



**Universidad Politécnica Salesiana  
Sede Guayaquil**

**Carrera Administración de Empresas**

**Tesis previa a la obtención del título de:  
Ingeniero Comercial con Mención en Finanzas**

**Tema:**

**Modelo de negocio Canvas y diseño de estrategias gerenciales para el área de compras de una empresa que brinda Servicios de Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipo Caminero al Sector Industrial en Guayaquil.**

**Autoras:**

**Gavilanez Gonzalez Jessenia Estefania  
Holmes Naranjo Cristina Pamela**

**Director:**

**Ing. Tyrone Guerrero V., MAE**

**Guayaquil – Marzo 2015**

## **Agradecimiento**

Agradezco infinitamente a Dios por bendecirme, guiarme e iluminarme día a día durante esta larga trayectoria, gracias a la gran sabiduría otorgada por el he logrado cumplir esta meta.

A mis padres por ser mis pilares fundamentales, por estar conmigo en los momentos más felices y difíciles en mi vida, brindándome siempre su amor, confianza y perseverancia.

A la Universidad Politécnica Salesiana por impartir educación de calidad y valores salesianos, a mis distinguidos docentes por otorgarme sus conocimientos profesionales y experiencias de vida para formar profesionales con excelencia.

### **Jessenia Gavilanez.**

Agradezco a Dios, por el manto protector con el que ha cubierto mi vida, por estar conmigo en las buenas y sobre todo en los momentos más difíciles manteniendo siempre una luz encendida para guiar mis pasos y decisiones.

A mi madre, mujer fuerte, valiente y decidida, quien ha guiado y guía cada paso que he dado, con amor, fe y esperanza, a mi abuela mujer luchadora, gentil y buena por su amor y comprensión en todo momento y a mi hijo, quien da sentido a las decisiones y aspiraciones en mi vida.

A la Universidad Politécnica Salesiana, por impartir conocimientos, valores éticos y morales que nos complementan como humanos y profesionales en el ejercicio de nuestras funciones. A mis queridos y siempre recordados maestros, por compartir sus conocimientos profesionales y experiencias de vida, contribuyendo a formar profesionales con calidad humana y excelencia académica.

### **Cristina Holmes**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo se lo dedico especialmente a Dios, por darme la fortaleza necesaria para salir adelante y levantarme ante cualquier adversidad, a mis padres por estar conmigo en los momentos difíciles, brindándome su amor, dedicación y sabios consejos, también a mis hermanos por tener confianza en mí.

A mi esposo por su apoyo incondicional y comprensión en todo momento, nuestra hija Haydeé, por ser mi inspiración, luz, fortaleza y mayor impulso en mi vida para triunfar profesionalmente.

A toda mi familia, por sus deseos y consejos que me ayudaron a vencer cualquier desventura y no desfallecer en el camino, recordando que siempre “El que persevera alcanza” o tal como nos afirma Mahatma Gandhi: “Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”.

### **Jessenia Gavilanez.**

El presente trabajo se lo dedico a Dios por la fortaleza y sabiduría otorgada, a mi familia, formada por mujeres luchadoras y dignas de ser emuladas. Mi madre, el pilar fundamental sin el cual nunca hubiera logrado alcanzar todas las metas y sueños tasados, a mi hijo, la razón de seguir luchando con más fuerza, valor y amor. Mi hermano, por la paciencia el cariño y la compañía brindada.

A los Docentes, que me guiaron día a día con paciencia y entrega para ayudarme a edificar este futuro, a todas y cada una de las personas que estuvieron junto a mí, porque ellos me enseñaron que una vez escalada la montaña más alta, se descubre que aún hay muchas más montañas por escalar.

### **Cristina Holmes.**

## **Declaración Jurada**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Guayaquil, Marzo del 2015

(f) \_\_\_\_\_  
Jessenia Estefania Gavilanez Gonzalez  
C.I.: 092758523-2

(f) \_\_\_\_\_  
Cristina Pamela Holmes Naranjo  
C.I.: 093011202- 4

# Índice General

Portada.....	i
Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Declaración Jurada.....	iv
Índice General.....	v
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Ilustraciones.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Índice Anexos.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xvi
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1.....</b>	<b>3</b>
<b>1 El problema.....</b>	<b>3</b>
1.1. Antecedentes.....	3
1.1.1. Generalidades de las empresas de servicio de alquiler de maquinaria pesada. 3	
1.1.2. Antecedentes de la empresa.....	5
1.2. Presentación del problema.....	8
1.2.1. Diagnóstico de la situación.....	8

1.2.2.	Formulación del problema. ....	9
1.3.	Objetivos .....	9
1.3.1.	Objetivo General .....	9
1.3.2.	Objetivos Específicos.....	9
1.4.	Justificación.....	9
1.5.	Síntesis de la Creación de Modelo CANVAS.....	11
1.6.	Síntesis del diseño de estrategias para el área de compras.....	11
<b>Capítulo 2.....</b>		<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Fundamentación Teórica .....</b>	<b>12</b>
2.1	Marco Teórico. ....	12
2.1.1	Dirección Estratégica. ....	13
2.1.2	Planificación estratégica.....	17
2.1.3	Modelo de Negocio CANVAS.....	29
2.1.4	Diseño de Estrategias. ....	40
2.1.5	Formulación de Estrategias.....	42
2.2	Base Legal .....	43
2.3	Glosario de Términos Técnicos.....	49
<b>Capítulo 3.....</b>		<b>51</b>
<b>3</b>	<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>51</b>
3.1	Modalidad de la Investigación. ....	51
3.2	Población .....	51

3.3	Técnicas e instrumentos de Investigación. ....	53
3.3.1	Encuestas. ....	53
3.3.2	Entrevistas. ....	54
3.4	Fases de la Investigación. ....	54
3.5	Tabulación y Análisis. ....	55
3.5.1	Entrevista de Profundidad Gerente General. ....	55
3.5.2	Entrevista de Profundidad Gerente Financiero. ....	58
3.5.3	Entrevista de Profundidad Gerente de Operaciones. ....	61
3.5.4	Análisis de Entrevistas. ....	64
3.6.	Recolección de datos de Encuestas. ....	65
3.6.1.	Encuestas realizadas a Jefes de Línea. ....	65
3.5.5	Análisis de Encuestas a Jefes de Línea. ....	81
3.5.6	Encuestas realizadas a Proveedores. ....	82
3.5.7	Análisis de Entrevista a Proveedores. ....	97
3.5.8.	Encuestas realizadas a Clientes. ....	98
3.5.8	Análisis de Entrevistas a Clientes. ....	113
<b>Capítulo 4.....</b>		<b>114</b>
<b>4</b>	<b>La Propuesta .....</b>	<b>114</b>
4.1	Antecedentes de la Empresa “XYZ”. ....	114
4.1.1	Visión. ....	114
4.1.2	Misión. ....	114
4.1.3	Valores. ....	114

4.2	Análisis Pestel .....	115
4.2.1	Factor Político .....	115
4.2.2	Factor Económico. ....	116
4.2.3	Factor Social.....	117
4.2.4	Factor Tecnológico.....	117
4.2.5	Factor Ecológico .....	118
4.2.6	Factor Legal .....	119
4.3	Las 5 fuerzas de Porter .....	120
4.3.1	Intensidad de la Rivalidad de la Industria. ....	120
4.3.2	La Amenaza de nuevos entrantes. ....	121
4.3.3	Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	122
4.3.4	Poder de negociación de Compradores. ....	122
4.3.5	Poder de negociación de Proveedores.....	123
4.4	Modelo de Negocio Canvas.....	124
4.5	Propuesta de Estrategias Generadas para el Área de Compras .....	144
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>151</b>
	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>152</b>



## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.1 Costos Fijos y Costos Variables.</b> .....	4
<b>Tabla 1.2 Cuadro Porcentual de Accionistas.</b> .....	7
<b>Tabla 3.1Jefatura de Línea</b> .....	65
<b>Tabla 3.2 Conocimiento de actividades en el departamento que lidera.</b> .....	66
<b>Tabla 3.3 Conocimiento total sobre cartera de clientes industriales.</b> .....	67
<b>Tabla 3.4 Problemas más frecuentes</b> .....	68
<b>Tabla 3.5 Estructura de su Departamento – Adecuación de áreas de trabajo...</b>	70
<b>Tabla 3.6 Estructura de su Departamento – Cantidad de Personal.</b> .....	71
<b>Tabla 3.7 Estructura de su Departamento – Calidad de los precios.</b> .....	72
<b>Tabla 3.8 Relaciones de su Departamento – Confianza entre miembros del equipo de trabajo.</b> .....	73
<b>Tabla 3.9 Tabla Relaciones de su Departamento – Trabajo en equipo.</b> .....	74
<b>Tabla 3.10 Relaciones de su Departamento – Ambiente laboral del departamento.</b> .....	75
<b>Tabla 3.11 Tecnología de su Departamento – Medios Tecnológicos.</b> .....	76
<b>Tabla 3.12 Tecnología de su Departamento – Avances Tecnológicos.</b> .....	77
<b>Tabla 3.13 Tecnologías de su Departamento – Manejo de Tecnología.</b> .....	78
<b>Tabla 3.14 Perspectivas sobre la Creación de un Modelo de Negocio.</b> .....	79
<b>Tabla 3.15 Definiciones sobre Modelo de Negocio CANVAS.</b> .....	80
<b>Tabla 3.16 Grupos de Proveedores</b> .....	82
<b>Tabla 3.17 Ventajas de la Relación Comercial.</b> .....	83
<b>Tabla 3.18 Desventajas de la Relación Comercial.</b> .....	85
<b>Tabla 3.19 Años de ofrecer servicios de la empresa.</b> .....	87
<b>Tabla 3.20 Plazos Crediticios.</b> .....	88
<b>Tabla 3.21 Formas de Pagos Contraídas.</b> .....	89
<b>Tabla 3.22 Posibilidades de Reformar Acuerdos Comerciales.</b> .....	90
<b>Tabla 3.23 Evolución de Relaciones Comerciales.</b> .....	92
<b>Tabla 3.24 Flexibilidad de Experiencia – Marca/Fabricante.</b> .....	93
<b>Tabla 3.25 Flexibilidad de Experiencia – Precio</b> .....	94
<b>Tabla 3.26 Flexibilidad de Experiencia – Calidad.</b> .....	95
<b>Tabla 3.27 Flexibilidad de Experiencia – Plazo Crédito.</b> .....	96
<b>Tabla 3.28 Clasificación de Clientes.</b> .....	98

