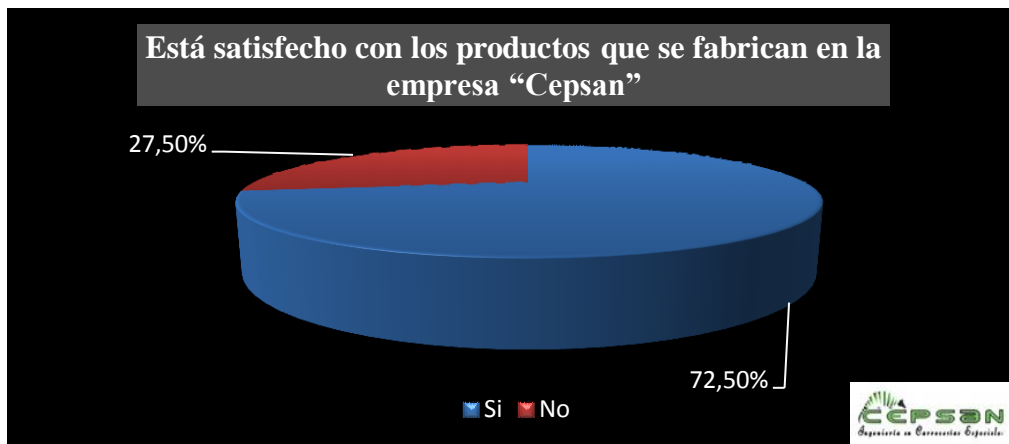
Tabla N.- 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTA	FRECUENCIAS RELATIVAS
Si	29	72,50%
No	11	27,50%
TOTALES	40	100,00%

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Gráfico N.- 10



Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta aplicada el 72,50%, correspondiente a 29 personas, están satisfechos con el producto laborado en la empresa y el 27,50%, correspondiente a 11 personas no están satisfechos con el producto.

Según los resultados de la encuesta aplicada la mayoría de los clientes internos están satisfechos con los productos que se fabrican en la empresa, pero a si mismo existe un número considerable de clientes que no están satisfechos, por lo cual la empresa debe investigar en que aspectos están fallando.

Pregunta N.- 9

9.- ¿La empresa Cepsan invierte principalmente en?

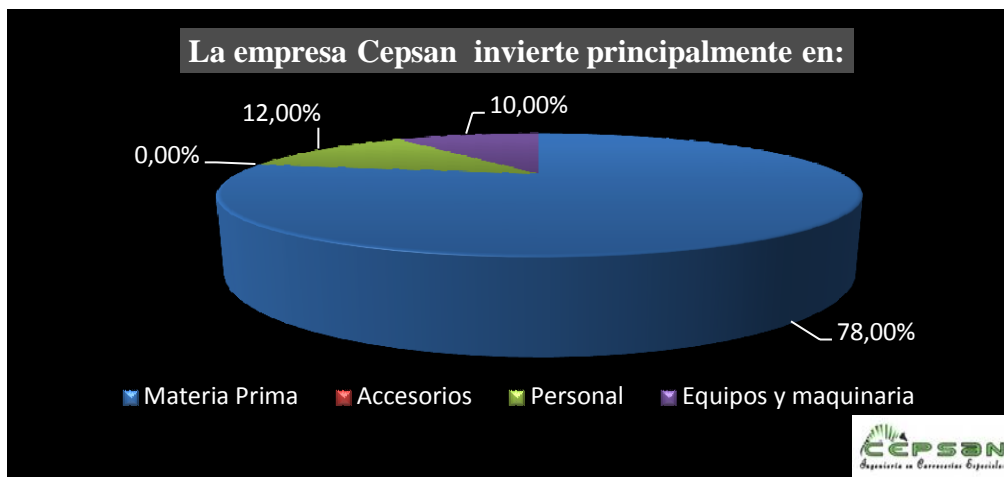
TABLA N.- 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTA	FRECUENCIAS RELATIVAS
Materia Prima	39	78,00%
Accesorios	0	0,00%
Personal	6	12,00%
Equipos y maquinaria	5	10,00%
TOTALES	50	100,00%

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

GRÁFICO N.- 11



Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Análisis e interpretación

La investigación realizada en la empresa Cepsan da conocer que el 78,00% correspondiente a 39 obreros manifiestan que la metalmecánica invierte principalmente en materia prima, el 12,00% correspondiente a 6 obreros dicen que la empresa invierte en personal y el 10% correspondiente a 5 personas invierte en maquinaria y equipos.

Es necesario que la empresa Cepsan aumente un poco más su inversión en el personal y en la renovación de maquinaria y herramientas ya que en estos aspectos existe una debilidad por lo cual la empresa debe dar más capacitación al personal y mejorar su maquinaria.

Pregunta N.- 10

10.- ¿El manejo del departamento de gerencia es?

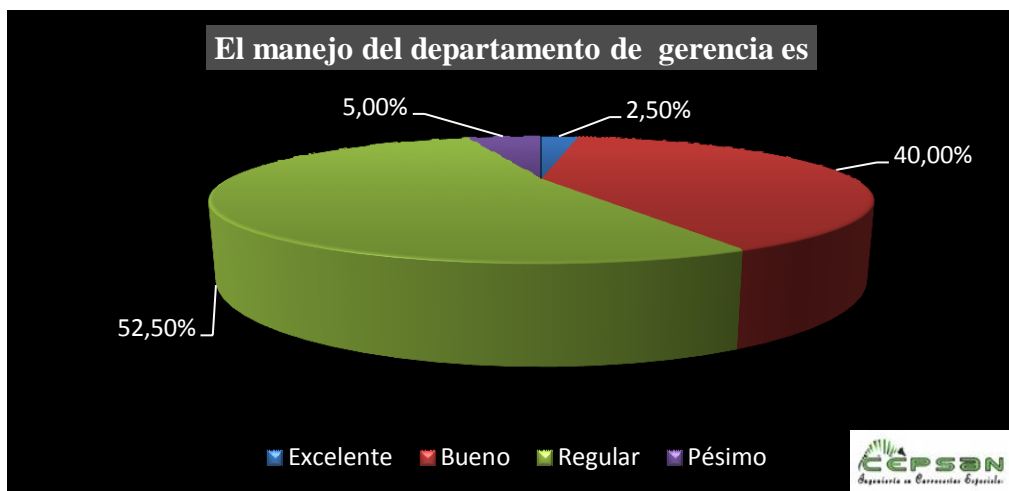
TABLA N.- 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTA	FRECUENCIAS RELATIVAS
Excelente	1	2,50%
Bueno	16	40,00%
Regular	21	52,50%
Pésimo	2	5,00%
TOTALES	40	100,00%

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

GRÁFICO N.- 12



Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados es decir 21 personas con el 52,50% manifiesta que el manejo del departamento de gerencia es regular, 16 obreros con el 40,00% mencionan que es bueno, 1 obrero con el 2,50% dice que es excelente y 2 personas con el 5,00% mencionan que es pésimo.

La mayoría del personal da a conocer que el desarrollo del departamento de gerencia no es tan buena ya que existe desconocimiento de las nuevas herramientas gerenciales que existen en la actualidad por lo cual el gerente debería de realizar cursos de capacitación.

Pregunta N.- 11

11.- ¿Las ventas en la empresa Cepsan se realizan a?

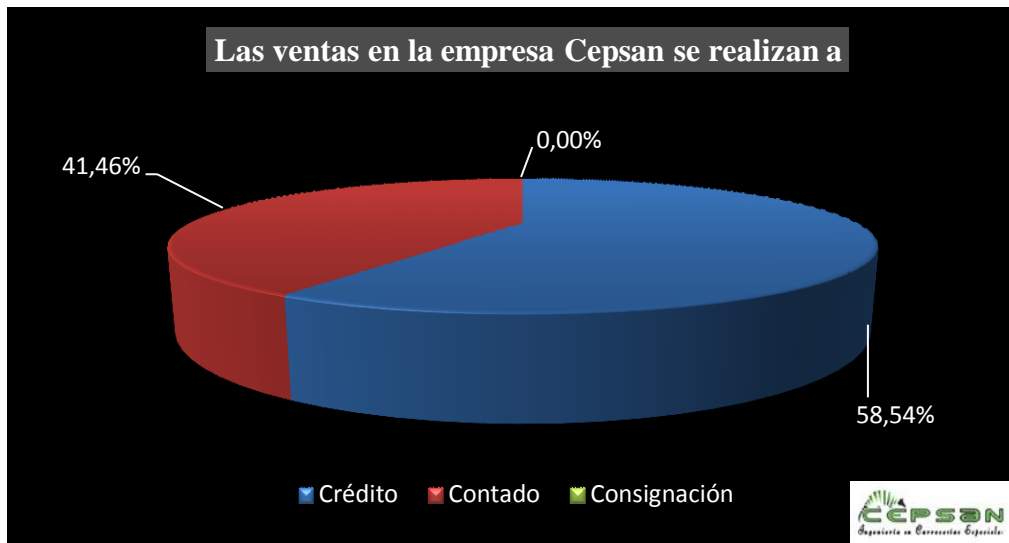
TABLA N.- 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTA	FRECUENCIAS RELATIVAS
Crédito	24	58,54%
Contado	17	41,46%
Consignación	0	0,00%
TOTALES	41	100,00%

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

GRÁFICO N.- 13



Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Análisis e Interpretación

Del total de encuestas aplicadas el 58,54% correspondiente a 24 personas manifiestan que las ventas en la empresa Cepsan se realizan a crédito, el 41,46% correspondientes a 17 personas dicen que son a contado y la empresa no realiza ventas a consignación.

Las ventas de los productos que fabrica la empresa se las realizan mayormente a crédito y esto podría ser una de las causas de la baja rentabilidad ya que podría existir cartera vencida que, para evitar esto se debería presionar más a sus clientes cuando estos no cumplan con sus pagos.

Pregunta N.- 12

12.- ¿La calidad de los recursos como: Maquinaria, Personal, Económicos, Materia prima son?

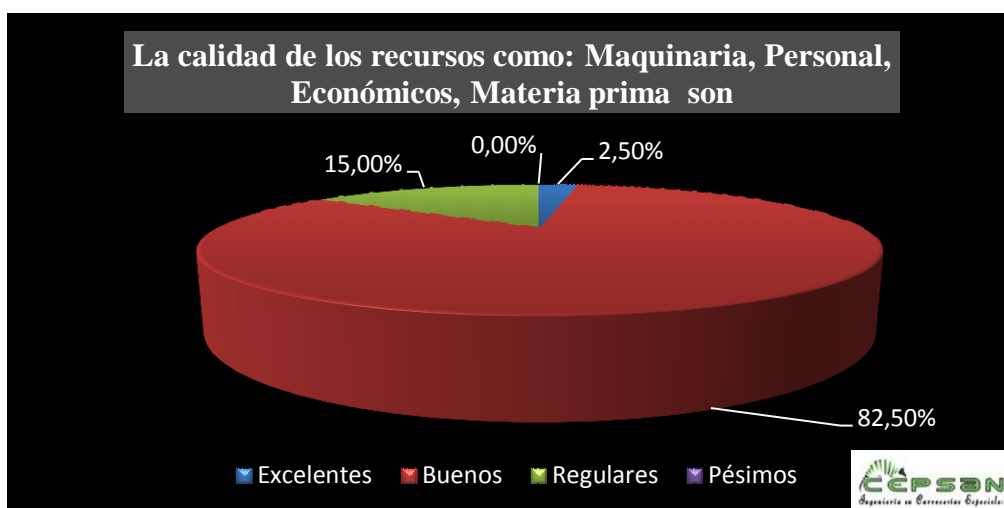
TABLA N.- 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS ABSOLUTA	FRECUENCIAS RELATIVAS
Excelentes	1	2,50%
Buenos	33	82,50%
Regulares	6	15,00%
Pésimos	0	0,00%
TOTALES	40	100,00%

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

GRÁFICO N.- 14



Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Análisis e Interpretación

Del 100% de las encuestas aplicadas, es decir a 40 personas, el 2,5% correspondiente a 1 obrero piensa que los recursos son excelentes, el 82,50% correspondientes a 33 obreros mencionan que los recursos son buenos, el 15,00% correspondiente a 6 obreros

dicen que son regulares y el 0,00% de los trabajadores considera que los recursos son pésimos.

La empresa metalmecánica Cepsan en la actualidad posee recursos de buena calidad ya que la mayor parte de los trabajadores están conformes con los mismos, pero de igual forma la empresa debe ir implementando poco a poco estos factores, según sus necesidades y capacidades con el fin de tener recursos de excelente calidad.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Cuadro N.- 4

Preguntas	Respuestas	Observaciones
7. ¿La implementación de una Alianza estratégica con los proveedores en la empresa Cepsan permitirá obtener resultados?	Una alianza estratégica permitía obtener resultados muy buenos, ya que mediante esto se podría obtener créditos a plazos más largos como a 2 meses plazo.	El entrevistado es seguro al instante de responder las preguntas. Y tiene el conocimiento necesario para contestar cada uno de los ítems.
8. ¿Qué proveedores serían los socios adecuados para la alianza?	Ambato Los chasquis Assa (Proveedores de chasis) Ferretería Bolívar Su accesorio Producaucho Autocolor Pavisa	Ninguna

<p>9. ¿La calidad de la materia prima que nuestras empresas proveedoras entregan son?</p>	<p>Las empresas proveedoras pueden entregar la materia prima, de la calidad que requiera la empresa. La empresa trabaja con materia prima de muy buena y buena calidad ya que esto puede influir en las garantías.</p>	<p>Ninguna</p>
<p>10. ¿Los proveedores al momento de entregar la materia prima son?</p>	<p>Los proveedores al instante de la entrega de la materia prima son puntuales, lo mas que se pueden tardar son de 2 a 3 horas, al menos que las compras sean como equipos de ambulancias, aparatos electrónicos, pueden tardar de 1 a 3 días, también puede ser que por la mala comunicación de la organización puede existir retrasos.</p>	<p>Ninguna</p>
<p>11. ¿Facilitar el trabajo la materia prima actual?</p>	<p>La materia prima según el transcurso del tiempo ha ido innovando su presentación ya que en la actualidad los proveedores comercializan piezas prefabricadas lo que antes no sucedía, y esto de cierto modo facilita el trabajo a los obreros.</p>	<p>Ninguna</p>
<p>12. ¿Qué ventajas competitivas posee la empresa Cepsan?</p>	<p>La presa Cepsan posee ventajas competitivas como: talento humano, equipos y maquinaria, diseños originales.</p>	<p>Ninguna</p>
<p>13. ¿Los equipos y maquinarias que posee la empresa Cepsan son?</p>	<p>Los equipos y maquinaria con los que trabaja la empresa son de muy buena y buena calidad ya que la empresa necesita realizar trabajos que sobresalgan las expectativas de los clientes.</p>	<p>Ninguna</p>

<p>14. ¿Qué productos se fabrica con más frecuencia?</p>	<p>Los productos que mas demanda tienen en el mercado son: los furgones, carrocerías de rescate, ambulancias. Cabe decir que la empresa no realiza trabajos en serie cada trabajo es muy diferente del otro.</p>	<p>Ninguna</p>
<p>15. ¿Los productos que se fabrican en Cepsan satisfacen a los clientes?</p>	<p>Hasta la actualidad no ha existido quejas o devoluciones sobre los trabajos realizados en la empresa más bien se ha tomado en cuenta todas las observaciones y sugerencias realizadas por los clientes, para poder ofrecer productos de excelente calidad.</p>	<p>Ninguna</p>
<p>16. ¿La empresa Cepsan invierte principalmente en?</p>	<p>La empresa invierte principalmente en la adquisición de nueva maquinaria y en su mantenimiento, también invierte en materia prima, mano de obra y otros.</p>	<p>Ninguna</p>
<p>17. ¿El manejo del departamento de gerencia es?</p>	<p>De a cuerdo a la entrevista realizada, el manejo del departamento de gerencia es bueno ya que no se han desarrollado estrategias que permitan que la empresa crezca mas. Pero por otro lado el gerente ha realizado las gestiones necesarias para que la organización logre mantenerse en este mercado altamente competitivo.</p>	<p>Ninguna</p>
<p>18. De qué forma se realizan las ventas de la empresa Cepsan?</p>	<p>Las ventas en la empresa Cepsan se realizan a crédito y contado. El contrato lo realizan primero con el 50% de entrada y la</p>	<p>Ninguna</p>

	diferencia al instante de que la carrocería salga de la empresa. En saco de ventas al sector público se lo realiza a 2 meses plazo.	
19. ¿La calidad de los recursos como: Maquinaria, Personal, Económicos, Materia prima son?	Los recursos con los que cuenta la empresa son buenos ya que de lo contrario la empresa no hubiese llegado a sobrevivir en este sector de alta competencia.	Ninguna

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

INTERPRETACION

De acuerdo a la entrevista aplicada al Ing. Bonilla Jefe del departamento de Diseño y Ventas de la empresa Cepsan, se ha tomado como dato importante, el plantear una propuesta para realizar alianzas estratégicas con los proveedores, con la finalidad de que estos sean puntuales en el momento de la entrega de los insumos, como también dando a la empresa un espacio para el pago, esto quiere decir trabajar con crédito con los proveedores a 30, 60 y 90 días si es factible, de acuerdo a los montos, lo que permitiría apalancarse a corto plazo a la empresa; Por otro lado también plantear estrategias para diseñar canales de distribución o ventas, capacitación al personal, como también exista la reciprocidad de la empresa hacia sus proveedores, con el cual se puede llegar a definir una alianza, en donde las partes pueda tener beneficios mutuos.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la verificación de la hipótesis del presente trabajo investigativo se aplicó el método del Chi - cuadrado que es una prueba estadística que permite relacionar datos observados y esperados. Para lo cual se seguirá los siguientes pasos:

1. Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

H_0 = El diseño de un plan de alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores no permitirá aumentar la rentabilidad de la empresa metalmecánica “CEPSAN” de Ambato.