<b>Tabla 3.29 Calificación del Servicio de Alquiler de Maquinaria pesada.</b>	99
<b>Tabla 3.30 Mejoras a Implementar.</b>	100
<b>Tabla 3.31 Perspectiva sobre las Formas de Pagos pactadas.</b>	101
<b>Tabla 3.32 Formas de Pagos a implementar.</b>	102
<b>Tabla 3.33 Nivel de Eficiencia del Servicio.</b>	103
<b>Tabla 3.34 Rapidez para resolver Problemas.</b>	104
<b>Tabla 3.35 Eficiencia del Servicio Posventa.</b>	105
<b>Tabla 3.36 Solicitud del Servicio.</b>	106
<b>Tabla 3.37 Compañías Competidoras del Sector.</b>	107
<b>Tabla 3.38 Recurso Humano para satisfacer sus necesidades.</b>	108
<b>Tabla 3.39 Infraestructura Física para atender.</b>	109
<b>Tabla 3.40 Calidad en el Servicio.</b>	110
<b>Tabla 3.41 Precio del Servicio</b>	111
<b>Tabla 3.42 Calidad del Servicio</b>	112
<b>Tabla 4.1 Clasificación de Empresas de Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipos año 2012</b>	120
<b>Tabla 4.2 Business Model Canvas</b>	126
<b>Tabla 4.3 Resumen de la Propuesta de Desagregación.</b>	127
<b>Tabla 4.4 Modelo de Negocio por Desagregación - Línea de Negocio #1.</b>	128
<b>Tabla 4.5 Modelo de Negocio por Desagregación - Línea de Negocio #2.</b>	134
<b>Tabla 4.6 Modelo de Negocio por Desagregación – Línea de Negocio # 3.</b>	139
<b>Tabla 4.7 Modelo de Negocio Desagregado – Representación Gráfica.</b>	142
<b>Tabla 4.8 Resumen de la Propuesta Diseño de Modelo Canvas.</b>	143
<b>Tabla 4.9 Matriz Análisis Dafo.</b>	147
<b>Tabla 4.10 Matriz Foda Cruzado.</b>	148

## **Índice de Ilustraciones**

<b>Ilustración 2.1 Modelo simplificado del Proceso de Dirección Estratégica.</b>	15
<b>Ilustración 2.3 Modelo para los elementos de Dirección Estratégica.</b>	16
<b>Ilustración 2.4 Planificación Estratégica</b>	18
<b>Ilustración 2.5 Matriz Foda</b>	23
<b>Ilustración 2.6 Matriz Foda de la Empresa</b>	24

<b>Ilustración 2.7 Análisis PESTEL en Mapa Mental</b> .....	25
<b>Ilustración 2.8 Ilustración del Macroentorno: El Marco Pestel</b> .....	26
<b>Ilustración 2.9 Las 5 Fuerzas de Porter</b> .....	27
<b>Ilustración 2.10 Business Model Canvas</b> .....	30
<b>Ilustración 2.11 Business Model Canvas – Segmentos de Mercado</b> .....	31
<b>Ilustración 2.12 Business Model Canvas – Propuestas de Valor</b> .....	32
<b>Ilustración 2.13 Business Model Canvas – Canales</b> .....	33
<b>Ilustración 2.14 Business Model Canvas – Relación con clientes</b> .....	34
<b>Ilustración 2.15 Business Model Canvas – Fuentes de Ingreso</b> .....	35
<b>Ilustración 2.16 Business Model Canvas – Recursos Clave</b> .....	36
<b>Ilustración 2.17 Business Model Canvas – Actividades Clave</b> .....	37
<b>Ilustración 2.18 Business Model Canvas – Asociaciones Clave</b> .....	38
<b>Ilustración 2.19 Business Model Canvas – Estructura de Costes</b> .....	39
<b>Ilustración 2.20 Pasos para el Diseño de Estrategias</b> .....	40
<b>Ilustración 4.1 Matriz Dafo</b> .....	145
<b>Ilustración 4.2 Misión, Visión, Valores Empresariales y Departamentales</b> ....	146
<b>Ilustración 4.3 Formulación de Estrategias para Área de Compras</b> .....	149
<b>Ilustración 4.4 Formulación de Estrategias para Área de Compras</b> .....	150

## **Índice de Gráficos**

<b>Gráfico 3.1 Jefaturas de Línea</b> .....	65
<b>Gráfico 3.2 Conocimiento de Actividades en el Departamento que lidera</b> .....	66
<b>Gráfico 3.3 Conocimiento total sobre cartera de clientes industriales</b> .....	67
<b>Gráfico 3.4 Problemas más frecuentes</b> .....	68
<b>Gráfico 3.5 Estructura de su Departamento – Adecuación de áreas de trabajo</b> .....	70
<b>Gráfico 3.6 Estructura de su Departamento – Cantidad de Personal</b> .....	71
<b>Gráfico 3.7 Estructura de su Departamento – Calidad de Procesos</b> .....	72
<b>Gráfico 3.8 Relaciones de su Departamento – Confianza entre miembros del equipo de trabajo</b> .....	73
<b>Gráfico 3.9 Relaciones de su Departamento – Trabajo en equipo</b> .....	74
<b>Gráfico 3.10 Relaciones de su Departamento – Ambiente laboral del departamento</b> .....	75

<b>Gráfico 3.11 Tecnología de su Departamento – Medios Tecnológicos .....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 3.12 Tecnología de su Departamento – Avances Tecnológicos. ....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 3.13 Tecnologías de su Departamento – Manejo de Tecnología. ....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 3.14 Perspectivas sobre la Creación de un Modelo de Negocio. ....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 3.15 Definiciones sobre Modelo de Negocio CANVAS. ....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 3.16 Ventajas de la Relación Comercial.....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 3.17 Desventajas de la Relación Comercial. ....</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 3.18 Años de Ofrecer servicios a la empresa. ....</b>	<b>87</b>
<b>Gráfico 3.19 Plazos Crediticios. ....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfico 3.20 Formas de Pagos Contraídas. ....</b>	<b>89</b>
<b>Gráfico 3.21 Posibilidades de Reformar Acuerdos Comerciales. ....</b>	<b>90</b>
<b>Gráfico 3.22 Evolución de Relaciones Comerciales. ....</b>	<b>92</b>
<b>Gráfico 3.23 Flexibilidad de Experiencia – Marca/Fabricante.....</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico 3.24 Flexibilidad de Experiencia – Precio.....</b>	<b>94</b>
<b>Gráfico 3.25 Flexibilidad de Experiencia – Calidad. ....</b>	<b>95</b>
<b>Gráfico 3.26 Flexibilidad de Experiencia – Plazo Crédito. ....</b>	<b>96</b>
<b>Gráfico 3.27 Calificación del Servicio de Alquiler de Maquinaria Pesada.....</b>	<b>99</b>
<b>Gráfico 3.28 Mejoras a Implementar. ....</b>	<b>100</b>
<b>Gráfico 3.29 Perspectiva sobre las Formas de Pagos pactadas.....</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico 3.30 Formas de Pagos a Implementar. ....</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico 3.31 Nivel de Eficiencia del Servicio.....</b>	<b>103</b>
<b>Gráfico 3.32 Rapidez para resolver problemas. ....</b>	<b>104</b>
<b>Gráfico 3.33 Eficiencia del Servicio Posventa.....</b>	<b>105</b>
<b>Gráfico 3.34 Solicitud del Servicio.....</b>	<b>106</b>
<b>Gráfico 3.35 Recurso Humano para satisfacer sus necesidades. ....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 3.36 Infraestructura Física para atender. ....</b>	<b>109</b>
<b>Gráfico 3.37 Calidad en el Servicio. ....</b>	<b>110</b>
<b>Gráfico 3.38 Precio del Servicio .....</b>	<b>111</b>
<b>Gráfico 3.39 Calidad del Servicio. ....</b>	<b>112</b>

## Índice Anexos

Anexo 1 Formato para Validación de/los instrumento(s) de recolección de datos..	155
Anexo 2 Entrevista de Profundidad Gerente General. ....	173
Anexo 3 Entrevista de Profundidad Gerente Financiero.....	174
Anexo 4 Entrevista de Profundidad Gerente de Operaciones.....	175
Anexo 5 Encuesta Jefe de Línea .....	176
Anexo 6 Encuesta a Proveedores .....	179
Anexo 7 Encuesta a clientes.....	182
Anexo 8 Organigrama Funcional Empresa de Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipo Caminero.....	185
Anexo 9 Cadena de Mando Gerencia Financiera.....	186
Anexo 10 Cadena de mando Gerencia de Operaciones .....	187
Anexo 11 Cadena de mando Gerencia de Desarrollo Informático y Tecnología ....	188
Anexo 12 Manual de Procesos Área Financiera .....	189
Anexo 13 Manual de Procesos Departamento Financiero .....	197
Anexo 14 Manual de procesos Departamento Operativo .....	204
Anexo 15 Manual de procesos Área Técnica.....	209
Anexo 16 Manual de procesos Área de Mantenimiento y Reparación.....	213
Anexo 17 Manual de procesos Área de Bodega .....	216
Anexo 18 Manual de procesos Departamento Desarrollo Informático y Tecnología .....	219
Anexo 19 Flujograma Departamento de Operaciones. ....	224



## INGENIERIA COMERCIAL MENCIÓN FINANZAS

**Modelo de negocio Canvas y diseño de estrategias gerenciales para el área de compras de una empresa que brinda Servicios de Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipo Caminero al Sector Industrial en Guayaquil.**

**Autores:** Jessenia Gavilanez Gonzalez [jessigavilanez28@gmail.com](mailto:jessigavilanez28@gmail.com)

Cristina Holmes Naranjo [cristinaholms2@gmail.com](mailto:cristinaholms2@gmail.com)

**Director:** Ing. Tyrone Guerrero V., MAE [tyroneguerreroargas@hotmail.com](mailto:tyroneguerreroargas@hotmail.com)

### RESUMEN

La empresa de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero para el sector industrial presenta problemas de organización y distribución en todas sus áreas, con mayor incidencia en el área de operaciones por sobrecarga laboral y carencia de personal. Sumados a estos problemas, los recurrentes fallos del departamento de compras operativas obteniendo como resultado: compras de productos que no cumplen con especificaciones técnicas y no se ajustan a los requerimientos solicitados por el área de talleres y operaciones, altos costos en el mantenimiento de inventarios en desuso e innecesarios para los procesos operativos.

El objetivo de este trabajo es levantar información de los procesos internos que realiza la empresa para la elaboración de manuales de proceso con la finalidad de definir la carga laboral para redistribuir equitativamente las funciones, recopilar información del ambiente externo, conocer cómo se proyecta la empresa hacia su mercado o segmento de mercado y realizar un análisis de la información obtenida para sentar las bases del diseño de negocio, logrando visualizar en un lienzo todos y cada uno de los pasos y procesos que la empresa sigue para crear valor, con la información obtenida se diseñan estrategias a corto plazo para realizar cambios rápidos, recuperar y corregir los fallos en el departamento de compras operativas.

Es importante mencionar que al realizar el lienzo base se encontró una sobrecarga laboral y diversas líneas de negocio dentro de la empresa, generadas por las ideas de expansión de los nuevos socios, motivo por el cual se propuso una desagregación del modelo de negocio dando como resultado la generación de tres nuevas líneas de negocio, reflejando la diversificación que ha tenido la empresa en estos 10 últimos años.

### **Palabras Claves**

Estrategia, producción, finanzas, Canvas, procedimientos, logística



## **BUSINESS ADMINISTRATION – FINANCE MAJOR**

### **Business Model Canvas and managerial strategies design for the Procurement Department of a company that provides rental services of road equipment and Heavy Machinery for the Industrial Sector of Guayaquil**

**Authors:** Jessenia Gavilanez Gonzalez [jessigavilanez28@gmail.com](mailto:jessigavilanez28@gmail.com)

Cristina Holmes Naranjo [cristinaholms2@gmail.com](mailto:cristinaholms2@gmail.com)

**Director:** Ing. Tyrone Guerrero V., MAE [tyroneguerreroavargas@hotmail.com](mailto:tyroneguerreroavargas@hotmail.com)

### **ABSTRACT**

The studied company that provides rental services of heavy machinery and road equipment for industry presents problems of organization and distribution in all of its areas, with the highest incidence in the Operations Area due to work overload and lack of staff. Additionally, there are recurrent faults of the operational purchasing department which results in: buying products that do not meet technical specifications and also do not meet the requested requirements of workshops and operations departments, high maintenance costs of obsolete and unnecessary inventory for operational processes.

The aim of this study is to gather information of internal processes carried out by the company to develop manuals process in order to define the workload and redistribute the functions in an evenly way. Another goal is to gather information from the external environment , to know how the company is projected onto its market or market segment, and to perform an analysis of the obtained information to lay the foundations of the business design, achieving a canvas that display each and every one of the steps and processes that the company perform to create value, with the



obtained information short- term strategies could be design to obtain rapid changes for correcting the faults of the Acquisition Department.

It is important that when performing the base canvas, it revealed an overload in various lines of business within the company, generated by expansion ideas of new partners, this is why, a disaggregation of the business model was proposed resulting in the generation of three new business lines, reflecting this way, the diversification that has occurred in the company during the last 10 years.

### **Keywords**

Strategy, production, finance, Canvas, procedures, logistics

## **Introducción**

En los últimos años el Ecuador ha presentado un crecimiento sostenido que se ha impulsado por los incentivos fiscales otorgados para el consumo privado con el objetivo de fomentar el crecimiento del mercado inmobiliario. A su vez el sector público ha realizado importantes y considerables inversiones al sector de la construcción y la industria, generando como consecuencia una serie de cambios en el mercado laboral y la demanda interna.

Es de vital importancia considerar que para el 2013 y los inicios del 2014 el país presenta grandes cambios, nuevos y mejores incentivos por parte del gobierno. Con la finalidad de cambiar la matriz productiva del país, los proyectos gubernamentales buscan generar un impulso favorable que les permita mediante la creación de proyectos de inclusión, asegurar el desarrollo sostenible sin perder los fines sociales que el actual gobierno pretende mantener. De esta manera y gracias a los incentivos generados para sectores como la minería, comercio, industrias y construcción, la demanda y oferta de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero se ha visto en aumento. Una de las razones para que esto ocurra, es que cada vez menos empresas o personas independientes con posibilidades de capital apuestan por comprar maquinarias para la ejecución de una obra o proyecto ya que les resulta favorable el arrendar o subarrendar este tipo de máquinas.

En una entrevista realizada por Agencia Peruana de Noticias (ANDINA, 2013) al gerente general de la empresa (TRITON) El Sr. Luis Vargas afirma:

"La mayoría de constructoras invierten su capital de trabajo en otros aspectos, como estudios de factibilidad y capital humano para incrementar su rentabilidad. En varios casos, es mucho más rentable alquilar, que comprar maquinaria".

El objetivo principal de este proyecto es determinar la situación actual de una empresa ecuatoriana que se ha dedicado por más de 25 años a brindar el servicio de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero para el mercado local. Se pretende compilar información de diversas áreas que forman este negocio, junto a la

experiencia de los antiguos gerentes y empleados, sumando las aspiraciones de la nueva generación que está próxima a asumir la empresa.

En el capítulo 1 se exponen los antecedentes, planteamiento del problema, diagnóstico de la situación actual, formulación del problema, justificación y la formulación de los objetivos generales y específicos.

El capítulo 2 recopila el sustento teórico, científico, referencial y las bases legales que soportan este proyecto.

El capítulo 3 expone la metodología de investigación, la explicación del proceso realizado, las herramientas utilizadas para el levantamiento de información requerida. Se verán los resultados y el análisis de los procesos que se aplicaron para el desarrollo del tema.

En el capítulo 4 se expone la propuesta basada en un modelo de negocio Canvas y las estrategias generadas para las mejoras en el área de compras de dicha empresa.

Finalmente conclusiones y recomendaciones necesarias para determinar la factibilidad y viabilidad de la propuesta; además los respectivos anexos que permitirán tener una visión detallada sobre la propuesta.

## Capítulo 1

### 1 El problema

#### 1.1. Antecedentes

##### 1.1.1. Generalidades de las empresas de servicio de alquiler de maquinaria pesada.

Las empresas de servicios integran lo que se denomina el sector terciario de las economías, y es uno de los sectores que más ha crecido en muchos países, a esto se le suma que en su gran mayoría estas empresas son de tipo familiar, o en el menor de los casos unipersonales.

“En el Ecuador el 77 por ciento de las empresas más grandes del país son familiares y si se incluye a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) esa cifra alcanza el 95 por ciento” (Vistazo, 2010).

Es muy escasa la información referente a datos estadísticos que muestren con exactitud cuántas empresas destinadas a brindar servicios de maquinaria pesada y equipo caminero al sector industrial existen actualmente en el Ecuador. Considerando que las empresas que se dedican a ofrecer este tipo de servicios no perduran en el tiempo y muren por falta de inversión y capital para proyectos y obras que les permitan solventar de manera estable los costos de sus operaciones, siendo estos muy altos si se considera la logística que ofrecen la mayoría de estas empresas como son:

- Transporte de las máquinas hasta la obra o empresa.
- El costo de mantenimiento de la máquina.
- Repuestos, lubricantes, combustibles y otros, que se consumen en obras.
- Logística con relación a operadores de equipos.
- Transporte y costes para el retiro de maquinaria en obra o empresa.

El éxito de estas empresas destinadas a dar servicios no concluye con la colocación de la maquinaria en la obra, trasciende más allá puesto que la mayoría de las industrias cuentan con normas de seguridad y de calidad.

El acceso para un contrato por obra con estas empresas conlleva a ser partícipes de un concurso de méritos y a una serie de pruebas técnicas y de seguridad en las que muchas empresas propietarias de una máquina no cuentan con dichos estándares, perdiendo la oportunidad de obtener un contrato con las industrias que exigen requisitos a los cuales estas pequeñas empresas no pueden acceder.

Es indispensable considerar que este tipo de negocio de alquiler de maquinaria no es rentable, sino se cuenta con un capital de trabajo considerable que soporta los siguientes escenarios:

**Tabla 1.1 Costos Fijos y Costos Variables.**

<b>Escenarios</b>	<b>Costos Fijos</b>	<b>Costos Variables</b>	<b>Variantes</b>
<b>Durante operaciones o prestación del servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquileres</li> <li>• Mantenimientos</li> <li>• Reparaciones</li> <li>• Inventarios</li> <li>• Sueldos</li> <li>• Otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combustibles</li> <li>• Lubricantes</li> <li>• Transportes</li> <li>• Salarios</li> </ul>	Ingresos cubren la operatividad del negocio.
<b>Sin Operaciones o cese de prestación del servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquileres</li> <li>• Mantenimientos</li> <li>• Reparaciones</li> <li>• Inventarios</li> <li>• Sueldos</li> <li>• Otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combustibles</li> <li>• Lubricantes</li> <li>• Salarios</li> </ul>	Consumo de Capital de Trabajo y en el peor de los casos parte del Capital Fijo de la empresa.

**Elaborado por:** Las Autoras

### **1.1.2. Antecedentes de la empresa**

En el año de 1988 tras la iniciativa de un Ing. Civil, que había laborado por más de 15 años para empresas y propietarios independientes dueños de maquinarias pesadas y equipo caminero en general, nace la idea de crear un negocio de índole familiar que brinde servicios de alquiler y colocación de maquinaria pesada y equipo caminero para el sector industrial, agrícola, vial, construcción y otros.

La iniciativa es esparcida entre los miembros de su familia y habiéndose motivado con la idea varios de estos, deciden participar en el proyecto, 5 futuros socios de los cuales el 80% de estos eran familiares y el 20% restantes otros interesados en invertir en dicha empresa. Con un aporte inicial de \$ 100.000 sucres por cada socio en el año de 1988 inicia sus operaciones comerciales brindando servicios de alquiler y colocación de maquinaria pesada y equipo caminero.