H_1 = El diseño de un plan de alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores sí permitirá aumentar la rentabilidad de la empresa metalmecánica “CEPSAN” de Ambato.

Definición del nivel de significación.

El nivel de significación escogido para la investigación es del 0,05% debido a que el proyecto es de nivel Administrativo.

Elección de la prueba estadística.

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba ji cuadrada, cuya fórmula es la siguiente:

$$x^2 = \sum \left[\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

Simbología:

χ^2 = Chi Cuadrado

Σ = Sumatoria

f_o = Frecuencia observada.

f_e = Frecuencia esperada.

2. Regla de decisión

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(gl) = (3 - 1) (4 - 1)$$

$$(gl) = (2) (3)$$

$$(gl) = 6$$

El grado de libertad correspondiente que se encontró es: GL= 6

3. El valor de χ^2 con respecto al nivel de significancia de 0.05, es igual a 12,592, de acuerdo al grado de libertad de 6 en la tabla consultada.

4. Para realizar la tabla de contingencia se toma en cuenta 3 preguntas del cuestionario las mismas que se detallan a continuación:

Preguntas aplicadas a clientes internos.

1.- ¿La implementación de una Alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores en la empresa Cepsan permitirá obtener resultados?

Excelente

Bueno

Regular

Pésimo

10.- ¿El manejo del departamento de gerencia es?

Excelente

Bueno

Regular

Pésimo

12.- ¿La calidad de los recursos como: Maquinaria, Personal, Económicos, Materia prima son?

Excelente

Bueno

Regular

Pésimo

Frecuencias Observadas y Esperadas

Tabla N.- 14

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS								TOTAL
	Excelente		Bueno		Regular		Pésimos		
	FO	FE	FO	FE	FO	FE	FO	FE	
1.- ¿La implementación de una Alianza estratégica con los proveedores en la empresa Cepsan permitirá obtener resultados?	16	6,00	16	21,67	5	10,67	3	1,7	40
10.- ¿El manejo del departamento de gerencia es?	1	6,00	16	21,67	21	10,67	2	1,7	40
12.- ¿La calidad de los recursos como: Maquinaria, Personal, Económicos, Materia prima son?	1	6,00	33	21,67	6	10,67	0	1,7	40
TOTAL	18	18	65	64	32	32	5	5	120

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la fórmula:

$$x^2 = \sum \left[\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

Procedimiento para el cálculo de la ji cuadrada(x²)

- Primeramente se realizara el ingreso de los datos tanto de las frecuencias observadas y esperadas en columna c/u.
- El siguiente paso consiste en sacar la diferencia entre las dos frecuencias anteriores.
- Luego este resultado se lo eleva al cuadrado.
- Y el resultado obtenido se lo divide para la frecuencia esperada.
- Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de x² obtenida.

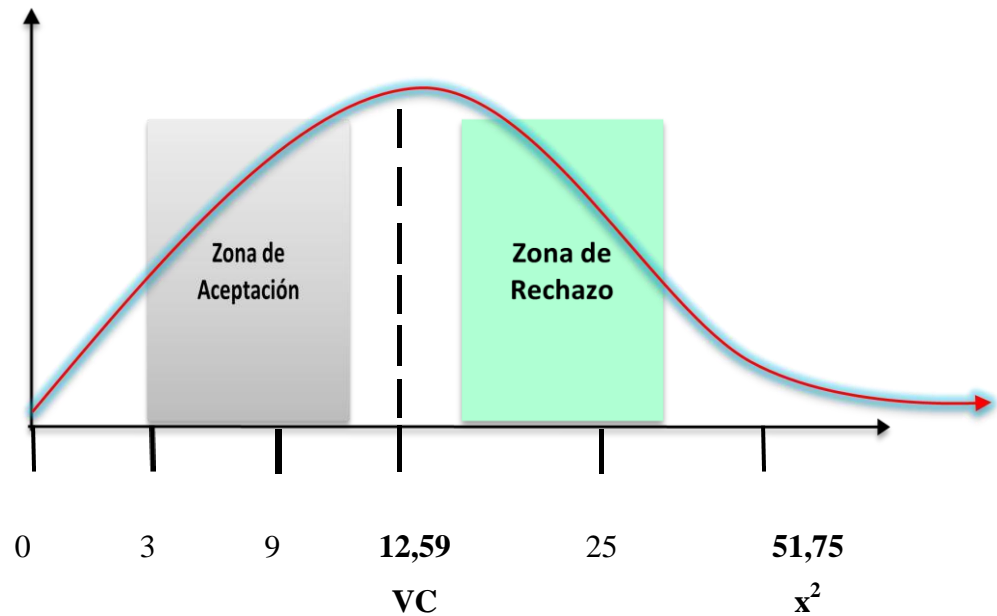
Tabla N.- 15

$x^2 = \sum \left[\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$	FO	FE	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
Pregunta 1/excelente	16	6,00	10,00	100,00	16,67
Pregunta 1/bueno	16	21,67	-5,67	32,11	1,48
Pregunta 1/regular	5	10,67	-5,67	32,11	3,01
Pregunta 1/pésimo	3	1,67	1,33	1,78	1,07
Pregunta 10/excelente	1	6,00	-5,00	25,00	4,17
Pregunta 10/bueno	16	21,67	-5,67	32,11	1,48
Pregunta 10/regular	21	10,67	10,33	106,78	10,01
Pregunta 10/pésimo	2	1,67	0,33	0,11	0,07
Pregunta 12/excelente	1	6,00	-5,00	25,00	4,17
Pregunta 12/bueno	33	21,67	11,33	128,44	5,93
Pregunta 12/regular	6	10,67	-4,67	21,78	2,04
Pregunta 12/pésimo	0	1,67	-1,67	2,78	1,67
			0,00	x ²	51,75

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Propia

Gráfico N.- 15



Elaborado por: Masaquiza Iván
Fuente: Propia

Decisión

Debido a que el valor de x^2 calculado = **51,75** es mayor que valor de x^2 tabla = **12,59**, rechazo la hipótesis nula y acepto la hipótesis alternativa que dice que “La propuesta de un plan de alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores si permitirá aumentar la rentabilidad de la empresa metalmeccánica “CEPSAN” de Ambato.”

También se puede mencionar que existe un alto grado de relación entre las preguntas que se utilizó en la elaboración de la tabla de contingencia.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El estudio realizado en la empresa metalmecánica Cepsan de la ciudad de Ambato, ha permitido establecer las siguientes conclusiones.

- En la empresa metalmecánica Cepsan de Ambato, en la actualidad no se ha realizado estudios de investigación afines al tema. Y de acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar que al realizar la implementación de una alianza estratégica con los proveedores se logrará mejorar la rentabilidad alcanzando las metas establecidas por la fábrica de carrocerías.
- En Cepsan no se ha realizado ningún tipo de alianza estratégica con ninguna entidad, que ayude a incrementar el rendimiento de la misma. Lo que ha forzado a la empresa a que trabaje solo y se enfrente solo al mercado.

- De acuerdo a la investigación aplicada la empresa Cepsan cuenta con una ventaja competitiva muy importante que es el personal calificado el cual le permite desarrollar trabajos de excelente calidad y con diseños innovadores, los mismos que se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. La mayoría del personal cuenta con una alta experiencia en el área de la metalmecánica pero no todos los trabajadores conocen los objetivos que tiene establecido para cierto período de trabajo, lo cual repercute en los resultados finales.
- Los recursos con los que cuenta la empresa como: maquinaria, equipos y tecnología se encuentran en una buena condición. Esto es muy favorable para la fábrica ya que mediante el uso correcto de estos recursos y la combinación del talento humano calificado se podrá lograr cumplir con la exigencia de los clientes tanto en la entrega del producto como en su calidad. De igual manera podrá cubrir las expectativas y exigencias que las empresas interesadas a firmar convenios de cooperación con Cepsan.
- Un número considerable de clientes internos y externos de la empresa metalmecánica Cepsan no están conformes con el manejo adecuado del departamento de gerencia debido a ciertas razones: el gerente no da a conocer los objetivos a todos los empleados, no fomenta una cultura organizacional confiable, etc. Y esto pone en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado.
- Existen cinco líneas de productos que tienen mayor demanda de producción como son: carrocerías para ambulancias, furgones para carga, furgones para pollos, carrocerías refrigeradas y trabajos especiales. Se fabrican 4 unidades de al mes, sin olvidar a los otros productos que de igual manera se los fabrica en pocas unidades. Metalmecánica Cepsan tiene una gran demanda, esto se debe a la gran variedad de líneas de fabricación que maneja la empresa y que todos sus trabajos son totalmente garantizados.

- A si mismo podemos concluir que el 73 % de los clientes internos están satisfechos con los productos que se fabrican en la planta, lo cual es satisfactorio, ya que la mayoría está conforme, pero de igual manera, un número considerable de clientes no están satisfechos, esto se debe a que no el producto no es entregado gusto a tiempo, lo cual perjudica a la empresa, ya que, cliente al sentir la falta de responsabilidad puede acudir a la competencia.
- Las ventas en la empresa Cepsan se realizan a crédito y contado, más del 50% del total de sus ventas son a crédito y como en toda organización existe clientes que se retrasado al momento de cancelar sus respectivas letras lo cual repercute en su capital de trabajo ya que si esto sucede reduce el flujo de caja, afectando la compra de materia prima para los de mas trabajos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Al instante de realizar el convenio de alianza estratégica el gerente de la empresa Cepsan debe considerar que la empresa asociada le provea de materia prima de calidad e innovadora que se ajuste a las necesidades de sus clientes y obreros y que le dé más facilidades de pago.
- Cepsan por ser una empresa en constante desarrollo y por que maneja distintas líneas de fabricación debe ir innovando día a día los equipos y maquinaria que faciliten el trabajo a los obreros, ya que de esto también depende la calidad del producto. De igual forma debe capacitar continuamente a los trabajadores en el manejo de los nuevos equipos, maquinarias y en algunos adelantos de cómo desarrollar productos innovadores y originales, para ajustarse a las nuevas existencias del mercado.
- El gerente por ser una parte esencial de la organización debe estar constantemente preparándose y capacitándose, ya que hoy en día surgen grandes cambios en la parte administrativas y otras debido al continuó auge tecnológico.

También debe fomentar confianza entre él y los trabajadores con el fin de abrir un vínculo de comunicación, así escuchar sugerencias o cambios que deben ejecutarse.

- Como Cepsan tiene distintas líneas de producción debe realizar capacitaciones en todas estas líneas de fabricación ya que cada producto puede tener una nueva innovación ya sea en su diseño, modelo o la exigencia del mercado actual para evitar esto el gerente debe estar constantemente actualizado en este campo e informarle a todos sus subordinados con el objeto de evitar errores y satisfacer totalmente al cliente.
- Con el propósito de satisfacer la exigencia de los clientes, en cuanto al tiempo de entrega de los productos, el cual es ocasionado por la falta de materia prima en el instante requerido, la empresa debe realizar convenios con los proveedores con el fin de contar con los materiales en el instante preciso, a si mejorar la producción y cumplir con los trabajos justo a tiempo.
- Al instante de realizar un trabajo a crédito, el jefe de ventas, debe realizar un estudio minucioso del cliente revisando sus referencias financieros, por medio de la central de riesgos, de acuerdo a esos resultados debe tomar la decisión de fabricar o no el producto a crédito, ya que la empresa está arriesgando el retorno de su inversión. También debe considerar encajes como del 50%, para clientes nuevos o dudosos.

A si mismo debe cerciorarse de que pueda cubrir el pago de las respectivas letras realizando una inspección a su trabajo y bienes.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6. TEMA

Elaboración de un plan de alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores para mejorar la rentabilidad de la empresa metalmecánica “CEPSAN” de Ambato.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora: Empresa “Cepsan”

Beneficiarios: Gerente, Empleados, Clientes Internos y Externos.

Teléfono: 847593 - Telefax 842412

Ubicación: Av. Pichincha 0708 y Rumiñahui.

Responsable: Ing. Cesar Pico - Gerente

Equipo Técnico Responsable: Jefe de Producción, Autor

Costo de la propuesta: \$ 13.275,00

Financiamiento: Propio

Tiempo Estimado para la Ejecución:

Inicio: octubre del 2012.

Fin: marzo del 2013.

6.2. ANTECEDENTES

Dentro de la provincia de Tungurahua y en exclusivamente en el cantón Ambato existen una gran cantidad de empresas metalmecánicas que se dedican particularmente a la fabricación de carrocerías, en donde la mayoría no tiene ningún tipo de conocimientos sobre cómo administrar una empresa e implementar nuevas formas de realizar negocios.

En los últimos años carrocerías “CEPSAN” a atravesado por una situación económica poco satisfactoria, debido a que no se desarrollado estrategias de abastecimiento que permitan mejorar su actividad operacional, porque no ha existido el conocimiento suficiente sobre los beneficios que brindan las alianzas, provocando obstrucción en su crecimiento productivo y económico, por lo cual la organización ha decidido impulsar un modelo colaborativo con sus proveedores más importantes, donde la mejora continua, las negociaciones transparentes y frecuentes serán los ejes principales de la alianza. Este nuevo marco de trabajo permitirá a ambas partes trabajar en la misma dirección con el objetivo de desarrollar productos que puedan ser distribuidos en el momento adecuado, con la calidad acordada, con precios ajustados y con un mayor grado de innovación al permitir participar a los proveedores.

Cepsan en la actualidad no ha establecido estrategia de abastecimiento con sus proveedores de materia prima ya que inicialmente existía el desconocimiento del mismo y la aplicación de esta estrategia requiere un esfuerzo extra, ya que la empresa debe ayudar a sus proveedores a mejorar sus capacidades organizativas, de igual modo no se concretado alianzas estratégicas por la existencia de la falta de confianza hacia sus proveedores, con los cuales llevan trabajando muchos años. Al superar esto el éxito de la empresa será garantizada tanto en sus actividades diarias como en sus resultados económicos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo de análisis e interpretación de resultados, es evidente que el atraso de la entrega de los productos, incomoda mucho a los clientes, lo que realmente no da una buena imagen a la empresa. La dificultad que existe con los proveedores en disponer de la materia prima al instante requerido, retarda la entrega del producto, como en la parte financiera el trabajar al contado o pagos por anticipado, exige a la empresa tener un capital fuerte de trabajo, lo que de alguna manera limita el radio de acción de la empresa.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto está orientado a mejorar la utilidad de la empresa metalmecánica “Cepsan” que se dedica a la fabricación de carrocerías de varios tipos como: camarotes, furgones para aves, furgones para carga, carros taller, estructura para cargas, tanqueros, carrocerías refrigeradas, carrocerías para buses, carrocería de grúas, carrocerías para ambulancia, trabajos especiales. Por lo cual el objetivo principal de este estudio se centra en el diseño de un plan de alianza estratégica de abastecimiento, motivando a nuestros proveedores formalizar acuerdos de cooperación con el fin de que proporcionen materiales en el momento adecuado, con la calidad acordada y con el grado de innovación que exige el mercado. De esta forma se mejorará los métodos de trabajo, se eliminarán los retrasos de producción, se optimizará el uso de la materia prima, se aumentará la capacidad productiva, obteniendo así una mejor utilidad para la empresa.