En el transcurso de los 3 primeros años de vida de la empresa, los socios deciden enfocarse en desarrollar contratos de colocación y arriendo de maquinaria pesada entre los arrendatarios (personas o empresa que solicita la maquinaria para una obra en concreto) y los arrendadores (terceras personas ajenas a la empresa u otras empresas propietarias de la maquinaria solicitada por el arrendatario), es decir realizarían actividades de subarriendos de maquinarias, pactando costo aceptable para los clientes, que a su vez les permitiera cubrir el valor del arriendo que se les concedió por el alquiler de maquinaria en obra, obteniendo un remanente o ganancia por dicha intermediación.

Para el año 1993 manteniendo las actividades comerciales desde sus inicios y habiendo acumulado una cartera de clientes aceptable, deciden comprar su primera maquinaria, esta decisión se llevó a cabo mediante una reunión de socios a mediados del año 1993, lograron concretar algunos proyectos de inversión entre los cuales estuvo la compra de un tractor oruga D4H. Una parte de los socios consideraba mantener la línea de subarriendo o corretaje y no comprar el activo, decisión que llevó a la desagregación de un grupo de socios quienes pusieron a la venta sus acciones.

Para finales del año 1993 uno de los socios se encontraba en la posibilidad de comprar acciones a los socios que decidieron retirarse, convirtiéndose de esta manera en accionista mayoritario de la empresa. Quien a su vez fue nombrado como gerente general de la misma. Pese a la salida de dos de sus socios la empresa adquiere el tractor oruga D4H a inicios del año 1994, maquinaria que explotaron al máximo, entre sus clientes ya existentes.

A mediados del año 1997, con un directorio formado por tres accionistas de los cuales uno contaba con el 65% de las acciones y los otros dos sumaban el 35% restante, deciden vender sus acciones al accionista mayoritario y retirarse del negocio, alegando que las utilidades generadas en los dos últimos años no cubrían sus expectativas. De esta forma esta empresa que inició como asociación familiar para inicios del año de 1998 se consolidó como una empresa unipersonal, que contaba con una gerencia general, una gerencia operativa y un asistente para ambas gerencias.

En los años subsiguientes hasta el año 2008 la empresa había adquirido estabilidad en el mercado, expandido sus servicios hasta el sector industrial, había logrado mantener su calidad ante el sector agrícola, creció en el desarrollo de proyectos viables en los cuales fue un actor principal para su desarrollo y logró adquirir otras maquinarias tales como:

- Tractor D5C Oruga
- Tractor Oruga D4E
- Excavadora 325 Oruga

En el 2010 el gerente general y propietario de la compañía decide ceder acciones a los miembros de su familia y poner a la venta otra parte, para buscar financiamiento, los nuevos cambios del sector estaban afectando su estabilidad financiera, la nueva distribución del directorio quedó de la siguiente manera:

**Tabla 1.2 Cuadro Porcentual de Accionistas.**

Accionistas	Porcentaje Accionario
Accionista #1	40,00 %
Accionista # 2	20,00 %
Accionista # 3	13,25 %
Accionista # 4	13,25 %
Accionista # 5	13,25 %

**Elaborado por:** Las Autoras

Con la restructuración del directorio, los nuevos accionistas tomaron partido de las actividades del negocio, creándose las gerencias de finanzas y proyectos, y la gerencia de tecnología y desarrollo, mismas que se sumaron a la ya existente gerencia general y de operaciones, llevando la empresa al desarrollo de nuevos proyectos y áreas sistematizadas.

Al darle un verdadero impulso de la vieja administración que lideró y direccionó la empresa hasta el momento en que la nueva generación incursiona en el negocio para el año 2010 donde se empiezan a avizorar diversos cambios en el ámbito cultural empresarial, y proyección hacia el mercado, con la colaboración de los nuevos socios y las exigencias de mercados actuales, se genera un escenario favorable, de apertura para que los nuevos gerentes sean puestos a prueba y demuestren que tienen visión, aptitudes y estrategias para asumir una empresa que ha forjado una trayectoria sólida por años y evitar que claudique ante las nuevas exigencias del mercado y su entorno cambiante.



## **1.2. Presentación del problema.**

### **1.2.1. Diagnóstico de la situación.**

A inicios del año 2010, momento en que el dueño de la empresa cede acciones a los miembros de su familia (esposa e hijos) y decide poner a la venta la otra parte de sus acciones para buscar financiamiento externo, se suscitaron una serie de cambios que beneficiaron en sus inicios al agilizar ciertos procesos que anteriormente se retrasaban en algunas áreas como son: contabilidad, ventas, compras, y operaciones.

Sin embargo, a finales del año 2010 nace la propuesta por parte de uno de los nuevos socios de sistematizar todos los procesos, de esta forma crean una base de datos que se encuentra actualmente subida a la nube<sup>1</sup>. A la cual se puede acceder y hacer cambios a la información desde cualquier parte del mundo, siempre y cuando se tenga internet, dominios y claves.

Ante este nuevo escenario los gerentes consideraron que se requería nuevo personal, capacitado para manejar los avances tecnológicos, de esta forma se aperturan nuevas plazas de trabajo, incrementando la plantilla laboral de la empresa.

A mediados del año 2013 con la nueva plantilla nacen nuevos proyectos, ideas de innovación y la problemática de la sobrecarga laboral, la escasez de personal capacitado y con recursos disponibles para hacer frente a la nueva demanda requerida por la empresa, aumentaron los índices de deserción laboral al igual que los despidos, los costos de capacitación y desarrollo del nuevo personal eran considerablemente altos, el tiempo y los recursos invertidos no se veían retribuidos puesto que la mayoría del personal duraba en sus labores un promedio de 3 a 4 meses, con todos estos antecedentes, las gerencias se encuentran en un proceso de evaluación y reestructuración que les permita establecer proyectos factibles y beneficiosos a favor de la empresa.

---

<sup>1</sup> Es un servicio virtual para guardar archivos en internet, disponibles siempre sin la necesidad de descargarlos. Este servicio es dependiente de un acceso a internet

### **1.2.2. Formulación del problema.**

¿Cómo pueden visualizarse de manera integral y correlacionada todas las actividades que realiza la empresa para generar valor para sus clientes y lograr minimizar los costos que representa el área de compras operativas?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Diseño de un Modelo de Negocio Canvas para una empresa de servicios de alquiler de maquinaria pesada y elaboración de estrategias para su área de compras operativas de la ciudad de Guayaquil.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Recopilar información de los procesos internos de los diferentes departamentos que conforman la empresa, mediante la creación de un manual de procesos que refleje los objetivos y alcances de cada departamento.
- Determinar la Cadena de mando de los departamentos Financieros, Operaciones y Desarrollo Informático y Tecnología.
- Elaborar flujograma (procesos actuales) del área operativa.

## **1.4. Justificación.**

El presente proyecto está encaminado a solucionar los problemas del área de compras y a gestionar el levantamiento de información necesaria para la creación de un modelo de negocio Canvas para una empresa dedicada al servicio de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero enfocándose únicamente al sector industrial local, con la finalidad de minimizar los altos costos que representan las fallas al momento de realizar las gestiones pertinentes del área de compras tanto a nivel local y nacional como extranjeras.

Con el objetivo de mejorar la aplicación y manejo de recursos que se destina para el área de compras, haciendo posible a través de una serie de estrategias y procesos la generación de un ahorro que puede ser el precursor o generador de un verdadero impulso para otra de las áreas que requieran de inversión o incentivos para obtener mejoras en sus procesos y lograr el éxito de la empresa como un objetivo global por el que todas y cada una de las áreas persigan como meta principal, en lugar de trabajar de forma independiente una de la otra.

Previo a desarrollar la propuesta de estrategias gerenciales para el área de compras y la creación de un modelo CANVAS para la empresa, es necesario conocer y determinar los procesos actuales que siguen en cada una de las áreas, estudiar el ambiente interno en que se desarrolla la empresa y analizar el ambiente externo.

La resolución de los problemas en el área de compras permitirá a la empresa la consolidación de procesos en compras con sus proveedores, ayudando a mejorar los análisis de requerimientos para las máquinas, tanto en repuestos, insumos varios y mantenimientos además de poder establecer de forma correcta los costos reales en que la empresa incurriría por máquina en obra.

Con la creación de un Modelo de Negocio Canvas las diferentes áreas que integran esta empresa pueden ver graficadas las actividades que realizan de forma independiente la una de la otra, como un todo organizacional donde se resumirían las actividades y procesos que se están llevando y se pretenden llevar a cabo por cada una de las gerencias que lideran las diferentes áreas, logrando visualizar un solo objetivo y afirmar o esclarecer las dudas más frecuentes entre los mandos medios y bajos como lo son: ¿cómo hacerlo?, ¿dónde hacerlo?, ¿para qué hacerlo?, el financiamiento con el que se cuenta y el costo en que se incurren al aplicar cada proceso que sea beneficioso para el mejoramiento de la empresa.

Contribuir con el análisis y el estudio de las causas y consecuencias actuales y futuras que afronta y afrontaría la empresa si no se plantea acciones para la resolución pronta de estos problemas que viene presentando desde el segundo semestre del año 2011 hasta la actualidad. Realidad que vive una empresa nacional con una trayectoria sólida de más de 25 años dando logística a diversos sectores

como son los de la construcción, agricultura, servicios portuarios, industria y varias obras civiles y de infraestructura, generando empleo de forma directa para más de 20 personas distribuidas en el área administrativa y operativa-técnica.

### **1.5. Síntesis de la Creación de Modelo CANVAS.**

Al momento de crear un nuevo negocio o agregar valor a lo que ya existe; se requiere de una serie de habilidades, conocimientos y destrezas; de las cuales se identifica las oportunidades relevantes que permite dar soluciones a decisiones estratégicas que se plantean las empresas; para lo cual se debe tener a la mano una herramienta que permita conocer el modelo que más conviene, como Alex Osterwalder & Yves Pigneur evidencian mediante un lienzo esquematizando la conexión de nueve módulos. Estos módulos buscan representar la lógica de una empresa para alcanzar sus ingresos y la mejora continua de cada una de las áreas involucradas en la empresa, de esta forma las empresas lograrían tener una visión específica sobre el valor agregado del servicio que otorgan a sus clientes y cubrir a cabalidad las necesidades que estos les presenten.