Económicamente y financieramente, es viable realizar el diseño e implantación de la propuesta, porque existen los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la estrategia de abastecimiento y de igual modo la gerencia general está dispuesta a participar en el desarrollo de las investigaciones que ayuden a solucionar problemas primordiales.

También la presente investigación realizada, será de mucha utilidad para la sociedad, ya que el estudio actual podrá ser utilizado como marco referencial para próximas investigaciones que guarden relación con la aplicación de alianzas estratégicas.

El diseño del plan de alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores tendrá un impacto positivo no solo para la empresa, porque a su vez beneficiara económicamente a sus trabajadores, ofreciéndoles una fuente de trabajo estable, que permitirá mejorar la calidad de vida de sociedad, teniendo como responsabilidad el no generar ningún tipo de efecto dañino contra el medio ambiente, más bien motivando a la comunidad a cuidar a la misma.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores con el propósito de mejorar la rentabilidad de la empresa metalmecánica Cepsan.

6.4.2. Objetivos Específicos

Conocer las fortalezas y debilidades de la empresa a través de un análisis FODA.

Realizar el análisis de la situación actual y futura de la institución.

Definir los principales beneficios y riesgos que pueden alcanzarse mediante la alianza estratégica de abastecimiento.

Analizar y determinar los mejores proveedores para establecer la alianza estratégica.

Establecer las principales condiciones de la alianza estratégica mediante la negociación.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1. Factibilidad Político

Políticamente es factible el diseño y aplicación de la propuesta, ya que mediante esto se estará cumpliendo con la misión y visión de la empresa en general, lo cual es generar un producto de calidad, a través de la aplicación de materia prima de calidad, maquinaria adecuada, personal calificado, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y crecer en el mercado nacional.

6.5.2. Factibilidad Socio Cultural

El diseño de la propuesta es factible, ya que la misma enlaza elementos como: costumbres, valores, clases sociales, estilos de vida, motivaciones, etc.

Mediante el desarrollo exitoso de la propuesta se podrá contribuir al enriquecimiento socio cultural, porque mediante la alianza estratégica con los proveedores, no solo se tendrá en cuenta el valor económico, también se logrará compartir tradiciones y costumbres empresariales. De igual modo la empresa tendrá la capacidad de participar o ayudar al cumplimiento de cualquier evento socio cultural.

6.5.3. Factibilidad Tecnológica

De acuerdo a las encuestas aplicadas en la metalmecánica “Cepsan”, se puede conocer que la empresa cuenta con todos los equipos y maquinaria necesarios, para la correcta marcha de la alianza estratégica de abastecimiento con sus proveedores.

De igual manera para la elaboración del diseño textual y gráfico se utilizó el sistema de programas de Microsoft Office, el mismo que está al alcance de todos gracias a la ayuda de un ordenador.

6.5.4. Factibilidad Organizacional

El diseño de un plan de alianza estratégica de abastecimiento con los proveedores, es viable desde la perspectiva organizacional, porque a través de una conversación directa con el Gerente General de la empresa “Cepsan”, sobre el problema planteado, confirmo que los distribuidores de materia prima no cooperan, porque existe el retraso, al instante de la entrega, no conceden plazos de pagos, afectando el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa. Por lo cual existe el consentimiento de la gerencia y sus trabajadores, para el acceso a la información necesaria, para el correcto desarrollo del tema.

6.5.5. Factibilidad Político Equidad Género

Otra viabilidad de la propuesta es que su aplicación, beneficiara tanto a hombres como mujeres. Es decir que, en la planta ofrecerá trabajos estables, al contar con la materia prima de calidad y necesaria, para sus trabajadores puedan efectuar su labor correctamente, cumpliendo con los objetivos tanto laborales como personales. Al unir estos dos factores se logrará mejorar la calidad de los productos y la rentabilidad misma, siendo los beneficiarios, la empresa y todos sus trabajadores.

6.5.6. Factibilidad Ambiental

El diseño y aplicación de la propuesta no tendrán ningún impacto negativo hacia el entorno ambiental de la zona.

De igual manera en la empresa una de las políticas de la empresa es cuidar el medio ambiente, mediante el designio de un lugar específico para el uso de químicos, pinturas, desoxidantes, masillas, fibras, etc.

6.5.7. Factibilidad Económica – Financiera

Cepsan cuenta con un presupuesto apropiado, para el desarrollo de nuevos estudios investigativos que contribuya y permitan dar solución a los problemas prioritarios. Por lo cual es factible realizar todos los estudios necesarios para diseño del modelo de alianza estratégica.

De igual modo aportando a la efectividad de la organización y satisfaciendo las necesidades de los clientes, se lograra mejorar el rendimiento económico de la misma.

6.5.7.1. Análisis caso práctico “CEPSAN”.

En la actualidad la empresa Cepsan tiene una capacidad de producción de **4** furgones mensuales, los cuales tienen un costo de **17.999,45** por cada unidad.

A continuación se muestra detalladamente los costos de producción de un furgón para carga.

Tabla N.- 16

Costo de Materia Prima	
Sección	Costo
Bastidor	422,35
Piso	1.823,70
Estructura	537,45
Forros exteriores	942,50
Forros interiores	447,76
Ventoleras	1.105,10
Mecanismos de ventoleras	464,22
Puertas	271,58
Cobertores de cubetas	431,75
Visera frontal	163,75
Extractores	427,50
Guardalodos	66,20
Frenos de bugís	153,47
Caja de bodega	85,35
Soldadura	347,46
Guardachoque	64,00
Tornillería	204,05
Remaches	189,00
Abrasivos, guantes y gafas	105,75
Materiales pintura	998,27
Material eléctrico	414,16
Total	9.665,37

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Empresa Cepsan.

Tabla N.- 17

Costo Mano Obra			
Número de días	Costo por día	N.- Obreros	Total
30	15	8	3.540,00

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Empresa Cepsan.

Tabla N.- 18

Gastos Generales 2010	
Servicios básicos	7.645,10
Fletes y transportes	2.000,00
Publicidad	2.576,00
Combustible y lubricantes	546,00
Viáticos	300,00
Desgaste de herramientas	1.000,00
Sueldos administrativos	40.467,00
Horas extras	7.000,00
Agua botellón	150,00
Movilización	1.500,00
útiles de oficina	600,00
Copias y formularios	200,00
Útiles y limpieza	500,00
Agasajo personal	4.500,00
Impuestos municipales	1.000,00
Indemnización a trabajadores	7.376,00
Donaciones	1.500,00
Servicio de monitoreo	1.000,00
Gastos bancarios	1.345,00
Ayuda de alimentación	4.850,00
Teléfono celular	1.534,00
Seguros	5.224,00
Mantenimiento de equipos de computo	500,00
Mantenimiento de maquinaria	500,00
Alimentación Veladas	500,00

Gastos financieros	21.745,07
TOTAL	116.058,17
Ventas totales Anuales 2010	994.000,00
Gastos generales	11,7%

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Empresa Cepsan.

Tabla N.- 19

Costo de producción de un furgón de carga	
Descripción	Costo
Materia prima	9.665,37
Mano de obra	3.540,00
Costo de M.O.+M.P.	13.205,37
11,7% Gastos generales	1.545,03
Utilidad del 10%	1.320,54
Total	16.070,94
IVA 12%	1.928,51
Precio Final	17.999,45

Elaborado por: Masaquiza Iván.


Fuente: Empresa Cepsan.

La empresa metalmecánica Cepsan produce furgones para carga a un precio de \$ **17.999,45**.




Tiempo de producción estándar de un Furgón

Con el propósito de calcular cuánto pierde la empresa cuando se retrasa la producción, a continuación se muestra el cuadro del tiempo de producción de un furgón en días.

Cuadro N.- 5

		Tiempo de Producción Estándar de un Furgón para Carga																							
		Tiempo en Días																							
Actividades	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
Maquilado	1	Trabajo	Espera	Trabajo							Trabajo	Trabajo				Trabajo	Trabajo			Trabajo					
Lavado/Fonde	2			Trabajo	Trabajo						Trabajo	Trabajo				Trabajo	Trabajo			Trabajo					
Ensamblaje	3						Espera	Espera	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Espera	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo							
Montaje	4																			Trabajo	Espera	Trabajo			
Pintura	5																					Trabajo	Espera	Trabajo	Trabajo
Acabados	6																				Trabajo			Trabajo	Trabajo

Simbología

	Espera
	Trabajo
	Otra Actividad

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Empresa Cepsan.

El proceso de producción estándar de un furgón de carga, dura un tiempo de 23 días, de los cuales 4 días no se trabaja en el producto, por motivos de que los materiales e insumos no están en el ínstate requerido, ya que los proveedores son impuntuales al momento de entregar la materia prima lo cual retrasa procesos como se puede ver en el

cuadro, también 2 día porque el dueño del chasis se retrasa para realizar el montaje de la carrocería y por motivos de mala comunicación dentro de la empresa.

Calculo del costo por día de trabajo en un furgón

Tabla N.- 20

Costo por días de producción de un furgón		
Descripción	Costo mensual	Costo diario
Mano de Obra	3.540,00	118,00
11,7% Gastos generales	1.545,03	51,50
Total	5.085,03	169,50

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Empresa Cepsan.

De acuerdo al cálculo realizado se puede ver que el gasto de producción por día de un furgón es de \$ **169,50**.

Calculo de cuanto pierde la empresa al retrasar la producción

Tabla N.- 21

Dinero que pierde la empresa por los retrasos		
Retrasos de	Días de retraso	Perdida
Proveedores	4	678,00
Cliente	1	169,50
Mala Información	1	169,50
Total	6	1.017,01

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Empresa Cepsan.

Al retrasar la producción por causa de los proveedores la empresa pierde \$ 678,00, por causa del cliente pierden \$ 169,50 y por mal información igual pierde \$ 169,50. Por lo cual es necesario que la empresa realice acuerdos de cooperación con sus proveedores ya que podrá ahorrar en dinero \$ 678,00 por cada furgón que produzcan.

De igual manera en la empresa en la actualidad no tomaban en cuenta, cuánto dinero se pierde al no existir una adecuada comunicación durante el proceso de fabricación del furgón.

Rentabilidad por cada furgón que se produce.

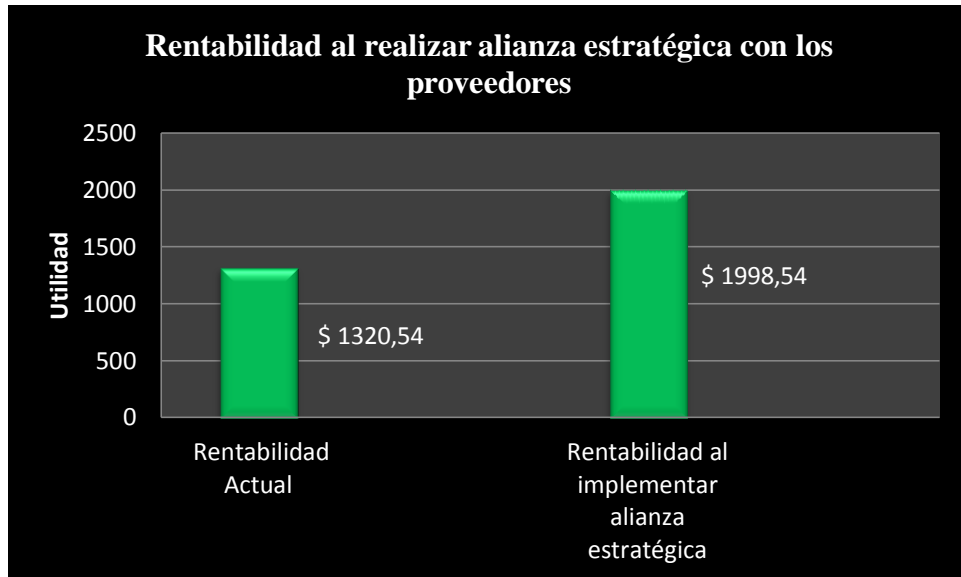
Tabla N.- 22

Rentabilidad por cada furgón producido		
Rentabilidad Actual	Rentabilidad al implementar alianza estratégica	%
1.320,54	1.998,54	51,34%

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Empresa Cepsan.

Gráfico N.- 16



Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Empresa Cepsan.

En conclusión la empresa metalmecánica “CEPSAN”, se ahorra en tiempo 4 días, en dinero la fabrica ahorra 678,00 al eliminar las esperas de materiales, y incrementa la rentabilidad en un 51,34%. Por lo cual es factible el desarrollo de la propuesta establecida.

6.5.8. Factibilidad Legal.

Legalmente es factible desarrollar alianzas estratégicas, con cualquier tipo, para desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

Según, Constitución de la república del Ecuador, Título I, Capítulo VI Derechos de libertad, Artículo 66 Se reconoce y garantizará a las personas, Sección 15.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

6.6.1. Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas, se definen como asociaciones de instituciones o empresas, que se agrupan para desarrollar actividades conjuntas a fin de lograr una determinada meta, que beneficiará a todos sus integrantes. (FAO. 2001. Pág. 11)

Las alianzas permiten adquirir nuevas competencias y mejorar el uso de las ya existentes. Las alianzas representan una de las vías principales de la empresa para integrar el doble cambio relacionado con el cambio tecnológico exógeno y el desarrollo de la ventaja competitiva. Las empresas buscan la manera de crear alianzas para facilitar las innovaciones tecnológicas, mientras que durante las etapas tardías del ciclo, las alianzas suelen tener por objeto crear ofertas diversificadas del producto. (Karkainen P. 2007. Pág. 69)

Una alianza estratégica mejora la flexibilidad de las empresas participantes y evita la necesidad de que una unidad fusionada armonice culturas de trabajo y criterios para la solución de problemas diferentes. La cooperación puede contribuir al cumplimiento de diferentes objetivos empresariales: agregar valor a un producto actualizando sus características o desarrollando nuevas presentaciones, reducir costos y riesgos, diversificar la gama de productos ofrecidos, ampliar la cobertura de mercado, aumentar

la capacidad de producción, e incrementar las ventas y su rentabilidad. Las alianzas son necesarias si los vínculos con terceros pueden disminuir los riesgos de una empresa, detener el avance de los competidores o generar una ventaja competitiva significativa; cuando los beneficios no son significativos es suficiente con establecer una relación o convenio a distancia. (Román R. 2002. Pág. 5)

6.6.1.1. Tipos de alianza estratégica

6.6.1.1.1. Alianzas con proveedores.

Este cambio en la estrategia de abastecimiento de la empresa que supone desarrollar alianzas consolidadas con los proveedores, puede suponer inicialmente un esfuerzo extra de la empresa en ayudar a sus proveedores en mejorar sus capacidades organizativas, pero esta inversión inicial es a corto o medio plazo, mediante esta estrategia nuestros proveedores nos proporcionan los materiales en el momento adecuado, con la calidad acordada y con el grado de innovación que exige el mercado (Estruch I. 2010).

Alrededor de la mitad de todos los grandes departamentos de investigación de mercados forman alianzas estratégicas con proveedores. Las alianzas estratégicas son mas comunes entre las compañías de servicio y los fabricantes de bienes empacados para en consumidor, las ventajas de este tipo de alianzas incluyen una mejor coordinación del esfuerzo y una creciente productividad a medida que el proveedor desarrolla un conocimiento intimo de las necesidades del usuario de la investigación y de sus clientes. (McDaniel C. y Gates R. 2005. Pág. 42).

A pesar de la retorica que rodea las relaciones entre proveedores, y la creciente importancia de la extensión de la empresa mas allá de sus limites tradicionales, pocos ejecutivos se sienten seguros de estar recibiendo máximos beneficios de los proveedores y crear relaciones a largo plazo los perturbe con el paso del tiempo. Los japoneses se refieren a la importancia de la colaboración con los proveedores para el éxito de sus

negocios. Más aun en aquellas industrias en las que el poder de los proveedores ha llegado a cambiar la cadena de abastecimiento, la idea de obtener resultados dándole golpes a la mesa es motivo de risa. (Laseter T. 2000.Pág. 3).

6.6.1.1.2. Alianzas de abastecimiento con los proveedores

Cuando enlaza a compradores con sus proveedores, es para obtener entregas oportunas, mejorar calidad y reducir costos. Los gerentes de adquisición de materiales han descubierto que pueden aumentar la calidad, reducir el desperdicio y reducir los costos de un 5% a un 10% al celebrar contratos de largo plazo con sus proveedores. (ProMéxico. 2010).

6.6.1.1.3. Alianzas en Marketing

Empresas competidoras pueden unirse para cofinanciar investigaciones de mercado, que después puedan utilizar cada una de forma individual. Normalmente, se trata de Pymes, ya que éstas no tienen siempre los recursos suficientes para acometer investigaciones muy costosas. Este tipo de alianza se denomina “antena colectiva” (Artículo de Alianzas Estratégicas. 2011).