### **1.6. Síntesis del diseño de estrategias para el área de compras.**

Las empresas están en continuo cambio en el entorno empresarial, sin embargo si se logra determinar a tiempo las oportunas estrategias, que les permitan lograr un plan de acción, facilitando atraer y satisfacer necesidades de clientes, llevará a la organización al éxito y cumplimiento de sus metas o propósitos, promoviendo la mejora continua de sus estrategias.

Las estrategias que genere la gerencia para reducir los riesgos de la inversión a la que están dispuestos a acceder deben resultar un engranaje de todas las áreas de la compañía, teniendo como única finalidad entre ellas el éxito empresarial, la sobrevivencia del negocio en el tiempo y el reconocimiento del cliente hacia la empresa por la excelencia del servicio brindado.

## Capítulo 2

### 2 Fundamentación Teórica

#### 2.1 Marco Teórico.

Las pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante en la economía de los países a nivel mundial, son generadoras de empleo contribuyendo al crecimiento económico y a una distribución más equitativa del ingreso, las ideas de emprendimiento siempre serán un reto desde crearlas hasta mantenerlas en el tiempo.

Hoy en día los emprendedores no solo se limitan a afrontar el desafío de crear un negocio, trascienden más allá buscando ideas que sean capaces de desafiar a los ya existentes modelos de negocio, convirtiéndose en innovadores, con firmes ideas, estrategias y desafíos que generan la creación de un nuevo negocio o industria, con capacidades de sustituir a aquellas empresas de la vieja guardia, que se esfuerzan febrilmente<sup>2</sup> y agotan sus recursos y estrategias con el afán de reinventarse<sup>3</sup>.

Sin embargo, es esencial que toda empresa o negocio, inclusive las ideas de negocio que los emprendedores avizoren ejecutar, cuenten con bases sólidas y tengan claramente definidos los objetivos y las estrategias que seguirán para alcanzarlos.

Por ello todo visionario emprendedor que desee formar o haya formado un negocio sea este; microempresa, pyme, industria, etc., debe pensar estratégicamente.

Según De Souza “Pensar estratégicamente, necesita de una conceptualización de estrategia (no de definiciones), pensando en comprender para transformar, para el beneficio de todos, no de pocos – por lo tanto es un acto de ética y moral -, aclarando cuáles son los elementos básicos de cualquier estrategia y que nos ilumine acerca de la interacción entre esos elementos”, (De Souza et al., 2001).

---

<sup>2</sup> Afán, vehemencia por lograr, hacer o tener algo.

<sup>3</sup> Capacidad de las empresas para redescubrir algo o volver a empezar, con el fin de corregir los errores y mejorar en logros, objetivos, metas y estrategias para perdurar en el tiempo.

Es de vital importancia, considerar que pensar estratégicamente no es lo mismo que generar una estrategia.

Para Mintzberg (2000) en cambio “la” estrategia es aquello que diferencia a una empresa de otra, aportándole una calidad y/o capacidad que las otras no tienen, y que la hace exitosa en la competencia con las demás. Cada empresa debe desarrollar “su” estrategia, diferente de aquella entidad y comprendida como “la” estrategia, (De Souza et al., 2001)

El pensamiento estratégico de una organización es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que permite a un negocio avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria para todos.

El pensamiento estratégico es importante porque ayuda a anticipar los desafíos del futuro, encamina al juicio razonado, da una visión clara y consiente de la administración futura de la empresa, visión basada en la forma entre quienes decidan, vean y sientan los resultados de los análisis sistemáticos, incorporando valores, misión, visión y estrategias que tienden a ser elementos intuitivos (base en sentimientos) más que analíticos, y pone de acuerdo a los equipos administrativos como prerrequisito esencial para la planeación efectiva, (Morrisey. 1996:2y3).

*“Saber pensar estratégicamente continúa siendo más importante que solo saber formular planes estratégicos carentes de intuición e imaginación”*, (De Souza et al., 2001).

### **2.1.1 Dirección Estratégica.**

La dirección estratégica es aquella que les permite a los directivos tener una visión motivadora, eficaz e innovadora, sobre los procesos y actividades de la empresa,

para obtener las metas, objetivos, estrategias departamentales y generales. Las mismas que ayudan a afrontar los cambios del entorno mediante la obtención de una mejor competitividad en el mercado al cual están comprometidos y enfocados con una perspectiva enriquecedora.

Jorge R. Medina Quintana considera “Los sucesivos cambios en la sociedad que han obligado a las empresas a realizar continuas adaptaciones a los nuevos entornos, definiendo los posibles futuros escenarios estratégicos; para ello es necesario: buscar, estudiar y evaluar el <<potencial estratégico o la posición competitiva>> más favorable de la empresa.

Se intenta reconocer en los cambiantes entornos las oportunidades o factores positivos y favorables que les permiten enfrentar las amenazas y factores negativos que afectan a la eficiencia y supervivencia de la empresa, apoyándose a nivel interno en las fortalezas o potencialidades desarrolladas por la empresa y compensando las debilidades internas para adaptarlas a las condiciones más favorables de funcionamiento de la empresa”. Incluir las decisiones y acciones estratégicas para dinamizar la cultura organizacional mediante el cumplimiento de metas, satisfacen a los stakeholders<sup>4</sup> (grupo de interés)<sup>5</sup>.

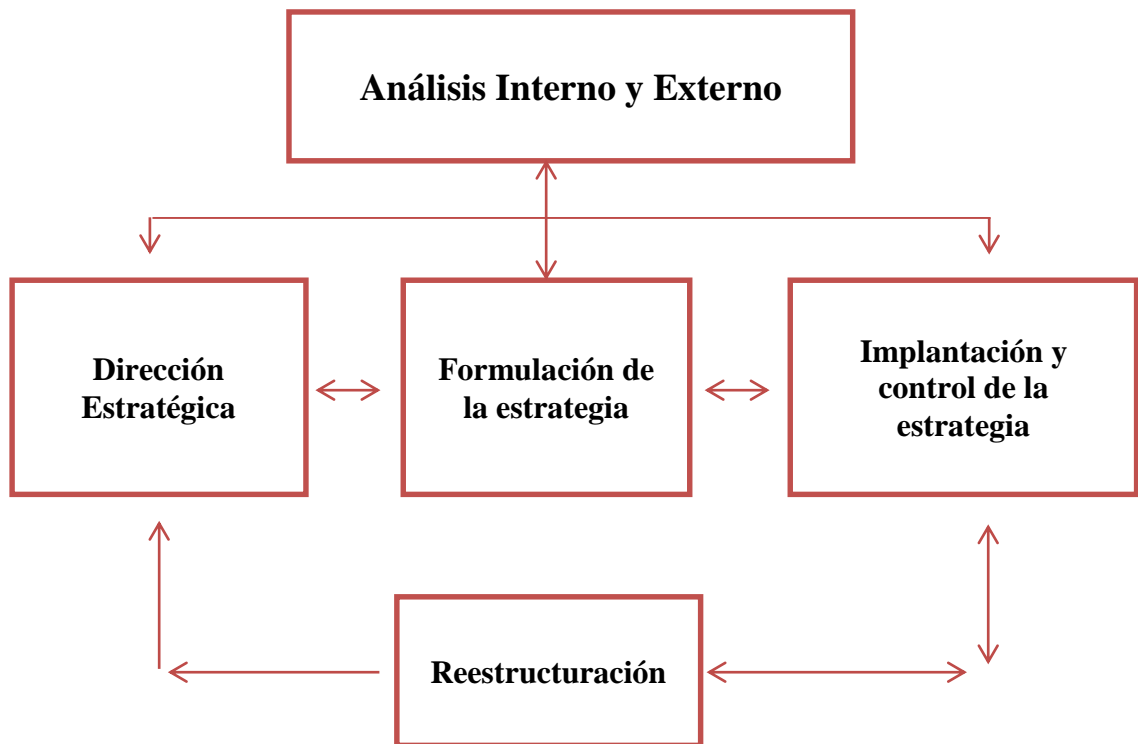
“La ejecución competente de una estrategia bien concebida no solo es una recta comprobada para el éxito organizacional, sino que también es la mejor prueba de la excelencia administrativa” (Thompson, Arthur A., Strickland III, A.J.2001)

---

<sup>4</sup> Grupos de interés, que pueden ser afectados o pueden afectar las actividades de una empresa

<sup>5</sup>Harrison Jeffrey y John, Carón; Dirección estratégica; Paraninfo editorial; p.2

**Ilustración 2.1 Modelo simplificado del Proceso de Dirección Estratégica.**



**Fuente:** Harrison, Jeffrey S. St. John Caron H., 2002:3

El modelo simplificado del proceso de dirección estratégica identifica aspectos como:

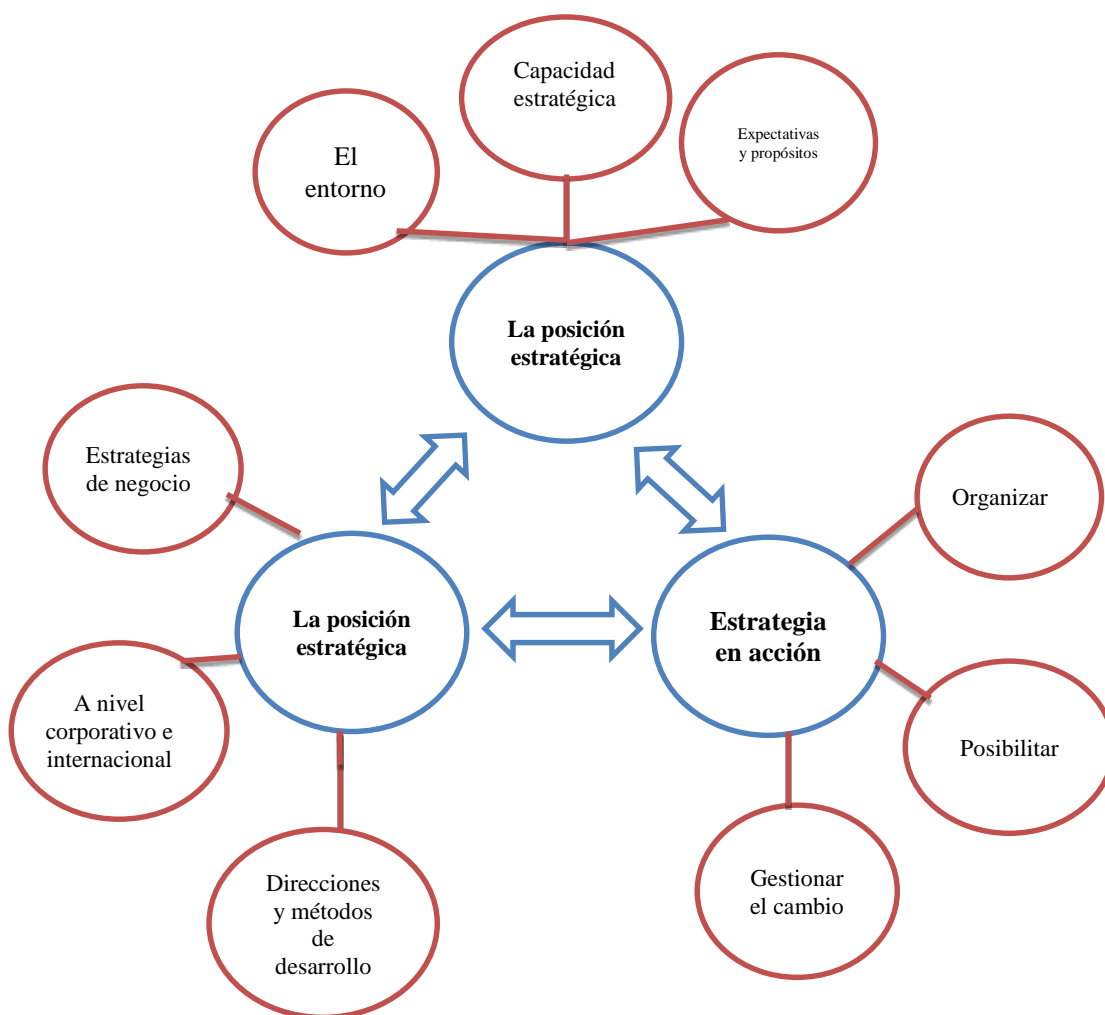
- El recurso técnico y analítico más importante en el proceso de formulación de estrategias.
- La visión estratégica de los directivos en la implementación y control de las estrategias.
- Analizar la situación actual del entorno en los aspectos fuertes y débiles internos de la organización. Las oportunidades y amenazas externas a la empresa, para la construcción de los escenarios futuros.

La variedad de conceptos de dirección estratégica, la identifican como plan de acción y mapa de rutas para operar, como una de las alternativas de acciones pensadas, planeadas y posibles para lograr determinados objetivos, propósitos o metas que sólo tienen sentido para una empresa específica.



La dirección estratégica se compone de tres elementos principales; la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia de acción. Sin embargo, el directivo que aspire dirigir o influir sobre la estrategia tiene que desarrollar las capacidades para adoptar un planteamiento general y concebir a la organización como un todo.

### Ilustración 2.2 Modelo para los elementos de Dirección Estratégica.



**Fuente:** Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington “Dirección Estratégica”.

### 2.1.2 Planificación estratégica.

Las empresas u organizaciones en la actualidad están inmersas en diversos cambios dentro del entorno empresarial, permitiéndoles plantear retos en su administración para alcanzar los objetivos estratégicos que persiguen. Se considerará una perspectiva más específica sobre el proceso de planeación y las estrategias que proyectan las organizaciones para tomar las correctas decisiones.

Al momento de definir con exactitud la terminología de planificación estratégica se considera las definiciones de algunos autores sobre la planeación y las estrategias:

La estrategia es dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas<sup>6</sup>

Münch y García (2008) señalan que las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la empresa en sí. Son cursos de acción general o alternativa, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

En cambio, Rodríguez Valencia, define la estrategia “como el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr un(os) objetivo(s) con un nivel de riesgo aceptable.

Andrews combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia:

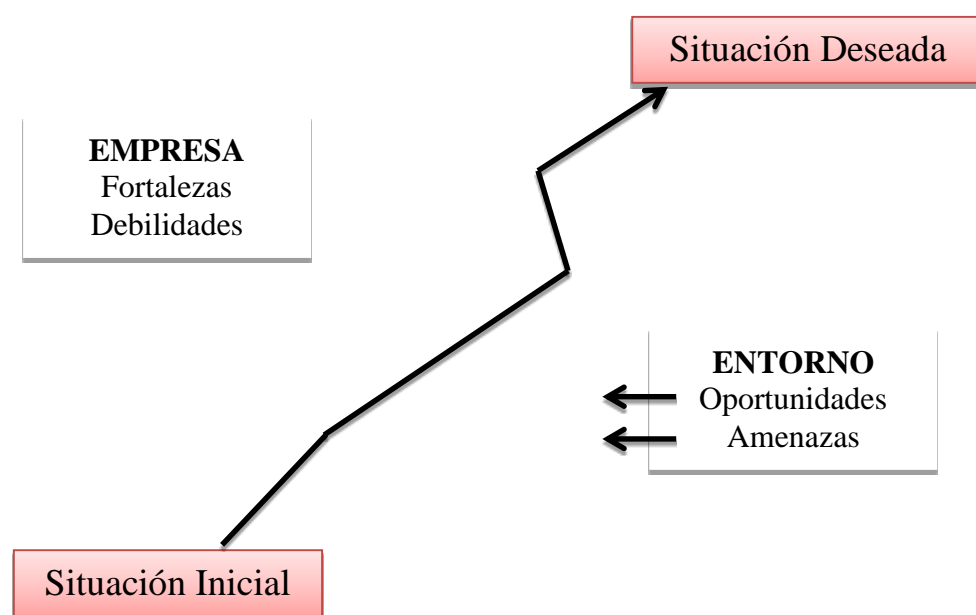
“Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de

---

<sup>6</sup> Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard (2006) “Direction Strategic”, Pearson Education .

negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.

### Ilustración 2.3 Planificación Estratégica



**Fuente:** Antonio Francés “Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral”

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa, las fortalezas y debilidades por su parte se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas.

La estrategia formulada no coincide totalmente con la ejecutada, debido a que se presentan circunstancias imprevistas que hacen que parte de ella deba ser

abandonada. Por otro lado, la estrategia ejecutada se alimenta de la emergente que surge de la actividad diaria, y que se incorpora a la estrategia formulada<sup>7</sup>.

Según Johnson y Scholes (p.10,2001), estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recurso en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer de los stakeholders.

De todas las interpretaciones anteriores sobre estrategia, se la puede definir como “el plan o modelo de acción que mediante la correcta utilización de recursos que posee la organización logra enfrentarse a los continuos cambios organizacionales para cumplimiento de metas y objetivos que se plantean como organización, logrando una ventaja competitiva ante otras organizaciones en un futuro y obtener posición aceptable ante el mercado meta”.

Se identifica que a pesar que los estrategas<sup>8</sup> de las organizaciones plantean diversas estrategias algunas de estas no se ejecutan por varias razones. Ante esta posición se analiza las estrategias para que estas cumplan a cabalidad su cometido.

En diversos contextos de varios libros afirman que la estrategia tuvo origen en la época de los griegos, enlazada al arte de la guerra del SunTsu (1963) es decir: “El que tiene más factores estratégicos a su favor es el que gana; el que tiene menos factores estratégicos a su favor pierde, y mucho más quien no tiene ningún factor estratégico a su favor. Considerando el asunto de esta manera, puede ver quién va a ganar y quién va a perder”.

La planeación es considerada como técnica administrativa, permitiéndole a la organización planear métodos estratégicos y lograr aplicar medidas oportunas ante los cambios que ocurren en el ambiente.

---

<sup>7</sup> Antonio Francés “Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral”.

<sup>8</sup>Persona versada en estrategia.

Además la planificación no controla el futuro, por el contrario trata de entenderlo y pronosticar un escenario para tomar acciones presentes y mejorar las posibilidades futuras de la empresa.

La planeación debe ser activa, continua y creativa. De lo contrario se convertiría en reactiva<sup>9</sup>, y dejaría de cumplir la función primordial de establecer las estrategias para el logro de los objetivos en el futuro de las empresas<sup>10</sup>. Además debe contestar al menos las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tiene que hacerse?
2. ¿Dónde se hará el trabajo?
3. ¿Cuándo tiene que hacerse el trabajo?
4. ¿Cómo se hará el trabajo?
5. ¿Por qué debe hacerse el trabajo?
6. ¿Quién va hacer el trabajo?

C. Matus considera que “Planificar es establecer un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una “dirección” que guíe el cambio situacional y producir acciones que les construyan viabilidad venciendo la resistencia incierta y activa del oponente”. C. Matus

Según E. Ander-Egg “Es un arte que establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios, objetivos y proporciona normas, pautas para la toma de decisiones coherentes compatibles e integradas, que conduce a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada”

---

<sup>9</sup> Produce una reacción opuesta a la esperada por la organización

<sup>10</sup><http://revitalizatemexico.wordpress.com/2013/04/12/que-es-la-planeacion-y-por-que-deberian-planear-las-empresas/>

G. Chadwick “Planificar es un proceso de reflexión y actuación intencionada en el presente para alterar el curso de acontecimientos futuros”.

George R. Terry considera que la “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree son necesarias para alcanzar los resultados deseados”.

En cambio Leonard J. Kazmier considera que “La planeación consiste en determinar objetivos, formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos”.