6.6.1.1.4. Alianzas en Producción

Según, Es un acuerdo de alianza que permite a la empresa principal producir físicamente productos asociándose con otra empresa que se convierte en socia. En algunos casos, es la propia legislación del país en cuestión la que exige que se establezca una alianza de este tipo (Galvin P. y Rice J. 2007. Pág. 12).

6.6.1.1.5. Alianzas en Tecnología

Al otorgar el permiso de uso de su tecnología a los competidores, la empresa puede impedirles desarrollar su propia tecnología, que posiblemente resultara superior.

Además quizá pueda establecer su tecnología como el diseño dominante de la industria. (Hill Ch. y Jones G. 2005. Pág.65)

6.6.1.1.6. Alianzas en Distribución

Es un acuerdo de alianza en el cual la empresa vendedora puede vender o distribuir productos y servicios al socio o a la empresa receptora. Este tipo de alianza suele consistir en muchos casos en acuerdos contractuales sencillos, aunque en otros se puede encontrar un valor añadido significativo en forma de creación de servicios y productos especializados. (Galvin P. y Rice J. 2007. Pág.23)

6.6.2. Desarrollo de una Alianza Estratégica

Una alianza estratégica y una red son similares y están constituidas por instituciones o actores que han decidido desarrollar actividades en conjunto a fin de lograr objetivos y beneficios mutuos, los que individualmente no se podrían haber alcanzado. (FAO. 2001. Pág. 16, 17)

Las etapas básicas en la formación de una alianza estratégica son:

- La planificación estratégica.
- Selección de un socio.
- Negociación.
- Implementación.

6.6.2.1. Planificación Estratégica

Es el paso más importante, ya que es la base del éxito de la alianza estratégica. Para que una alianza sea verdadera, debe ser bien pensada, también debe involucrar una cuidadosa reflexión y planificación con respecto a los siguientes:

- La visión actual y futura de la institución.
- Conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Compromiso con el proyecto.

6.6.2.2. Selección del socio

Uno de los factores claves para hacer que una alianza estratégica funcione consiste en seleccionar el tipo apropiado de socio.

Este socio tiene tres características principales:

En primer lugar, debe ser capaz de ayudar a la compañía a lograr sus metas estratégicas, por ejemplo obtener acceso a un mercado, compartir costos y riesgos del desarrollo de nuevos productos o lograr acceso a habilidades esenciales. En otras palabras, el socio debe tener capacidades valiosas que ésta no posee.

En segundo lugar, el socio debe compartir la visión de la compañía en cuanto al propósito de la alianza. Si dos organizaciones se comprometen en una alianza con agendas radicalmente diferentes, abra la probabilidad de que termine en fracaso.

En tercer lugar, no debe existir probabilidad de que uno de los socios trate de explotar en forma oportunista la alianza para sus propios fines, expropiando a la compañía de su know – how tecnológico mientras que le proporciona muy poco a cambio.

En este respecto, las compañías que tienen reputación de mantener un juego limpio constituyen los mejores socios para las alianzas.

Con el fin de seleccionar un socio, una organización debe emprender una investigación amplia de candidatos potenciales para la alianza antes de escoger un socio. (HILL CH. Y GARETH R. 1996. Pág. 252 y 253).

6.6.2.3. Negociación

La negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea. (BUDJAC. B. 2011. Pág. 2).

Es un proceso conjunto, en el cual cada parte intenta lograr más de lo que podría conseguir actuando por cuenta propia, sin dañar los intereses del otro. (Zapata A. 2010. Pág.18).

La negociación se debe iniciar al establecer contacto con los potenciales socios y esta fase de negociación tiene como elementos medulares el demostrar al futuro socio la necesidad de la alianza estratégica, desarrollar confianza y destacar la aspiración a un beneficio mutuo. (FAO. 2001. Pág. 22).

6.6.2.3.1. Negociación Cooperativa.

La negociación cooperativa es aquella en la que los negociadores manifiestan deseos de llegar a un acuerdo beneficioso para ambos y una alta cooperación. La regla máxima principal es el respeto por el beneficio mutuo. (Apuntes Gestión 2007).

6.6.2.4. Implementación

En esta etapa ya se ha seleccionado un socio y se ha establecido un marco de entendimiento. Todo el trabajo difícil ya se realizó y se está listo para hacer acuerdos sobre estructura, administración, control y determinar como vigilar el cumplimiento de la alianza.

6.7. MODELO OPERATIVO.

6.7.1. Plan de Alianza Estratégica de Abastecimiento.

Para la elaboración del presente Plan de Alianza Estratégica de Abastecimiento se tomo como referencia “La guía para formar alianzas estratégicas” desarrollado por la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

6.7.1.1. Filosófica

6.7.1.1.1. Creación de la empresa

En el año de 1991 la empresa “PICOSA” Pico Sánchez Cía. Ltda. , decide cambiarse a sus propias instalaciones, por lo cual:

El señor César Pico Sánchez accionista de la Empresa PICOSA, en el año de 1991, decide formar su propia empresa viendo la necesidad de crear otra fuente de trabajo para sus hijas; con el objeto de ocupar las líneas de trabajo e instalaciones dejadas por “PICOSA”.

Recurriendo a un crédito bancario debido a la falta de capital propio decide adquirir lo necesario para la iniciación de las actividades empresariales, las mismas que desde aquel entonces no han cesado.

En la actualidad, la empresa metalmecánica “Cepsan”, cuenta con una amplia experiencia en el diseño y fabricación de las carrocerías, ofreciendo a sus clientes productos de excelente calidad y sobretodo dándoles seguridad en todos sus trabajos, lo cual ha permitido a la organización sobrevivir en este mercado altamente competitivo durante 21 años. Ganándose la confianza de los clientes.

6.7.1.1.2. Visión

Liderar el mercado nacional de blindajes y carrocerías metálicas en los próximos 4 años, con proyección de exportaciones al futuro, ofreciendo calidad, precios competitivos, innovación y garantía, logrando la satisfacción interna y externa del cliente.

6.7.1.1.3. Misión

Proporcionar satisfacción y seguridad al cliente, brindándole productos garantizados, con calidad en el mercado de vehículos y carrocerías metálicas a través de mano de obra calificada, costos bajos y tecnología avanzada.

6.7.1.1.4 Valores

- Solidaridad con los miembros de la empresa
- Cuidar el medio ambiente (Conciencia y Ecología)
- Lealtad con la empresa
- Responsabilidad de todos los miembros
- Honestidad en cada uno de los actos
- Creatividad y compromiso del personal
- Respeto entre compañeros, clientes y superiores

6.7.1.1.5. Políticas

Superar las expectativas del cliente, mediante

- Agilidad en la entrega de productos.
- Especializar personal, capacitándolo en ciertas áreas de trabajo, para que los productos sean de calidad, y, así evitar reclamos o reprocesos.

Recursos Humanos

- Motivar al personal permanentemente, reconociendo: Valores, calidad de trabajo, puntualidad, esmero, deseos de superación, fidelidad a la empresa, respeto hacia sus superiores.
- Se puede motivar, dándoles confianza para que desarrollen sus habilidades
- También por medio de incentivos económicos, acorde a sus capacidades.

Innovación

- Mediante la permanente investigación y desarrollo de productos que nos ayuden a innovar diseños para superar la satisfacción de los clientes.
- La investigación se la hace a través de revistas especializadas, Internet, acudiendo a ferias de vehículos, etc.

Concienciar

- Al personal de planta para que haya una planificación en el uso de materiales, para que no haya desperdicios, tanto en materiales como en el uso del tiempo.

Medio Ambiente

- Tener un lugar específico para el uso de químicos, pinturas, desoxidantes, masillas, fibras, etc.
- Preferiblemente, tener una cabina de pintura para autos, o en su defecto, biombos, con extractores que desfoguen hacia una cortina de agua para su reciclaje.

Mejora de Productos

- Hacer un análisis de cómo mejorar nuestros productos, con grupos de trabajo, que analicen dónde podemos estar fallando y plantear soluciones para lograr mayor calidad en nuestros productos y servicios a los clientes.

6.7.1.2. Analítica

6.7.1.2.1. Análisis macro del ambiente

Político Legal

Hoy en día el tema político influye mucho en el comportamiento real de las actividades económicas de la población. Las decisiones políticas impactan directamente al aspecto legal de la empresa, la regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria “impuestos”, son acciones de los diferentes jefes de estado y administraciones públicas que afecta a las condiciones competitivas y al desarrollo normal de las actividades internas de las organizaciones.

De igual manera las leyes arancelarias de importación constituye una amenaza para la empresa porque los trámites de importación son demasiados lentos, llegando a demorarse uno o más semanas, debido a la corrupción existente en la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), ya que, por el continuo cambio de funcionarios, jefes de área y la presencia de militares no éticos en la misma. Estas leyes afectan a la empresa, porque realiza compras extranjeras con respecto a accesorios para el equipamiento especialmente, de ambulancias.

Económico

La relativa estabilidad económica del país ha permitido la formulación y ejecución de programas de apoyo para los distintos sectores por parte de organismos públicos y

especialmente privados. Con respecto al sector, La Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías, la cual tiene el objetivo formar una asociación de carroceros a nivel nacional para cubrir la demanda de países vecinos como: Perú, Bolivia y Colombia, ya que los productos que se ofertan en estas ciudades tienen costos superior, comparados con los nuestros. De igual manera se realizará alianza estratégicas con los proveedores para reducir costos y mejorar la rentabilidad.

Socio Cultural

Ecuador es un país de inequidad social, mientras que en pequeños grupos existe una gran concentración de riqueza, en los sectores más olvidados se vive una pobreza extrema. Pese a las declaraciones constantes del gobierno de los logros alcanzados en el crecimiento económico, la situación de desigualdad se mantiene. Esto se debe por una parte la desigualdad existente en la masa salarial del sector público, que el gobierno trata de controlar, de igual manera la educación en el país no es universal porque no todos tienen acceso a la misma, por lo tanto el recurso humano no tiene la capacidad de ser mejores y más productivo. Muchas de las microempresas que han surgido en el sector no han podido establecerse en el mercado, debido a que no desarrollaron estudios previos del mercado, para generar estrategias para competir en la industria, esto se debió a la mala calidad de la educación.

Tecnológico

La tecnología es una de los espacios que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa, convirtiéndose en un factor ventajoso o desventajoso para la empresa Cepsan u otras, por ejemplo, a través del internet, siendo este un medio masivo de publicidad, podemos dar a conocer el producto a nivel global, también puede ser negativa, ya que mediante esta herramienta los competidores pueden tener acceso a mucha información.

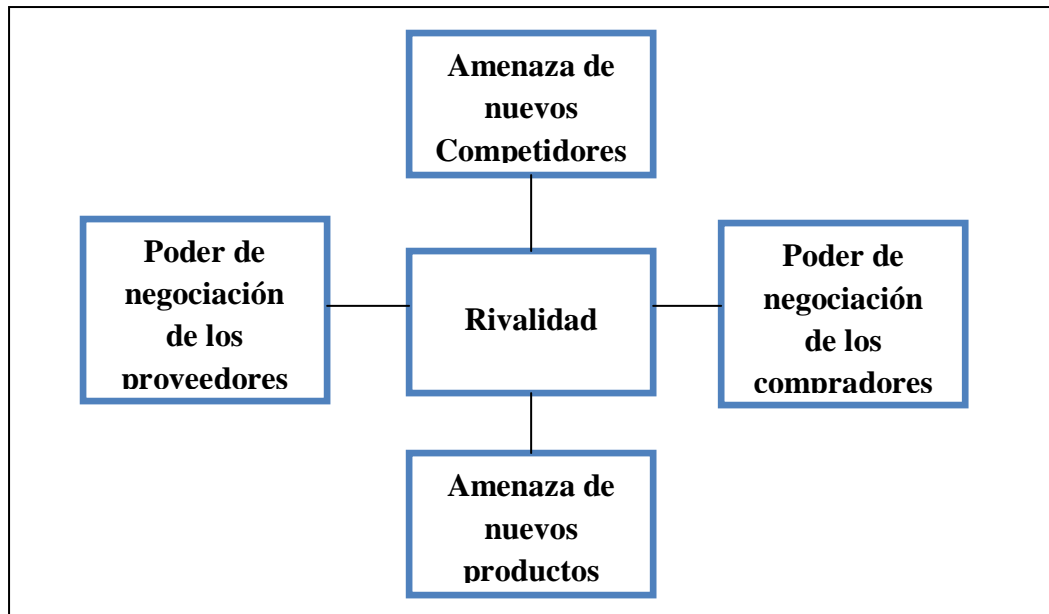
La planta de producción de la empresa es adecuada, posee máquinas industriales para realizar los distintos procesos que requieren la elaboración de este producto.

6.7.1.2.2. Análisis micro del ambiente

En el presente numeral se realiza un análisis de los elementos determinantes y limitantes para la competitividad de las empresas metalmecánicas del Cepsan. El análisis se realiza bajo el enfoque teórico y metodológico de las 5 fuerzas de Michael Porter. La herramienta conceptual del modelo se basa en el estudio de aglomeraciones empresariales, en donde la competitividad de las empresas y del sector, no sólo depende del desempeño de una empresa, sino de la integración de diversos actores e instituciones relacionadas con el sector.

Modelo de las cinco Fuerzas de PORTER

GRÁFICO N.- 17



Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Cepsan.

Amenaza de nuevos Competidores

En la provincia del Tungurahua especialmente en la ciudad de Ambato, el sector carrocerero está en constante crecimiento, debido a que el mercado en la actualidad es muy atractivo y podría presentarse la posibilidad de que aparezcan nuevas microempresas, por lo que las carrocerías ambateñas cuentan con una fama nacional. De igual forma las barreras de entrada a esta industria son bajas, por ejemplo no se visualiza una economía a escala, es decir que trabajan con volúmenes de producción a pedido, también no se visualiza fidelidad hacia la marca, los clientes no prefieren a una empresa por sobre otra, más bien se fijan en el costo del producto, la tecnología utilizada por las empresas del sector es prácticamente la misma, existe facilidad al acceso a materia prima y existen diversos canales de distribución, que facilitan la instalación de nuevas empresas.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes es alto debido a que los productos y servicios producidos en el sector no tienen gran diferenciación, ya que estos poseen características similares y los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor ya que en la industria existe una gran cantidad de empresas carroceras a las que pueden tener acceso. Existe un alto grado de concentración de clientes en la región, principalmente se trata de empresas del sector avícola, transportista, seguridad, salud, eléctrico, servicios de distribución, etc. La calidad de los productos depende principalmente de los clientes, ya que son ellos, los que imponen exigencias y características en los contratos al momento de requerir el producto.

A continuación se presenta una lista de clientes fijos.

Tabla N.- 23

Principales Clientes
Tevcol
Banco de Loja
Banco del Austro
Avícola María Teresa
CYEDE
Huevos del Campo
Salomón Vargas Cía. LTDA.
PROCO
Cooperativa C.T.M.
Cooperativa Coactur
Motransa
Gaseosas del Tungurahua.
Industria Pesquera Capricornio
PRONACA

Elaborado por: Masaquiza Iván.
Fuente: Cepsan.

Rivalidad

El grado de rivalidad que existe en este sector industrial es alto, ya que en la ciudad de Ambato existen más de 50 empresas que se dedican a esta actividad, de igual manera no existen acuerdos de mercados que rijan el comportamiento del sector en cuanto a los precios, volúmenes de producción, características del producto, entre otros.

A continuación se presenta una lista de nuestros competidores:

Tabla N.- 24

Lista de Competidores
Altamirano
Varma
Capaba

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Empresa.

Amenaza de nuevos productos sustitutos

La amenaza de nuevos productos sustitutos es baja, no existe otros productos que pueda sustituir esta necesidad, ya que estos productos se caracterizan por las materias primas que se utilizan para su fabricación, la cual es insustituible. De igual manera no existe la tecnología que permita sustituir las características del producto, ni de la materia prima utilizada en la fabricación (hierro).

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, ya que es uno de los factores que la empresa no puede controlar, porque los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre quienes requieren sus productos o servicios amenazando con elevar

precios o reducir la calidad de la materia prima. Para poder evitar el poder de negociación de los proveedores, es factible realizar acuerdos de cooperación, el cual es el objetivo de este estudio.

A continuación se presenta una lista de nuestros proveedores:

Tabla N.- 25

Principales Proveedores
Ambatol
Pintacar
Su Accesorio
Producauchos
Los Chasquis
Pavisa
Autocolor
Assa

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Cepsan.

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Matriz del perfil competitivo

Mediante el análisis previo del entorno en el que se encuentra la empresa metalmecánica “CEPSAN”. Podemos determinar los siguientes factores que utilizaremos para realizar la matriz de perfil competitivo interno y externo.

1. Calidad
2. Precios
3. Imagen corporativa
4. Posicionamiento

5. Atención
6. Ambiente laboral
7. Tecnología
8. Talento humano
9. Infraestructura
10. Proveedores
11. Publicidad
12. Ubicación
13. Beneficencia
14. Liderazgo
15. Salarios
16. Trabajo en equipo
17. Puntualidad
18. Responsabilidad social
19. Valor agregado
20. Exportaciones
21. Importaciones
22. Estrategias
23. Convenios
24. Alianzas
25. Cultura organizacional
26. Inflación
27. Eficiencia
28. Eficacia
29. Productividad
30. Reciclaje
31. Capacitación
32. Valores
33. Políticas
34. Comunicación
35. Demanda

36. Oferta
37. Fidelidad
38. Seguridad
39. Liquidez
40. Variedad de productos
41. Estructura organizacional
42. Competencia
43. Nichos de mercado
44. Apoyo gubernamental
45. Tasas de interés
46. Experiencia
47. Inestabilidad política

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

TABLA N.- 26

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	CEPSAN		ALTAMIRANO		CAPABA		VARMA	
		CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Calidad	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Precios	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32
Imagen corporativa	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	4	0,20
Posicionamiento	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	4	0,28
Atención	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20
Ambiente laboral	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	3	0,15
Tecnología	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Talento humano	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Infraestructura	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Capacitación	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15
Motivación	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Proveedores	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Estructura Org.	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	4	0,20
Publicidad	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08
Ubicación	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Variedad de producto	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Beneficencia	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09
TOTAL PONDERADO	1,00		3,10		2,65		2,31		3,44

Elaborado por: Masaquiza Iván

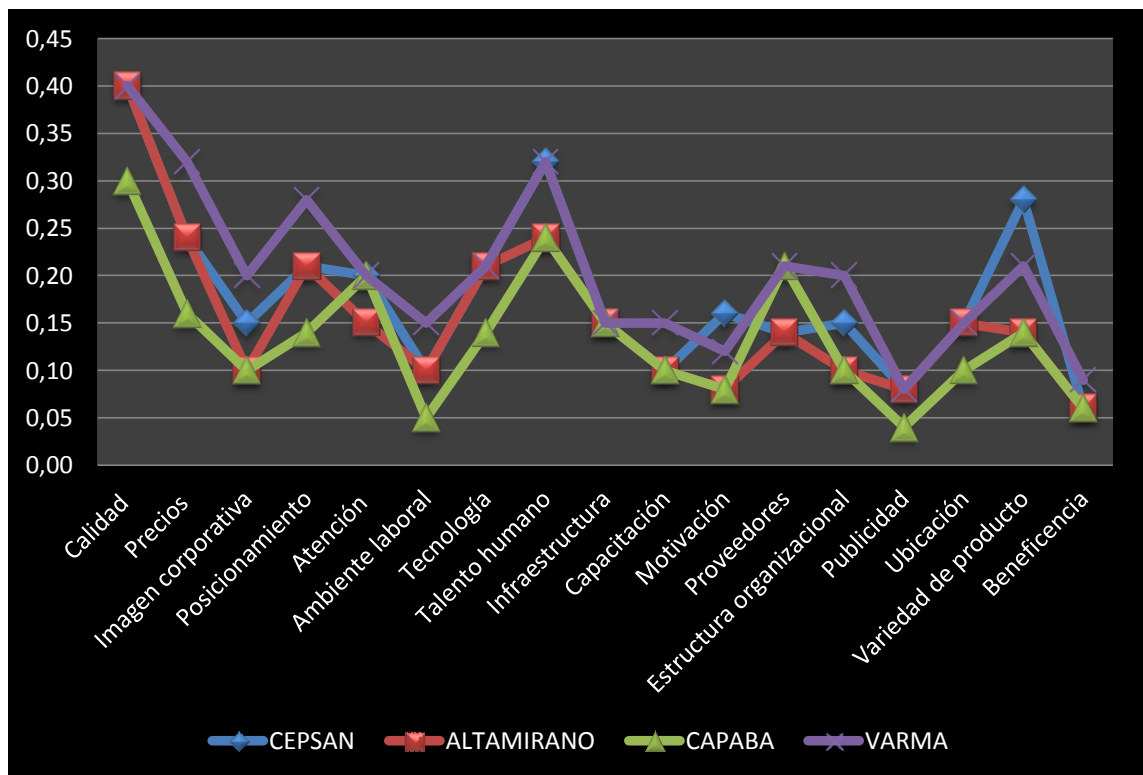
Fuente: Cepsan

Valores de las calificaciones

- 1= Mayor debilidad
- 2 = Menor debilidad
- 3 = Menor fuerza
- 4 = Mayor fuerza

Gráfico N.- 18

Histograma - Perfil Competitivo



Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Cepsan.

Conclusión:

Mediante el análisis del perfil competitivo, podemos indicar que la empresa de carrocerías Varma, alcanzó un total ponderado de 3,44, lo cual significa que posee un mayor perfil competitivo, ya que sobresale en factores como: infraestructura, calidad,

precios, atención, imagen corporativa, tecnología, talento humano, posicionamiento y estructura organizacional, lo cual ha permitido a esta empresa mantenerse fijamente en el sector metalmecánico de Ambato.

A sí mismo, la empresa metalmecánica “CEPSAN”, obtuvo una calificación ponderada de 3,10, manifestando debilidades como en: publicidad, ambiente laboral, proveedores, capacitación, precios, tecnología, etc. Al optimizar estas falencias la entidad podrá mejorar sus ingresos operacionales.

De igual forma, se puede considerar como un competidor amenazante a la empresa de carrocerías Altamirano, ya que alcanzó un resultado ponderado de 2,72 y mientras que a la empresa metalmecánica Capaba, se la puede calificar como un competidor menor, ya que obtuvo un resultado ponderado de 2,32, la diferencia de resultados no son muy grandes, es por esta razón no hay que confiarse, ya que esta empresa podría en un futuro adoptar nuevas estrategias para su crecimiento empresarial y superarnos.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa metalmecánica “CEPSAN”, se realizará una investigación de las fortalezas y debilidades las mismas que se combinarán con las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa, es decir factores externos que no se pueden manipular.

Mediante el diagnóstico, tanto de los factores internos como externos, se puede visualizar los puntos fuertes de la entidad, superar las debilidades, aprovechando las oportunidades que se presentan y así superar obstáculos que puedan perjudicar a la empresa.

Diagnostico Interno

El diagnostico interno de la empresa se lo realiza con la finalidad de conocer sus fortalezas y debilidades, de esta manera generar, las estrategias necesarias para superar los inconvenientes que se presenten.

Matriz de evaluación de los factores claves internos

Para la presente matriz de factores internos se toma en consideración las fortalezas y debilidades, decisivas de la empresa, a los cuales, respectivamente se les asigna una ponderación que van desde 0.01 sin importancia hasta 1.00 muy importante, posteriormente se asignará una calificación a cada uno de los factores establecidos, que a su vez van desde 1= debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante

Tabla N.- 27

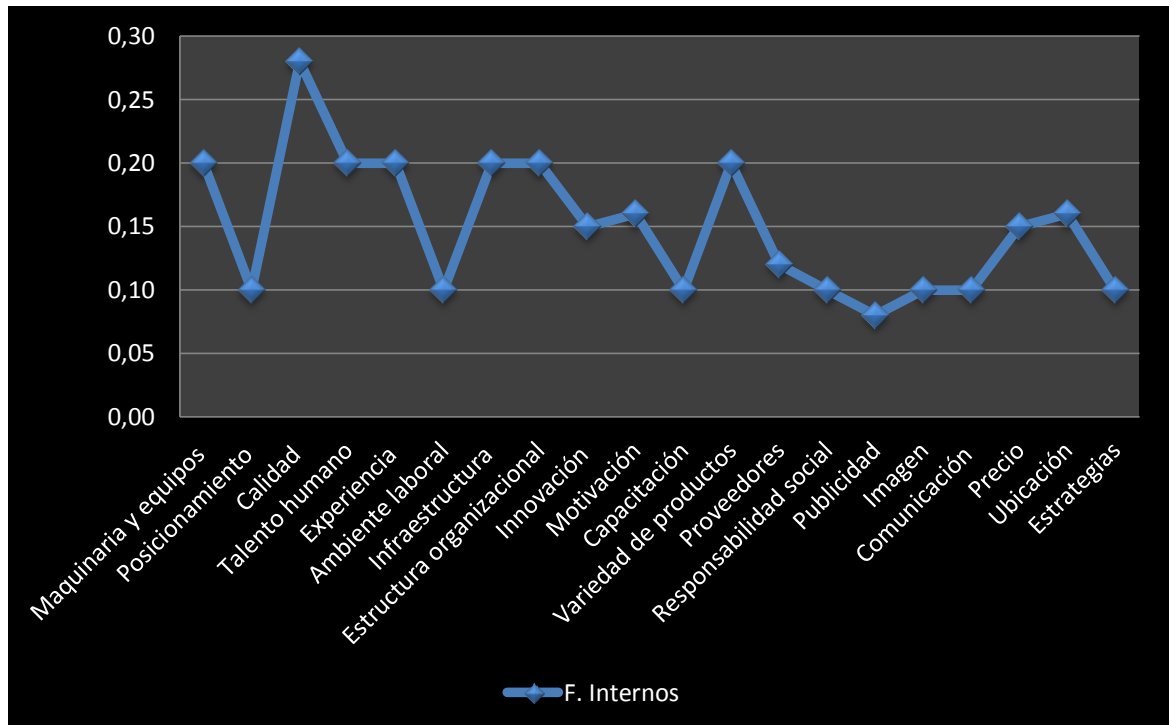
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RES. PONDERADO
Maquinaria y equipos	0,05	4	0,20
Posicionamiento	0,05	2	0,10
Calidad	0,07	4	0,28
Talento humano	0,05	4	0,20
Experiencia	0,05	4	0,20
Ambiente laboral	0,05	2	0,10
Infraestructura	0,05	4	0,20
Estructura organizacional	0,05	4	0,20
Innovación	0,05	3	0,15
Motivación	0,04	4	0,16
Capacitación	0,05	2	0,10
Variedad de productos	0,05	4	0,20
Proveedores	0,06	2	0,12
Responsabilidad social	0,05	2	0,10
Publicidad	0,04	2	0,08
Imagen	0,05	2	0,10
Comunicación	0,05	2	0,10
Precio	0,05	3	0,15
Ubicación	0,04	4	0,16
Estrategias	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		3,00

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Cepsan.

Gráfico N.- 19

Histograma - Factores Internos



Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Cepsan.

Conclusión:

De acuerdo a los resultados ponderados obtenidos de la matriz de evaluación de factores internos, fue de **3,00** se puede visualizar que este valor es mayor a **2,5**, lo demuestra que la empresa metalmeccánica “CEPSAN” es poseedora de una regular posición interna, ya que posee debilidades como en: ambiente laboral, posicionamiento, publicidad, responsabilidad, proveedores, comunicación, capacitación, imagen corporativa y estrategias, etc., los cuales deben ser optimizados para poder alcanzar los objetivos de la empresa. También existen fortalezas que cada día deben ser aprovechadas, con la finalidad de conseguir un alto grado de competitividad.

Diagnostico Externo

El siguiente análisis le permite a la empresa conocer las oportunidades y amenazas del entorno y prepararse para los impactos que pueden producirse por los factores que rodean a la empresa ya sea beneficiándola o perjudicándola.

Matriz de evaluación de los factores claves externos

Tabla N.- 28

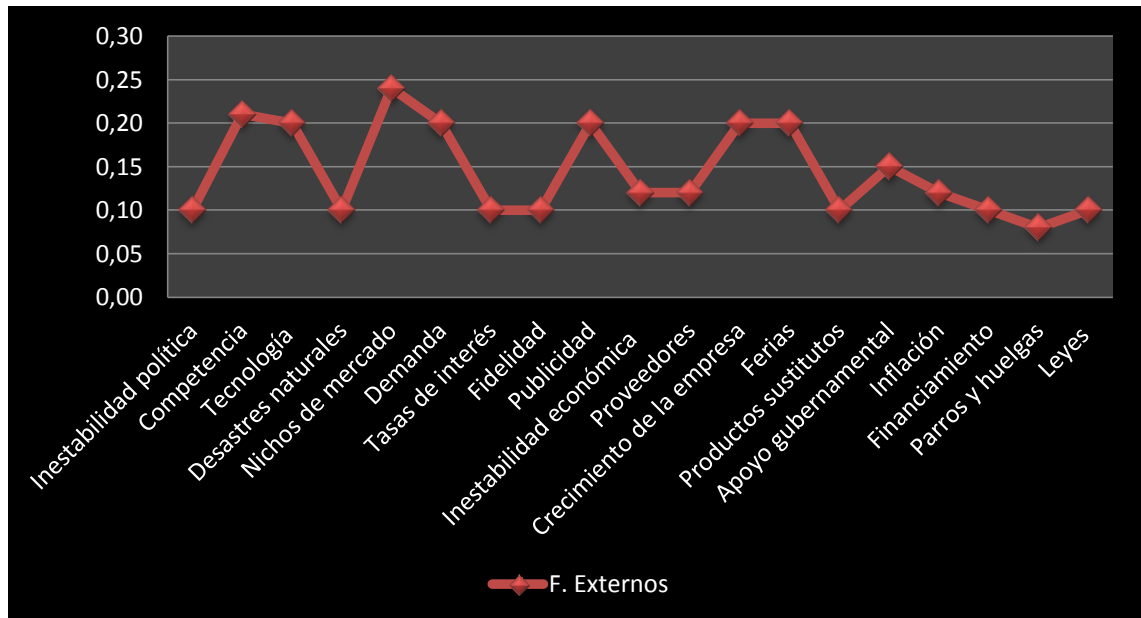
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RES. PONDERADO
Inestabilidad política	0,05	2	0,10
Competencia	0,07	3	0,21
Tecnología	0,05	4	0,20
Desastres naturales	0,05	2	0,10
Nichos de mercado	0,06	4	0,24
Demanda	0,05	4	0,20
Tasas de interés	0,05	2	0,10
Fidelidad	0,05	2	0,10
Publicidad	0,05	4	0,20
Inestabilidad económica	0,06	2	0,12
Proveedores	0,06	2	0,12
Crecimiento de la empresa	0,05	4	0,20
Ferías	0,05	4	0,20
Productos sustitutos	0,05	2	0,10
Apoyo gubernamental	0,05	3	0,15
Inflación	0,06	2	0,12
Financiamiento	0,05	2	0,10
Parros y huelgas	0,04	2	0,08
Leyes	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,74

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Cepsan.

Gráfico N.- 20

Histograma - Factores Externos



Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Cepsan.

Análisis

El resultado ponderado obtenido en la matriz de evaluación de los factores externos, fue de **2,74**, el cual es mayor a **2,5**, lo cual indica que la empresa metalmeccánica “CEPSAN” compete en un sector poco atractivo y se recomienda a la fábrica que debe estar preparada para tomar decisiones frente a amenazas como la: inestabilidad política, inflación, desastres naturales, parros y huelgas, lealtad, leyes, inestabilidad económica, proveedores, productos sustitutos, tasas de interés y financiamiento, etc., los mismos que pueden desequilibrar las actividades de la fábrica. De igual forma existen fortalezas que deben ser utilizadas eficazmente, con el propósito de mejorar los ingresos de la entidad y posicionarse fijamente en el sector.