La planificación estratégica consiste en elaborar y establecer las acciones que permitan orientar e reorientar a toda la empresa u organización para lograr una ventaja competitiva que les permita sobrevivir en el mercado competitivo al cual están enfrentados en el día a día. Las empresas u organizaciones están en continua evolución, permitiéndoles a las mismas no solo lograr crecer, sino también procurar aprovechar al máximo aquellas oportunidades que otras empresas no las evidenciarían, ya que estas solo buscan lucrarse y no tratan de realizar un diagnóstico sobre el mercado al cual están enfocándose. Logran adular al consumidor otorgándole un valor agregado al servicio que ofrecen.

En cambio Rue y Byars (2006) expresan que la planificación estratégica es una planeación de organización a largo plazo diseñada por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización. Suelen contemplar varios años o incluso decenios a futuro que afectan a una amplia gama de actividades de la organización.

Desde otra perspectiva, Mintzberg cuestiona la naturaleza de la Planificación Estratégica al considerar lo estratégico como una visión de síntesis, creativa y que implica cambio, distinta –según él- de la que puede proporcionarse la denominada Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica, tal como se ha practicado, ha sido realmente la programación estratégica, la articulación y elaboración de estrategias, o visiones, que ya existen. Cuando las empresas entienden la diferencia entre planificación y pensamiento estratégico, pueden volver a lo que el proceso de elaboración de la estratégica deber ser: capturar aquello de lo que el administrador se entera en todas las fuentes (tanto de conocimientos de su experiencia personal y las experiencias de los demás en toda la organización como los datos de una investigación de mercado) y, a continuación, la síntesis del aprendizaje que está dentro de una visión de la dirección que debe seguir al empresa.<sup>11</sup>

En cambio para Fabián Martínez Villegas la planeación estratégica es “una fórmula que determina la forma en que la organización utiliza sus recursos, maneja sus productos y su mercado, supera a su competencia y se enfrenta a su medio”. Esto en esencia señala el qué y el cómo de la fórmula que ha decidido una compañía para buscar el éxito y mantener y consolidar una posición favorable.

Ante la planificación estratégica se considera algunas herramientas de ayuda para tener una visión más compleja como son:

- ❖ La Matriz Foda
- ❖ El Análisis del Pestel
- ❖ Las 5 Fuerzas de Porter

#### **a. Matriz foda.**

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta eficaz de gran ayuda en el proceso de planificación estratégica, permitiéndole obtener información relevante a la organización u empresa para obtener una perspectiva general de cómo se encuentra la situación actual del mercado donde se enfoca, examinando detenidamente los factores fuertes y débiles

---

<sup>11</sup> Henry Mintzberg, The Fall and Rise of Estrategic Planning,

que obtienen en este proceso de evaluación con el fin de determinar las ventajas competitivas que le ayudarán en el proceso de toma de decisiones.

Decía Séneca: “**Cuando uno no sabe a dónde va, cualquier camino le sirve**”. O dicho de otra manera: “**cuando uno no sabe a dónde va, puede llegar a cualquier parte**”.

El diagnóstico FODA está constituida por dos niveles:

- ❖ **La situación interna:** pueden ser modificadas o alteradas por los gerentes según la evolución de la empresa en el tiempo se irán afectando sus Fortalezas y Debilidades.
- ❖ **La situación externa:** Escenario al cual la empresa debe ajustarse ante las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado

**Ilustración 2.4 Matriz Foda**



**Fuente:** <http://es.slideshare.net/rubencardonah/anlisis-dofa-22398197>



### Ilustración 2.5 Matriz Foda de la Empresa



**Rediseñado y actualizado por:** Las Autoras

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

## b. Matriz Pestel

La herramienta de Análisis Pestel es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores. Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales<sup>12</sup>.

Es particularmente importante que el marco de análisis PESTEL se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual.<sup>13</sup>

El marco PESTEL clasifica las influencias del entorno de la organización, para comprender el crecimiento o declive de un mercado; logrando a través de este análisis un correcto proceso de planificación y toma de decisiones para aprovechar las oportunidades al máximo.

Luego de analizar estas seis perspectivas podrá tomar las mejores decisiones que deberán adoptarse para establecer las continuas mejoras a favor de la organización.

**Ilustración 2.6 Análisis PESTEL en Mapa Mental**

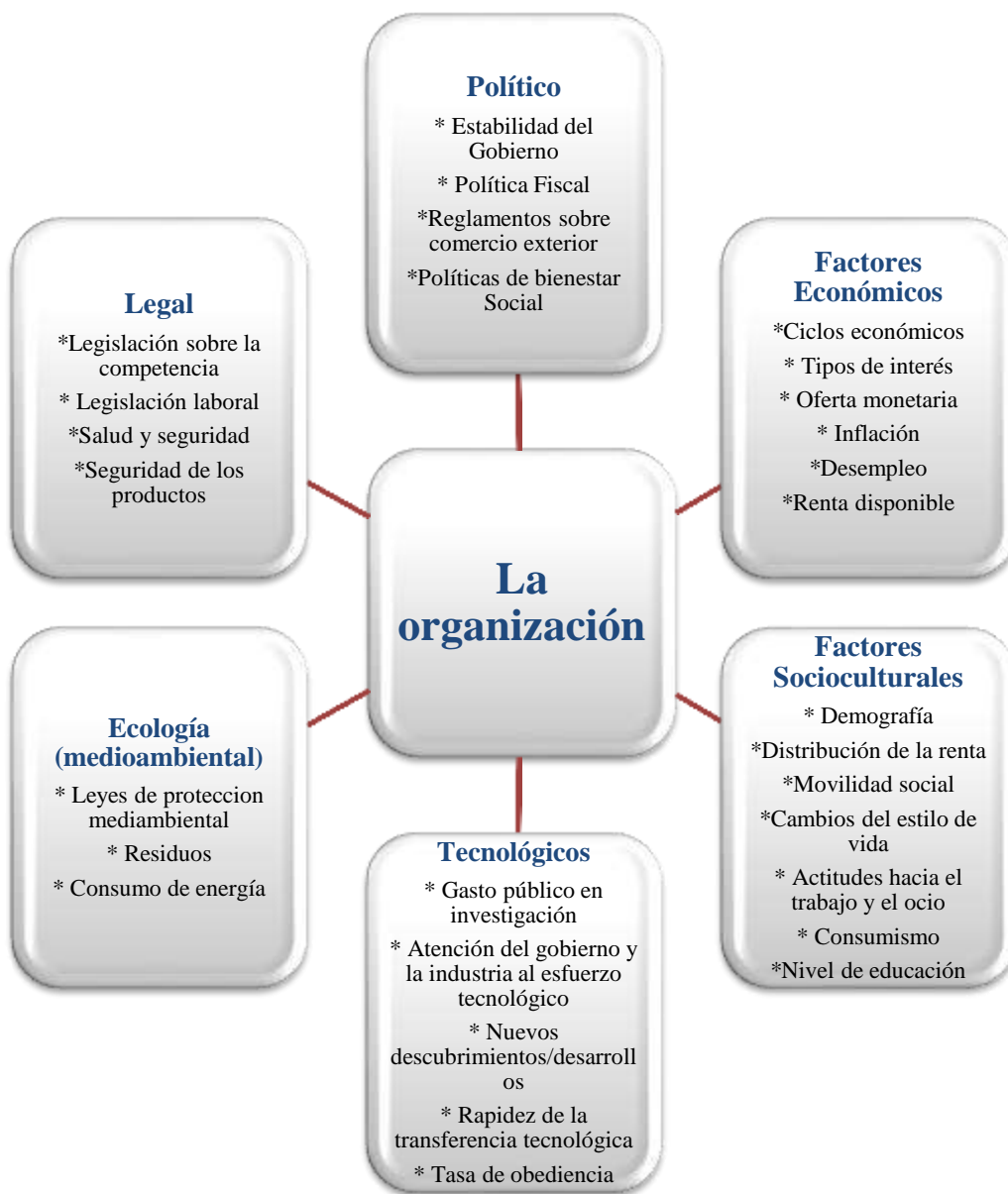


Fuente: <http://www.signos.fr/blog-signoses/analisis-pestel/>

<sup>12</sup> <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

<sup>13</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington "DirecciónEstrategica"

**Ilustración 2.7 Ilustración del Macroentorno: El Marco Pestel**



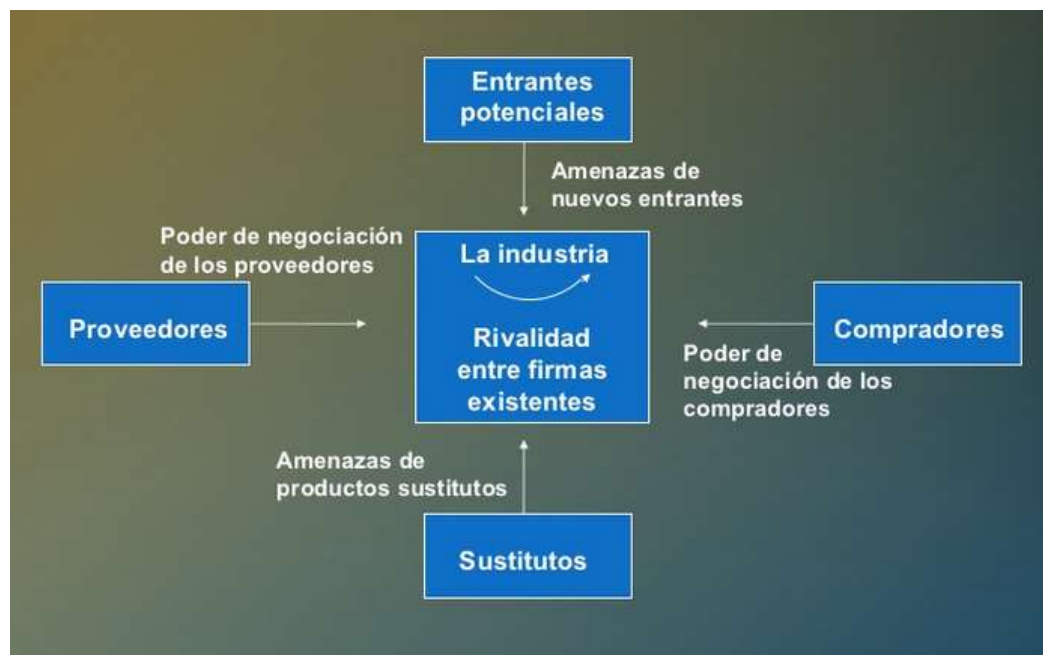
**Fuente:** Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington “Dirección Estratégica”.