6.7.1.2.3. Análisis FODA. Mediante

Cuadro N.- 6

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	O1. Asociaciones	A1. Apoyo gubernamental
	O2. Competencia	A2. Productos sustitutos
	O3. Tecnología	A3. Proveedores
	O4. Nichos de mercado	A4. Lealtad del cliente
	O5. Crecimiento de la empresa	A5. Desastres naturales
	O6. Demanda	A6. Inestabilidad Económica
	O7. Publicidad	A7. Financiamiento
	O8. Crecimiento	A8. Paros y huelgas
	O9. Ferias	A9. Inflación
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Calidad	F1, F2, O2, Creación de barreras de entrada para los nuevos competidores, basada en la calidad y nuevos métodos de producción de carrocerías.	F6, A5, Concientización de la posibilidad de que se presenten posibles desastres naturales que puedan afectar a la infraestructura de la empresa.
F2. Experiencia		
F3. Estructura Org.	F3, O1, Beneficiarse de la estructura organizacional que está conformada por un solo dueño para realizar una asociación con la CANFAC.	F1, F2, F4, F6, F7, F8, A1, A6: Realización de productos de alta calidad y costos bajos, a partir del correcto manejo de los recursos y la experiencia, con el fin de equilibrar la falta de apoyo gubernamental, inflación y la inestabilidad económica.
F4. Personal calificado		
F5. Precio		
F6. Infraestructura		
F7. Maquinaria y equipos	F6, F7, O8, Mediante el correcto uso de maquinaria, equipos e infraestructura, ayudar al crecimiento de la empresa.	F9, A8, Creación de programas de motivación al colaborador para mejorar su rendimiento y estabilidad y así evitar posibles huelgas y paralizaciones.
F8. Variedad de productos		
F9. Motivación	F8, O6, O7, A través del uso de medios masivos de publicidad como las ferias, dar a conocer la variedad de productos que fabrican en la empresa y beneficiarse de la alta demanda.	F3, A3, Creación de relaciones comerciales responsables y confiables con los proveedores para poder ganar su confianza y a si obtener financiamiento directo.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Proveedores	D1, O1, Creación de asociaciones comerciales con los proveedores de la empresa para mejorar su rendimiento.	D1, D5, A3, A7, Realización de alianzas estratégicas con los proveedores, la cual permita tener acceso a mejores precios, entregas oportunas, plazos de pagos y materia prima certificada, lo cual permita mejorar el rendimiento de la empresa.
D2. Responsabilidad		
D3. Comunicación	D3, O3, D7, Mejoramiento de la comunicación interna de la empresa a través de la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas, con sus respectivas capacitaciones.	D2, D7, D3, A6, Promoción del valor de la responsabilidad en los trabajadores mediante la comunicación y capacitación para enfrentar a la competencia y la difícil situación económica del país.
D4. Publicidad		
D5. Estrategias	D5, D6, O2, Creación de estrategias nuevas de producción con el fin de posicionarse en el mercado y superar a la competencia.	D9, D8, A3, A4, Fijación de una buena comunicación entre la empresa, proveedores y clientes con el propósito de generar confianza y obtener beneficios mutuos.
D6. Posicionamiento		
D7. Capacitación	D4, D9, O3, O4, O7, La marca e imagen de la empresa debe ser difundida mediante la publicidad y tecnología para poder darnos a conocer en nuevos mercados.	D4, D5, D6, A1, A9, Creación de estrategias de publicidad que permitan a la empresa posicionarse en el mercado y equilibrar el poco apoyo gubernamental y la inflación.
D8. Ambiente laboral		
D9. Imagen	D8, O8, El ambiente laboral de la empresa debe ser agradable de tal forma que contribuya al crecimiento empresarial y del personal.	

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Cepsan.

Estrategias FO

Creación de barreras de entrada para los nuevos competidores, basada en la calidad y nuevos métodos de producción de carrocerías.

Fijación de políticas de precios en base a los de la competencia para atraer a nuevos clientes y participar en los nuevos mercados.

Beneficiarse de la estructura organizacional que está conformada por un solo dueño para realizar una asociación con la CANFAC.

Mediante el correcto manejo de maquinaria, equipos e infraestructura, contribuir al crecimiento de la empresa.

A través del uso de medios masivos de publicidad como las ferias, dar a conocer la variedad de productos que fabrican en la empresa y beneficiarse de la alta demanda.

Estrategias FA

Posibles desastres naturales que puedan afectar a la infraestructura de la empresa.

Realización de productos de alta calidad y costos bajos, a partir del correcto manejo de los recursos y la experiencia, con el fin de equilibrar la falta de apoyo gubernamental, inflación y la inestabilidad económica.

Implantación de programas de motivación al colaborador para mejorar su rendimiento y estabilidad, así evitar posibles huelgas y paralizaciones.

Creación de relaciones comerciales responsables y confiables con los proveedores para poder ganar su confianza y a si obtener financiamiento directo.

Estrategias DO

Creación de asociaciones comerciales con los proveedores de la empresa para mejorar su rendimiento.

Mejoramiento de la comunicación interna de la empresa a través de la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas, con sus respectivas capacitaciones.

Creación de estrategias nuevas de producción con el fin de posicionarse en el mercado y superar a la competencia.

La marca e imagen de la empresa debe ser difundida mediante la publicidad y tecnología para poder darnos a conocer en nuevos mercados.

El ambiente laboral de la empresa debe ser agradable de tal forma que contribuya al crecimiento empresarial y del personal.

Estrategias DA

Realización de alianzas estratégicas con los proveedores, la cual permita tener acceso a mejores precios, entregas oportunas, plazos de pagos y materia prima certificada, para mejorar el rendimiento de la empresa.

Fomentación del valor de la responsabilidad en los trabajadores mediante la comunicación y capacitación para enfrentar a la competencia y la difícil situación económica del país.

Fijación de una buena comunicación entre empresa, proveedores y clientes con el propósito de generar confianza y obtener beneficios mutuos.

Creación de estrategias de publicidad que permitan a la empresa posicionarse en el mercado y equilibrar el poco apoyo gubernamental y la inflación.

6.7.1.2.3. 1. Plan de acción para establecer la alianza estratégica

Plan de acción 1:

Realización alianzas estratégicas con los proveedores, la cual permita tener acceso a mejores precios, entregas oportunas, plazos de pagos y materia prima certificada, lo cual permita mejorar el rendimiento de la empresa.

- Selección de los socios
- Negociación de las condiciones y normas de la alianza.
- Dar a conocer los beneficios de una alianza estratégica.
- Aspectos contractuales.

Plan de acción 2:

Fijación de una buena comunicación entre la empresa, proveedores y clientes con el propósito de generar confianza y obtener beneficios mutuos.

- Crear programas recreativos entre la empresa y sus proveedores.
- Crear la conciencia de cooperación entre las organizaciones.
- Generar programas de ayuda social.

Plan de acción 3:

Realización de productos de alta calidad y costos bajos, a partir del correcto manejo de los recursos y la experiencia, con el fin de equilibrar la falta de apoyo gubernamental, inflación y la inestabilidad económica.

- Mejorar el uso de los recursos de la empresa, sin causar desperdicios.
- Invertir en Tecnología y maquinaria.
- Investigación y desarrollo de productos innovadores.

Al conocer la situación actual de la institución con gran claridad, podemos determinar la necesidad de buscar la complementariedad, en nuestros proveedores, para obtener mejores utilidades. Por lo tanto, la alianza estratégica debe solucionar aquellos aspectos que limitan los propósitos de la empresa, como es el conseguir mejores ganancias, contar con una materia prima de calidad, entregada en su debido tiempo y que los proveedores nos concedan plazos de pago de las compras realizadas.

Esta es la meta y en torno a ella las empresas o actores participantes de la alianza estratégica, deben centrar sus esfuerzos a objeto de definir las actividades y recursos necesarios para conseguirlo.

6.7.2. Selección del Proveedor

Después de establecer las estrategias que se aplicarán en la alianza estratégica, previo a una entrevista directa con el gerente, se identifican a los principales proveedores que requiere la empresa para cumplir con sus actividades diarias.

Lista de posibles socios:

Tabla N.- 29

Principales Proveedores		
Ambatol	Telf.	842621
Pintacar	Telf.	410809
Su Accesorio	Telf.	850534
Producauchos	Telf.	845288
Los Chasquis	Telf.	845620
Pavisa	Telf.	852858
Autocolor	Telf.	848511
Assa	Telf.	842522

Elaborado por: Iván Masaquiza.

Fuente: Propia.

Características para determinar a los proveedores de materia prima.

- Una historia de relaciones comerciales exitosas.
- Buena relación de confianza.
- Voluntad y capacidad para cooperar.
- Capacidad de ayudar a la empresa, al otorgar mayores plazos de pagos en la adquisición de materia prima.
- Permitirán desarrollara habilidades competitivas.
- Cuentan con sus propias instalaciones.
- Reconocimiento en el mercado.
- Experiencia en el manejo de la organización.
- Precios competitivos.
- Tecnología adecuada para establecer la alianza estratégica.
- Personal sociable.
- Seriedad garantizada en la materia prima.
- Posición geográfica adecuada.
- Compromiso de asumir con seriedad la alianza estratégica.

De igual modo, no debe existir probabilidad de que uno de los socios trate de explotar en forma oportunista la alianza para sus propios fines, expropiando a la compañía de su know – how tecnológico mientras que le proporciona muy poco a cambio.

Determinación y Elección de proveedores de la empresa.

Cuadro N.- 7

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO	RECURSOS			COORDINACIÓN	EJECUCIÓN
			Días	Materiales	Humanos	Económico		
Analizar y determinar los mejores proveedores para empresa.	Escoger a un destacado grupo de proveedores para la empresa.	1. Análisis de proveedores actuales.	2 días	Base de datos de los proveedores.	1		Jefe de Bodega	Gerente
		2. Búsqueda de nuevos proveedores por varios medios.	2 días	Internet, llamadas telefónicas: celular y convencional.	1	\$ 20,00	Jefe de Bodega	Jefe de Bodega
		3. Revisar las características de los proveedores.	3 días	Base de datos de los proveedores.	1		Jefe de Bodega	Gerente
		4. Elección de proveedores.	1 día	Impresiones, hojas, carpetas	1	\$ 5,00	Jefe de Bodega	Gerente y Jefe de Bodega
		5. Negociación con los posibles y actuales	1 día	Transporte y viáticos.	2	\$ 50,00	Gerente y Jefe de Bodega	Gerente y Jefe de Bodega
COSTO TOTAL						\$ 75,00		

Elaborado por: Iván Masaquiza

Fuente: Propia

6.7.3. Negociación

Se debe iniciar al establecer contacto con los potenciales socios y esta fase de negociación tiene como elementos fundamentales el demostrar al futuro socio los beneficios mutuos de la alianza estratégica, desarrollar confianza y destacar la aspiración a un beneficio mutuo.

6.7.3.1. Beneficios para la empresa Cepsan

- Ampliación del margen de utilidad.
- Abastecimiento de Materia Prima.
- Justo a tiempo.
- Mayor eficiencia en Procesos de Fabricación.
- Materia prima de excelente calidad.
- Mayores plazos de pagos.
- Mejorar relaciones con todos sus proveedores.
- Crear productos de excelente calidad a costos bajos.
- Crear más fuentes de trabajo.
- Desarrollar nuevas ventajas competitivas.
- Posicionamiento del mercado.
- Satisfacer a los clientes ofreciéndoles productos de excelente calidad, cumpliendo con los contratos establecidos y al tiempo establecido.

6.7.3.2. Beneficios para los proveedores

- Fidelidad de la empresa “Cepsan”, en la compra de materias primas.
- Mejorar las relaciones con la empresa.
- Pagos al tiempo acordado en la alianza.
- Mayor demanda.
- Desarrollo de estrategias nuevas en la organización.

- Ganar conocimientos en la formación de alianza estratégica.
- Ampliación del margen de utilidad.
- Incremento de participación en mercado.

6.7.3. 3. Discusión del plan de acción

Realización de la alianzas estratégicas con los proveedores, la cual permita tener acceso a mejores precios, entregas oportunas, plazos de pagos y materia prima certificada, lo cual permita mejorar el rendimiento de la empresa.

Aspectos a tratar en la negociación:

1. Dar a conocer todos los recursos y capacidades de que se dispone la empresa con honestidad. Esto puede ser riesgoso frente al eventual socio, pero es necesario para el futuro éxito de la alianza estratégica.
2. Asegurarse la confidencialidad, de las fortalezas y debilidades de la empresa metalmecánica “Cepsan”.
3. Exponer las condiciones de créditos directos y flexibles que a la empresa puede beneficiarle a “30 - 60 días plazo”, que faciliten la adquisición de materia prima de calidad, la misma que permitirá fabricar carrocerías de óptima calidad y de costos bajos, aumentando de esta manera la utilidad de la empresa y su participación, posicionamiento en el mercado.
4. Condiciones de los tiempos de entrega, el proveedor debe realizar las entregas de la materia prima, al tiempo establecido en el momento del pedido.
5. La materia prima debe ser de calidad y certificada.

Finalmente al considera que la alianza estratégica podría funcionar correctamente, entrar a la parte de los aspectos específicos, como es el firmar el acuerdo con los principales proveedores de la empresa metalmecánica Cepsan e Implementarla.

6.7.3. 4. Plan de alianzas estratégicas con proveedores.

Cuadro N.- 8

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO	RECURSOS			COORDINACIÓN	EJECUCIÓN
			Días	Materiales	Humanos	Económico		
Mejorar la relación proveedor empresa para obtener productos en el momento y la cantidad precisa.	Creación de barreras de entrada para los nuevos competidores, basada en la calidad y nuevos métodos de producción de carrocías.	1. Establecer temas o propuestas de estrategias para la compra de productos.	continuo	Hojas, impresiones	1	\$ 100	Gerente	Gerente
	Fijación de políticas de precios en base a los de la competencia para atraer a nuevos clientes y participar en los nuevos mercados.	2. Presentar los requisitos necesarios para la asociación.	continuo	Transporte, viáticos y carpetas.	1	\$ 200,00	Secretaria	Gerente
	Aprovechamiento de la estructura organizacional que está conformada por un solo dueño para realizar una asociación con la CANFAC.							
	Mediante el correcto manejo de maquinaria, equipos e infraestructura, contribuir al crecimiento de la empresa.	3. Disponer de un plan de producción.	continuo	Materia prima y maquinaria	3	\$ 2.000,00	Gerente	Gerente
A través del uso de medios masivos de publicidad como las ferias, dar a conocer la variedad de productos que fabrican en la empresa y beneficiarse de la alta demanda.	4.- Plan de publicidad aprovechando las ferias	continuo	Materia prima y maquinaria	5	\$ 1.000,00	Gerente	Jefe de Marketing	
	Posibles desastres naturales que puedan afectar a la infraestructura de la empresa.	5.- Plan de contingencia	continuo	Recursos de primeros auxilios	2	\$ 200,00	Gerente	Recursos Humanos
	Desarrollo de productos de alta calidad y costos bajos, a partir del correcto manejo de los recursos y la experiencia, con el fin de equilibrar la falta de apoyo gubernamental, inflación y la inestabilidad económica.	6.- Plan de mejoramiento continuo y de calidad	continuo	Recursos tecnológicos	3	\$ 3.000,00	Gerente	Jefes Departamentales

Implantación de programas de motivación al colaborador para mejorar su rendimiento y estabilidad, así evitar posibles huelgas y paralizaciones.	7.- Plan de capacitación	continuo	Capacitadores y Motivadores	2	\$ 2.000,00	Gerente	Recursos Humanos
Creación de relaciones comerciales responsables y confiables con los proveedores para poder ganar su confianza y a si obtener financiamiento directo.	8.- Canales de comunicación externos con proveedores	continuo	Relacionador público	1	\$ 2.000,00	Gerente	Relacionar público
Mejoramiento de la comunicación interna de la empresa a través de la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas, con sus respectivas capacitaciones.	9.- Implementación de canales de comunicaión interna utilizando la tecnología disponible }	continuo	Recurso de hadtware y software	1	\$ 500,00	Gerente	Jefe de sistemas
Desarrollo de estrategias nuevas de producción con el fin de posicionarse en el mercado y superar a la competencia.	10.- Emprendimiento e Innovación	continuo	Laboratorio de práctica	2	\$ 1.000,00	Gerente	Jefe de producción
La marca e imagen de la empresa debe ser difundida mediante la publicidad y tecnología para poder darnos a conocer en nuevos mercados.	11.- Plan de Marketing	2 años	Material para difusión de la empresa	1	\$ 1.000,00	Gerente	Jefe de Marketing
Creación de estrategias de publicidad que permitan a la empresa posicionarse en el mercado y equilibrar el poco apoyo gubernamental y la inflación.	12.- Canales de comunicación externa	continuo	Material de oficina	1	\$ 200,00	Gerente	Relacionar público
COSTO TOTAL					\$ 13.200		

Elaborado por: Iván Masaquiza
Fuente: Propia.

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Con la aplicación del plan de alianza estratégica con los proveedores, la empresa metalmecánica “Cepsan” tendrá acceso a que la materia prima llegue a la fabrica en el momento necesario, con la calidad acordada, contara con plazos de pago, fortalecer relaciones con sus proveedores. Ayudando a la organización a mejorar los procesos de producción, lo cual permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa Cepsan.

6.8.1. Recurso

Para el desarrollo exitoso del presente objeto de estudio se requerirán los siguientes recursos que a continuación se detallan:

6.8.1.1. Institucionales

La empresa. Metalmecánica “Cepsan”

Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas

Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Auditoria

6.8.1.2. Humanos

Investigador: Iván Masaquiza

Tutor: Dra. Giovanna Ortiz

6.8.1.3. Materiales

Los instrumentos o materiales que se necesitarán para el desarrollo del proyecto de investigación son los siguientes:

Equipo de cómputo

Copias

Impresiones
Filmadora
Calculadora
Flash Memory
Paquete de hojas
Bolígrafos, Lápiz, Borrador
Cuaderno

6.8.1.4. Otros

Alimentación
Transporte
Crédito de Celular

6.8.1.5. Económicos

Matricula del costo del seminario previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, 1200.

6.8.2. Presupuesto

A continuación se detallan los gastos que el investigador financiará:

Tabla.- 30

CONCEPTO	UNIDAD	VALOR UNITARIO	DETALLE	VALOR TOTAL
Recursos Humanos	2	\$ 5,00	3 Digitador	\$ 30,00
Recursos Económicos		\$ 1,200	Matricula	\$ 1.200,00
Equipos de Computo	1	\$ 1,00	10 Horas	\$ 10,00
Impresiones	300	\$ 0,10	Impresiones	\$ 30,00
Copias	100	\$ 0,02	Copias	\$ 2,00
Suministro de Oficina	1	\$ 20,50	resma de hoja	\$ 20,50
Filmadora	1	\$ 5,00	Alquilada	\$ 5,00
OTROS				
Alimentación	20	\$ 2,00	Almuerzos	\$ 40,00
Transporte	1	\$ 1,00	10 carreras	\$ 10,00
Subtotal Total				\$ 1347,50
Imprevistos 10%				\$ 134,75
TOTAL				\$ 1482,25

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Propia

De igual manera para el correcto desarrollo de la propuesta la empresa tendrá que invertir un valor de 13.275,00 dólares.

6.8.2. Cronograma

Cuadro N.- 9

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS SEMINARIO DE GRADUACIÓN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES								
ACTIVIDADES	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Elaboración Capítulo I: El Problema	■							
Elaboración Capítulo II: Marco Teórico		■						
Elaboración Capítulo III: Metodología		■						
Elaboración Capítulo IV: Análisis e interpretación de datos.			■	■				
Elaboración Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.				■				
Elaboración Capítulo VI: Elaboración de la Propuesta.					■	■		
Presentación del Proyecto							■	
Aprobación de Proyecto								■

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Propia

6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla N.- 31

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan Evaluar?	Los que conforman la empresa CEPSAN.
¿Por qué evaluar?	Para revisar si se están cumpliendo los resultados esperados.
¿Para qué evaluar?	Para comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos.
¿Qué evaluar?	El impacto que tendrá el Plan de Alianza Estratégica de Abastecimiento, en la empresa.
¿Quién evalúa?	El gerente o una delegación de la empresa.
¿Cuándo evalúa?	Durante el procesos de aplicación de la estrategia, y luego de concluida la propuesta.
¿Cómo evalúa?	Con una metodología activa que permita tomar decisiones
¿Con que evaluar?	Aplicando instrumentos de la investigación.

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Propia.

Bibliografía

Para la realización del proyecto de investigación, se requirió el apoyo bibliográfico de los siguientes autores:

BESLEY, S. y BRIGHAM E. 2009. Fundamentos de administración financiera. 10ª Edición. Editorial Consegraf, México. Página 5,34.

BLOCHER, E., STOUT D., COKINS G. y KUNG, C. 2005. Administración de costos. 4ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, México. Página 12, 55, 60.

BRUNET, I. Y BELZUNEGUI, A. 1999. Estrategia de empleo y multinacionales. Editorial Romayna, España. Página 103.

BUDJAC. B. 2011. Técnicas de negociación y resolución de conflictos. Editorial Person, México. Página 2.

CASTLEBERRY W. 2005. Ventas. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, México. Página 11.

CORAL, L. y GUDIÑO, E. 2008. Contabilidad Plus. 6ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. Página 315.

CUEVAS C. 2001. Contabilidad de Costos. 2ª Edición. Editorial Pearson Education, Colombia. Página 3.

FRED D. 2008. Conceptos de Administración Estratégica. 11ª Edición. Editorial PersonEducation, México. Página 5.

GARCÍA, J. 2007. Marketing internacional. 2ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, México. Página 363.

HILL CH. y GARETH R. 1996. Administración estratégica 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, Colombia. Página 252, 253

HORNGREN, C., SUNDEM, G. y STRATTON, W. 2006. Contabilidad Administrativa. 13ª Edición. Editorial PersonEducation, México. Página 14, 46.

IBARRA, F. 2008. Contabilidad de Costos. 2ª Edición. Editorial Pearson Education, Colombia. Página 3.

KARKAINEN, P. 2007. Grandes casos empresariales el estilo Nokia sus métodos para liderar un sector. Editorial Rotapapel, España. Página 69, 77-79.

LASETER T. 2000. Alianzas Estratégicas con proveedores. Editorial Norma S.A., Bogotá. Pagina 3.

MCDANIEL C. Y GATES R. 2005. Investigación de mercado. 6ª Edición. Editorial Thomson, México. Pagina 42.

OVEJERO A. 2004. Técnicas de Negociación. Editorial Mc Graw Hill, España. Página 39.

SANCHEZ, O., SOTELO, E. y MOTA, M. 2008. Contabilidad. Editorial Pearson Education, México. Página 332.

SARMIENTO R. 2007. Contabilidad General. 7ª Edición. Editorial Voluntad, Quito. Página 221, 256, 371, 338.

SHIM J. y SIEGEL J. 1987. Contabilidad Administrativa. Editorial Mc Graw Hill, México. Página 9.

SHIM, J. Y SIEGEL, J. 2004. Dirección Financiera. 2ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, España. Página 19.

THOMPSON A., STRICKLAND A.J. y GAMBLE J. 2008. Administración estratégica. 15ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, India. Página 3.

THORNGREN, C., HARRISON, W. y SUZANNE, O. 2010. Contabilidad de costos. 8ª Edición. Pearson Education, México. Página 19.

WARREN, C., REEVE, J. y FESS P. 2005. Contabilidad Administrativa. 8ª Edición. Editorial Thomson, México. Página 3.

WHEELEN, T. y HUNGER, D. 2007. Administración. Estratégica y Política de Negocio. 10ª Edición. Editorial Person Education, México. Página 3, 12, 18, 349, 346.

ZAPATA A. 2010. Negociación. Editorial Ecoe, Colombia. Página 18

ZAPATA P. 2008. Contabilidad General. 6ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, Colombia. Página 329, 332, 321, 310.

ZAPATA P. 2002. Contabilidad General. 4ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, Colombia. Página 230, 229, 184.

HERNÁNDEZ L. 2008. La planificación estratégica como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa Jhonathan Artesanías en cuero de la ciudad de Ambato. Tesis Ing. Universidad Técnica de Ambato.

MORÁN D. 2006. Impacto de los costos del servicio gratuito en la rentabilidad de “LLantambato S.A.”. Tesis Ing. Universidad Técnica de Ambato.

CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. 2011. Ley de régimen tributario interno. Talleres de la corporación de estudios y publicaciones, Quito. Página 1, 18, 19.

LINKFOGRAFÍA

APUNTES GESTIÓN (2007). Tipos de Negociación.

Disponible:<http://www.apuntesgestion.com/2007/09/27/tipos-negociaciones/>
(2011 - 11 -08)

ARIÑO, A. 2007. Las alianzas estratégicas. Disponible:

<http://www.estudiosimbiosis.com.ar/empresas/estrategias-empresariales.html>
(2011 - 10 -26)

ECONOMÍA (2011). Arrendamiento. Disponible:

<http://es.mimi.hu/economia/arrendamiento.html>
(2011 - 11 -11)

ECUADOR IMPUESTOS (2011). ¿Quiénes están obligados a llevar contabilidad?

Disponible:

http://ecuadorimpuestos.com/index.php?option=com_content&view=article&id=92:iquienes-estan-obligados-a-llevar-contabilidad&catid=46:sociedades&Itemid=78
(2012 - 03 - 16)

ES.SCRIBD (2011). Que es Cadena de Valor. Disponible:

<http://es.scribd.com/doc/6909194/Que-es-Cadena-de-Valor>
(2011 - 10 -27)

FAO. (2001). Guía para formar alianzas estratégicas. Disponible:

<http://www.rlc.fao.org/es/prioridades/transfron/ppc/pdf/guia.pdf>
(2012 - 03 - 17)

GARCÍA, E. (2002). Administración Financiera. Disponible:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adminfinancieraenrique.htm>
(2011 - 10 -28)

JEZL CONTADORES AUDITORES CIA. LTDA. (1012). Tabla de impuesto a la renta 2012. Disponible:
http://www.jezlauditores.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=55&id=64&Itemid=71
(2012 - 03 - 16)

KRELL, M. (2010). La negociación: El arte de armonizar las diferencias. Disponible:
<http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=571&t=LA-NEGOCIACI%C3%93N.htm>
(2011 - 11 -08)

LÓPEZ, C. (2001). Introducción a la Administración Estratégica. Disponible:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>
(2011 - 10 -28)

MARTÍNEZ, E. (1998). Alianzas estratégicas de las Empresas. Disponible:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>
(2011 - 10 -26)

MOURIZ J. (2008). Tipos de Negociación. Disponible:
<http://mouriz.wordpress.com/2008/02/28/tipos-de-negociacion/>
(2011 - 11 -08)

OCHOA, J. (2009). La materia Prima. Disponible:
<http://es.scribd.com/doc/14998597/Concepto-y-definicion-de-materia-prima>
(2011 - 11 -11)

PAGINAS (2011). Alianzas estratégicas. Disponible:

<http://www.aedie.com/Espa%F1ol/PAGINAS/cdt/nuevos%20contenidos/alianzas.pdf>

(2011 - 10 -26)

PROMÉXICO (2010). Alianzas estratégicas una herramienta de competitividad. www.promexico.gob.mx

(2011 - 11 -08)

THOMPSON, I. (2005). Concepto de Venta. Disponible:

<http://www.promenegocios.net/venta/concepto-de-venta.html>

(2011 - 10 -27)

WIKIPEDIA (2011). Estrategias de marca. Disponible:

http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_de_marca

(2011 - 10 -28)

WIKIPEDIA (2011). Contrato de arrendamiento. Disponible:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Depreciaci%C3%B3n>

(2011 - 11 -11)

AMORA, A. (2008). Rentabilidad y ventaja comparativa: un análisis de los sistemas de producción de guayaba en el estado de Michoacán. Disponible:

<http://www.eumed.net/libros/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>

(2011 - 10 -27)

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario dirigido a los obreros de la planta

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Encuesta sobre las Alianzas estratégicas con los proveedores y su
incidencia en la rentabilidad de la empresa metalmecánica Cepsan de Ambato.**

Objetivo:

Identificar como afecta el desconocimiento sobre las Alianzas estratégicas con la finalidad de proponer un plan de Alianza estratégica, de esta forma incrementar la rentabilidad de la empresa Cepsan.

Instructivo:

Solicito comedidamente a su persona contestar las siguientes de la manera más sincera posible ya que sus respuestas son muy importantes para alcanzar a cumplir el objetivo planteado. Marcar con una X, en las alternativas correspondientes, en cada Ítem.

1.- ¿La implementación de una Alianza estratégica con los proveedores en la empresa Cepsan permitirá obtener resultados?

- Excelentes
- Buenos
- Regulares
- Pésimos

2.- ¿La calidad de materia prima que nuestras empresas proveedoras entregan son?

Excelentes

Buenos

Regulares

Pésimos

3.- ¿Los proveedores al momento de entregan la materia prima son?

Excelentes

Buenos

Regulares

Pésimos

4.- ¿Le permite facilitar su trabajo la materia prima?

Si

No

5.- ¿Qué ventajas competitivas tiene la empresa Cepsan?

Tecnología

Personal Calificado

Materia Prima

Originalidad

Creativos

6.- ¿Los equipos y maquinarias que posee la empresa Cepsan son?

- Excelentes
- Buenos
- Regulares
- Pésimos

7.- ¿Qué productos se fabrica con más frecuencia?

- Camarotes
- Furgones para carga
- Furgones para pollos
- Carros Taller
- Estructuras para cargas
- Tanqueros
- Carrocerías refrigeradas
- Carrocerías de buses
- Carrocerías de Grúas
- Carrocerías de Ambulancia
- Trabajos Especiales

8.- ¿Está satisfecho con los productos que se fabrican en la empresa “Cepsan”?

- Si
- No

9.- ¿La empresa Cepsan invierte principalmente en?

- Materia Prima
- Accesorios
- Personal
- Equipos y maquinaria

10.- ¿El manejo del departamento de gerencia es?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Pésimo

11.- ¿Las ventas en la empresa Cepsan se realizan a?

- Crédito
- Contado
- Consignación


12.- ¿La calidad de los recursos como: Maquinaria, Personal, Económicos, Materia prima son?

- Excelentes
- Buenos
- Regulares
- Pésimos

“Gracias por su Colaboración”

Anexo 2

Cedula de la entrevista dirigida al gerente.

 <p>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO ALIANZAS ESTRATÉGICA</p>		
Cedula N.- _____ Lugar y Fecha: _____		
Nombre del Entrevistador: _____		
1. Nombre del Entrevistado: _____		
2. Sexo: _____ 3. Edad: _____ 4. Profesión _____		
5. Puesto Actual: _____		
6. Años en la Organización: _____		
Preguntas	Respuestas	Observaciones
7. ¿La implementación de una Alianza estratégica con los proveedores en la empresa Cepsan permitirá obtener resultados?		
8. ¿Qué proveedores serían los socios adecuados para la alianza?		
9. ¿La calidad de materia prima que nuestras empresas proveedoras entregan son?		
10. ¿Los proveedores al momento de entregan la materia prima son?		
11. ¿Le permite facilitar su trabajo la materia prima?		
12. ¿Qué ventajas competitivas posee la empresa Cepsan?		

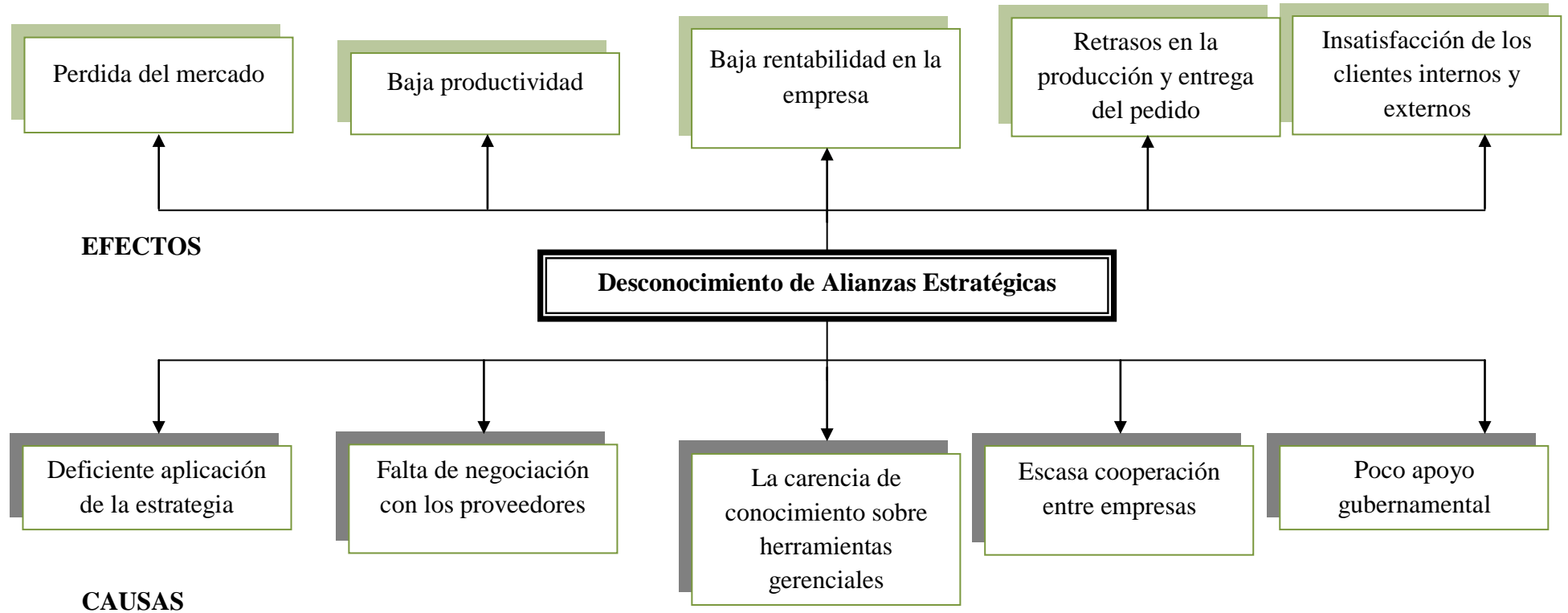
13. ¿Los equipos y maquinarias que posee la empresa Cepsan son?		
14. ¿Qué productos se fabrica con más frecuencia?		
15. ¿Los productos que se fabrican en Cepsan satisfacen a los clientes?		
16. ¿La empresa Cepsan invierte principalmente en?		
17. ¿El manejo del departamento de gerencia es?		
18. De qué forma se realizan las ventas de la empresa Cepsan?		
19. ¿La calidad de los recursos como: Maquinaria, Personal, Económicos, Materia prima son?		

Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Propia.

Anexo 3

Árbol de Problemas

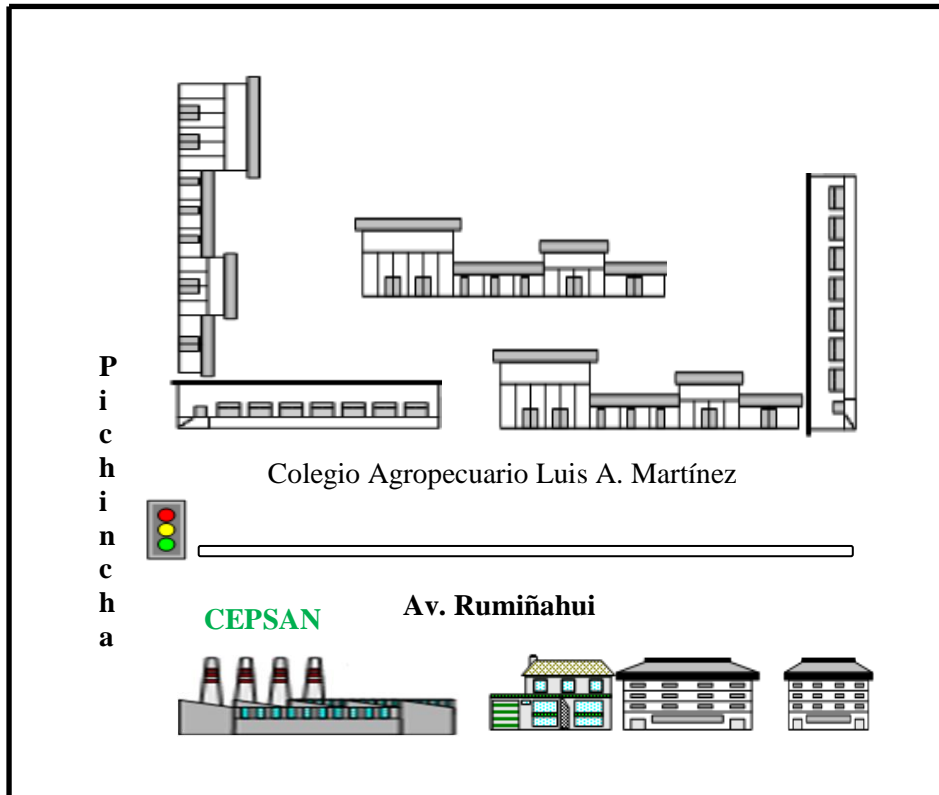


Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Propia

Anexo 4

Croquis de la empresa



Elaborado por: Masaquiza Iván.

Fuente: Propia.

Anexo 5

Análisis de Costos

ANÁLISIS DE COSTOS					
Proyecto:	Furgón para transporte de pollos bebes y huevos				
Fecha:	15 de Septiembre del 2010				
Dimensionese:	700cm Largo exterior, 260cm Ancho exterior, 260 cm Alto Interior, 225 Alto interior				
MATERIA PRIMA					
Área	Detalle del material	Unidad	Cantida d	C/ Unitario	C/Total
Bastidor	Canales U de 100*50*4mm	Unidad	3	74,25	222,75
	Caucho 8 lonas (80 cm)	Metros	32,5	1,50	48,75
	Tubo de 40*40*2mm	Metros	1	17,1	17,1
	Angulo de 11/2*1/4	Metros	0,5	26,3	13,15
	Angulo de 2*1/4	Unidad	3	33,4	100,2
	Varillas 5/8 lisas	Unidad	2	10,2	20,4
Piso	Plancha Galv2 mm	Unidad	6,1	69	420,9
	Plancha acero inox 3mm	Unidad	5,5	240	1320
	Plancha Galv2 mm	Unidad	0,5	69	34,5
	Plancha Galv2 m	Unidad	0,7	69	48,3
Estructura	Plancha Galv 2mm	Unidad	1	69	69
	Plancha Galv 1/16	Unidad	0,7	47	32,9
	Plancha Galv 1/16	Unidad	1,3	47	61,1
	Plancha Galv 1/16	Unidad	1,3	47	61,1
	Plancha Galv 1/16	Unidad	6,3	47	296,1
	Plancha Galv 2mm	Unidad	0,25	69	17,25
Forros Exteriores	Plancha Galv 2mm	Unidad	10	38	380
	Plancha Galv 1/40	Unidad	10	18	180
	Plancha Galv 1/32	Unidad	9	23	207
	Cinta 3m	Unidades	3	47	141
	Plancha Galv 1/32	Unidad	1,5	23	34,5
Forros Interiores	Plancha Galv 1/32	Unidad	15	23	345
	Espuma flex de 4cm	Unidad	13	7,8	101,4
	Pega negra	Litro	1	1,36	1,36
Ventoleras	Plancha Galv 1/16	Unidad	6	47	282
	Plancha Galv 1/20	Unidad	6	38	228
	eje de 3/8 acero inox	Unidad	1,3	27	35,1
	Bocines	Unidad	96	2	192
	Malla de 1/16 expandida	Unidad	8	46	368

Mecanismos de ventoleras	Ejes de transmisión 1/2	Unidad	5	25	125
	Bocines de ventoleras	Unidad	76	1,5	114
	Eje de acero inox 3/4	Unidad	2,5	8	20
	Platina de 3/4*3/16	Unidad	2	4,6	9,2
	Piñones para mecanismos 2* 1/2	Unidad	18	2	36
	Piñones engrane 4 pulg.	Unidad	6	10	60
	Resortes	Unidad	4	1,5	6
	Cadena de moto 1,5 m	Unidad	8	10	80
	Plancha 3/16 (50*50)	Unidad	0,125	112,15	14,02
Puertas	Tubo cuadrado de 40*40*2mm	Unidad	2,5	24,7	61,75
	Tubo cuadrado de 20*40*1,5mm	Unidad	4	15,95	63,8
	Tubo redondo ISO ii 3/4	Unidad	0,5	14,25	7,125
	Aviaflex	Unidad	1	4,5	4,5
	Caucho tubular de puerta	Metros	9	1,1	9,9
	Platina 2*1/4	Unidad	3	17,5	52,5
	Buster	Unidad	2	36	72
Tores de cubetas	Tuvo Galv. 5/8*1,5mm	Unidad	60	5,9	354
	Plancha de acero inox 1,5mm	Unidad	0,25	127	31,75
	Eje de acero inox 5/16	Unidad	2	23	46
Visera frontal	Plancha Galv. 1/20	Unidad	1	38	38
	Barolada de visera	Unidad	1	10	10
	Plancha Galv. 1/16	Unidad	0,5	47	23,5
	Tubo cuadrado 3/4*1,5	Unidad	1	10,5	10,5
	Plancha Galv. 1/32	Unidad	0,5	23	11,5
	Bisagras dos piezas	Unidad	2	1,5	3
	Tubo de 4 1/2	Unidad	0,1	32,5	3,25
	Regulación de aire	Unidad	4	7	28
Buster	Unidad	1	36	36	
Extractores	Platina de 3/4*3/16	Unidad	0,5	4,6	2,3
	Ventiladores	Unidad	6	60	360
	Plancha 1/20	Unidad	1	38	38
	Tubo cuadrado 3/4*1,5	Unidad	2	10,5	21
	Plancha de 3mm (1/8)	Unidad	0,05	124	6,2
Guarda lados	Plancha Galv. 1/25	Unidad	1	32	32
	Tubo cuadrado 3/4*1,5	Unidad	2	12,1	24,2
	Cauchos Cepsan	Unidad	2	5	10
Freno de Bugis	Tuvo redondo ISO II 1pulg.	Unidad	3	20,6	61,8
	Varilla de 1/2	Unidad	0,8	6,5	5,2

	Tubo redondo ISO II 1pulg.	Unidad	0,5	50	25
	Tubo redondo ISO II 3/4pulg.	Unidad	3	14,25	42,75
	varilla 5/16 de acero inox	Unidad	2,4	3,8	9,12
	Cadena de 1/8	Unidad	4,8	2	9,6
Caja de bodega	Plancha Galv 1/16	Unidad	1	47	47
	Bisagras tres piezas	Unidad	2	2,5	5
	Plancha Galv. De 2mm	Unidad	0,25	69	17,25
	Plancha Galv. 1/32	Unidad	0,7	23	16,1
Soldadura	Electrodos 6011	Libras	35	1,5	52,5
	rollo de alambre mic	Rollo	1	39	39
	Electrodos acero inox	Unidad	30	4	120
	Electrodos de plasma	Unidad	16	3	48
	Vidrios de soldar negros	Unidad	4	1	4
	Vidrios de soldar blancos	Unidad	28	0,15	4,2
	Tobera de gas mick	Unidad	1	5,94	5,94
	Resorte para mick	Unidad	1	1,5	1,5
	Gafas de plasma	Unidad	1	2	2
	Tobera de Plasma	Unidad	16	3	48
	Tanque de CO2	Unidad	1	22,32	22,32
Guardachoque	Plancha Galv. 2mm	Unidad	0,25	69	17,25
	Plancha Estampada 2mm	Unidad	0,5	77,5	38,75
	Varilla redonda 3/8	Unidad	0,5	4,65	2,325
	Ángulo de 2*1/4	Unidad	0,17	33,4	5,678
Tornilleria	Rodela de presión 5/16	Unidad	15	0,05	0,75
	Rodela de presión 5/8	Unidad	40	0,1	4
	Perno normal Galv. 3/8* 1 1/2	Unidad	86	0,2	17,2
	Perno Galv. 3/8*1 1/2	Unidad	10	0,15	1,5
	Tuerca normal Galv. 1/4	Unidad	181	0,05	9,05
	Tuerca normal Galv. 5/16	Unidad	9	0,06	0,54
	Auto perforante 8*1	Unidad	1050	0,05	52,5
	Tuerca normal 3/8	Unidad	95	0,05	4,75
	Rodela plana Galv. 3/8	Unidad	98	0,2	19,6
	Rodela plana Galv. 5/16	Unidad	4	0,15	0,6
	rodela plana de 1/4	Unidad	302	0,04	12,08
	Rodela plana de 3/16	Unidad	240	0,05	12
	Tornillo Normal 12*1	Unidad	826	0,05	41,3
	Tuerca autotrava 1/2	Unidad	20	0,25	5
	Perno alen de 1/4*1	Unidad	16	0,25	4
Perno grado 8 de 1/2	Unidad	22	0,35	7,7	

	Rodela plana Galv. 1/2	Unidad	20	0,2	4
	Tuerca de acero de 5/8	Unidad	20	0,25	5
	Perno avellanado de 1/4	Unidad	31	0,08	2,48
Remaches	Remaches de hierro 3/16*3/8	Unidad	330	0,05	16,5
	Remaches de hierro 3/16*1/4	Unidad	2250	0,05	112,5
	Remaches de hierro 3/16*1	Unidad	2000	0,03	60
Abrasivos, guantes, gafas	Guante cuero	Unidad	4	2,5	10
	Gafas de pulir industrial	Unidad	8	2,2	17,6
	porta electrodos	Unidad	1	8	8
	Puntas de estrella	Unidad	4	0,7	2,8
	Flexometro de 3mm	Unidad	1	3,5	3,5
	Mascarilla desechable	Unidad	11	0,3	3,3
	Sierra grano fino	Unidad	2	1,5	3
	Tapones para oídos	Unidad	4	1,25	5
	Disco de corte 4 1/2	Unidad	24	1,55	37,2
	Disco de corte 14 pulg.	Unidad	1	7	7
	Disco de acero brillante 4 1/2	Unidad	1	3,35	3,35
	Broca 3/16	Unidad	4	1,25	5
Materiales para pintura	Tiñer laca	Galones	3	5,4	16,2
	Wash primer tipo A y B	litros	10	5,6	56
	uniprimer verde	litros	2	4,5	9
	Fondo anticorrosivo gris	litros	4,5	3	13,5
	fondo laca unidas	litros	5,5	4,3	23,65
	Fondo de relleno pintuco	Galones	3	31,24	93,72
	Catalizador duretan 2k	unidad	3	12	36
	Unitane amarillo y naranja	litros	12	12,6	151,2
	Unitane Verde	litros	4	12,6	50,4
	Catalizador unitane	Unidad	16	5,6	89,6
	Tiñer unitane	litros	18	3,5	63
	Sintetico negro	litros	5,5	5	27,5
	Sintetico aluminio	litros	5	5	25
	Guaípe	libras	10	1,12	11,2
	Lijas	Unidad	164	0,42	68,88
	Mascarilla plástica	litro	12	3,75	45
	Sikaflex en salchicha	Unidad	5	13	65
	Masking 3/4	Unidad	24	0,85	20,4
	Cinta masking 2 pulg.	Unidad	4	1,75	7
	Cinta de embalaje trns.	Unidad	2	0,8	1,6

	Isarcol	litros	1	2,1	2,1
	Conos para cernir pintura	Unidad	12	0,25	3
	Desengrasante	litros	1	4,5	4,5
	Desoxidante sulfox	litros	3	4	12
	Toallas absorbentes blancas	Unidad	13	0,35	4,55
	Covering	Unidad	3	3,75	11,25
	Periódico	libras	5	0,12	0,6
	Lana de acero fina	Unidad	18	0,7	12,6
	Filtro de mascarilla	Unidad	4	1,58	6,32
	Guante de cauchos	Unidad	5	1	5
	Plantilla logo	Unidad	1	60	60
	Brujita	Unidad	2	1,25	2,5
Material Eléctrico	Luces blindadas laterales	Unidad	19	5	95
	Cable # 16	Metros	90	0,35	31,5
	Cable # 16	Metros	60	0,35	21
	Luz salón tipo grada	Unidad	4	6	24
	Espagueti 3/8	Metros	90	0,12	10,8
	Taype de 3m grande	Unidad	10	1,25	12,5
	Fusible de cristal 20A	Unidad	15	0,15	2,25
	Luces direccionales	Unidad	2	6,5	13
	Terminal de hoja 3/16	Unidad	80	0,05	4
	Terminal de hoja 1/4	Unidad	50	0,04	2
	Cable flexible # 12	Metros	50	0,5	25
	Cable flexible # 14	Metros	80	0,45	36
	Caja fus. de 10 servicios	Unidad	1	5,6	5,6
	Tubo anillado metálico	Metros	5	1,7	8,5
	Tubo anillado de 1/2	Metros	50	0,5	25
	Unión 1/4 rápida	Unidad	4	1,9	7,6
	Placa Cepsan	Unidad	2	7	14
	Switch con luz piloto	Unidad	1	4,5	4,5
	Placa Cepsan cuadrada	Unidad	1	5	5
	Switch de 1 tiempo	Unidad	4	2	8
	Relay 24 v	Unidad	4	3,5	14
	Socket de relay	Unidad	4	2,5	10
	Correa plástica de presión	Unidad	70	0,025	1,75
	Foco de uña	Unidad	6	0,3	1,8
	focos de puntos	Unidad	2	0,5	1
	T de cobre de 1/4	Unidad	4	2,34	9,36
	Casquillo de cobre	Unidad	6	0,5	3
	Faros de caucho	Unidad	6	3	18

Total		COSTO MATERIA PRIMA		9665,37	
MANO DE OBRA					
DIRECTA	Descripción del trabajo	N.-días	N.- personas	Costo/Día	COSTO TOTAL
	Junio	118	1	15,00	1770,00
	Julio	118	1	15,00	1770,00
	Total	236			
INDIRECTA					
			COSTO DE MANO DE OBRA		3540,00
Observaciones generales:			COSTO DE MO+MP		13205,37
			11,7% DE GASTOS GENERALES		1545,03
			10% UTILIDAD		1320,54
			TOTAL		16070,93
			IVA 12%		1928,51
			TOTAL INCLUIDO IVA		17999,44

Elaborado por: Masaquiza Iván

Fuente: Cepsan