### c. Las 5 Fuerzas de Porter.

El “Modelo de las cinco fuerzas” de Porter (1980) se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región.

Según Porter, la competencia por los beneficios en una industria o sector depende de cinco fuerzas: la intensidad de la rivalidad de la industria, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de producto y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Sin embargo, empresas, proveedores y clientes deben cooperar entre sí para mejorar el desempeño del sector en beneficio de todos ellos, a la vez que compiten para sacar la mejor tajada<sup>14</sup>.

**Ilustración 2.8 Las 5 Fuerzas de Porter**



**Fuente:** <http://www.slideshare.net/jesussanval/5-fuerzas-de-porter-8069054>

<sup>14</sup> Francés Antonio “Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de Mando Integral”

### **1. Intensidad de la Rivalidad de la industria.**

- Cantidad de competidores (concentración) y equilibrio entre ellos (en términos de tamaño y recursos).
- Crecimiento de la industria.
- Altos costos fijos y/o de almacenamiento.
- Capacidad excesiva intermitente.
- Diferenciación de productos (marcas, tipos de producto).
- Diversidad de competidores (en cuanto a objetivos, interés corporativo, estrategias).
- Costos fluctuantes.
- Grado de diferenciación.
- Grado de concentración.
- Barreras de salida.

### **2. La Amenaza de nuevos entrantes.**

#### Barreras de Entradas

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto (identidad de marca, lealtad de los clientes).
- Requerimientos de capital.
- Acceso o canales de distribución.
- Ventajas absolutas en costos (curva de aprendizaje, acceso a los insumos necesarios, ubicación favorable, productos y tecnologías patentadas).
- Políticas Gubernamentales (licencias, regularizaciones, subsidios).
- Costos de cambio.
- Reacción esperada de los actuales participantes.

### **3. La amenaza de producto y servicios sustitutos.**

- Desempeño relativo en relación con precios de los sustitutos.
- Costos de cambio (de un producto a otro).
- Propensión del comprador hacia el sustituto.

#### **4. Poder de negociación de los compradores.**

- Concentración de los compradores y volumen de compras en relación con las ventas del vendedor.
- Peso del producto comprado en relación con los costos del comprador o de sus compras.
- Diferenciación de los productos adquiridos (identidad de marca).
- Información de que dispone el comprador.
- Utilidades del comprador (bajas utilidades implican una alta sensibilidad a los precios).
- Impacto del producto sobre la calidad y el desempeño del comprador.
- Incentivos para los que toman decisiones.

#### **5. Poder de negociación de los Proveedores.**

- Concentración de los proveedores (números de proveedores en relación con el número de empresas que suplen).
- Productos diferenciados.
- Costos de cambio de un proveedor a otro.
- Existencia de insumos sustitutos.
- Importancia para el proveedor del volumen de ventas a la industria.

### **2.1.3 Modelo de Negocio CANVAS**

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, el objetivo principal de la generación de modelos de negocio es lograr que todos compartan un mismo concepto, que facilite la descripción y de apertura al debate, dando como consecuencia que todos puedan partir de la misma base y hablen de lo mismo.

Este modelo tiene su punto de partida cuando los miembros de las empresas empiezan a cuestionarse sobre las estrategias, el servicio o el producto que ofrecen,

es en ese momento cuando nace el emprendimiento, la innovación y el deseo de desarrollar estrategias que comprometan a toda la empresa u organización para lograr alcanzar el éxito empresarial, es allí donde el diseño del modelo de negocio forma una parte esencial en las organizaciones, se compone por nueve módulos que se detallarán de forma individual y con ilustraciones, para facilitar su comprensión.

**Ilustración 2.9 Business Model Canvas**

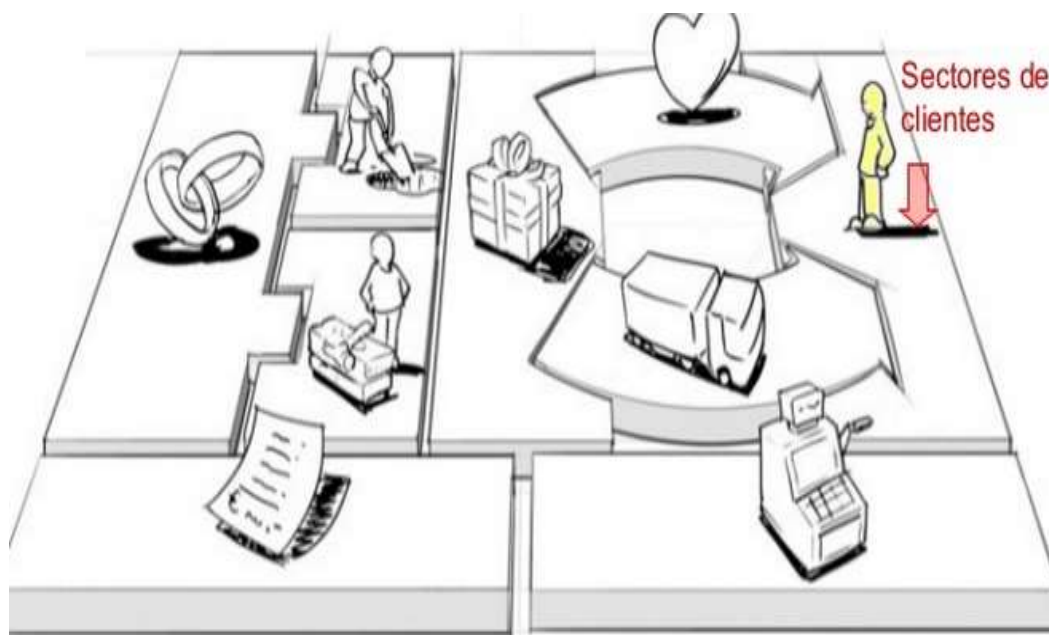


**Fuente:** <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

En la ilustración se pueden apreciar nueve módulos o segmentos que conforman el CANVAS, cada uno de estos describe las bases sobre las cuales una empresa tiene las posibilidades de diseñar, mostrar y compartir información y conocimientos empleando un lenguaje simple para explicar y analizar las actividades que se deben realizar a fin de crear, proporcionar y captar valor.

Lo importante en diseñar un modelo de negocio es la posibilidad que se tiene para analizar y cuestionar los procesos, las metas, la visión y misión, y las estrategias que se aplican en la empresa. Sin embargo, todo este proceso de análisis interno, invita a efectuar nuevas y constantes investigaciones y análisis de la situación externa a fin de definir y tener claro cuáles serán las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado y saber si la empresa podrá responder a las mismas.

### Ilustración 2.10 Business Model Canvas – Segmentos de Mercado



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

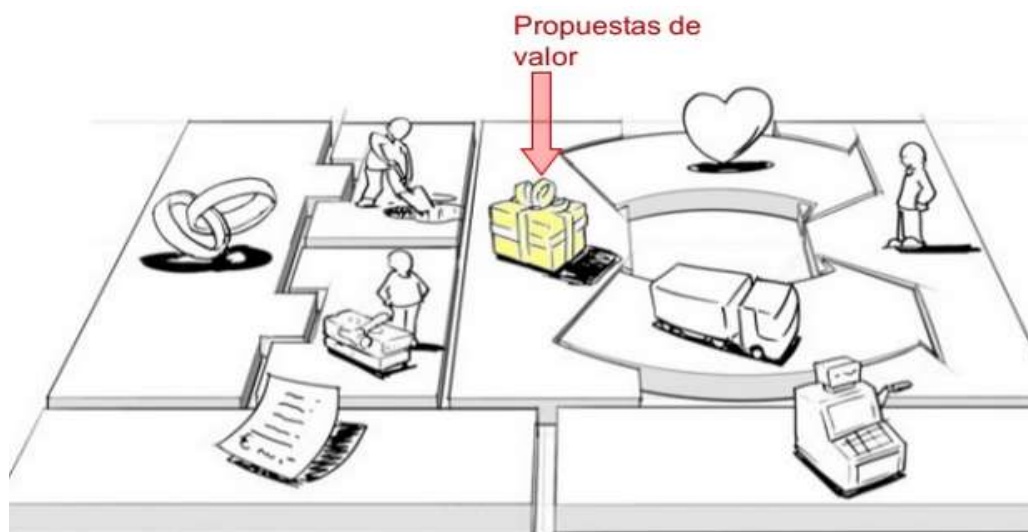
En este módulo se realiza un enfoque hacia los clientes, considerados como el centro del modelo de negocio, debido a que ninguna empresa puede sobrevivir en el tiempo ni ser rentable si no tiene clientes. Cuando se trata de analizar los segmentos de mercado a los cuales la empresa está enfocada o desea enfocarse es necesario en este punto que la empresa tenga claro y bien definidos cuáles serán los segmentos a los que se va a dirigir y al mismo tiempo los que no tendrá en cuenta.

Los segmentos de mercado se representan por grupos de clientes que tienen las siguientes características:

- Necesidades que requieren y justifican ofertas diferentes.
- Diferentes canales de distribución.
- Rentabilidad.
- Disponibilidad a pagar por la diferenciación.



## Ilustración 2.11 Business Model Canvas – Propuestas de Valor



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

La propuesta de valor es el factor esencial en que el cliente se decide por una u otra empresa, es el conjunto de productos o servicios que crean valor para el cliente o segmento de mercado. Las propuestas de valor nacen con la finalidad de solucionar un problema o satisfacer una necesidad, contribuyendo a que una empresa mediante una serie de ventajas ofrezca satisfacción al cliente.

Las características que encierran las propuestas de valor son:

- Novedad.
- Mejora del rendimiento.
- Personalización.
- Trabajo, hecho.
- Diseño.
- Precio.
- Marca/ estatus.
- Reducción del coste.
- Reducción del riesgo
- Accesibilidad, comodidad y utilidad

### Ilustración 2.12 Business Model Canvas – Canales



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

Los canales de comunicación, distribución y ventas establecen el contacto entre la empresa y los clientes, estos canales tienen funciones como:

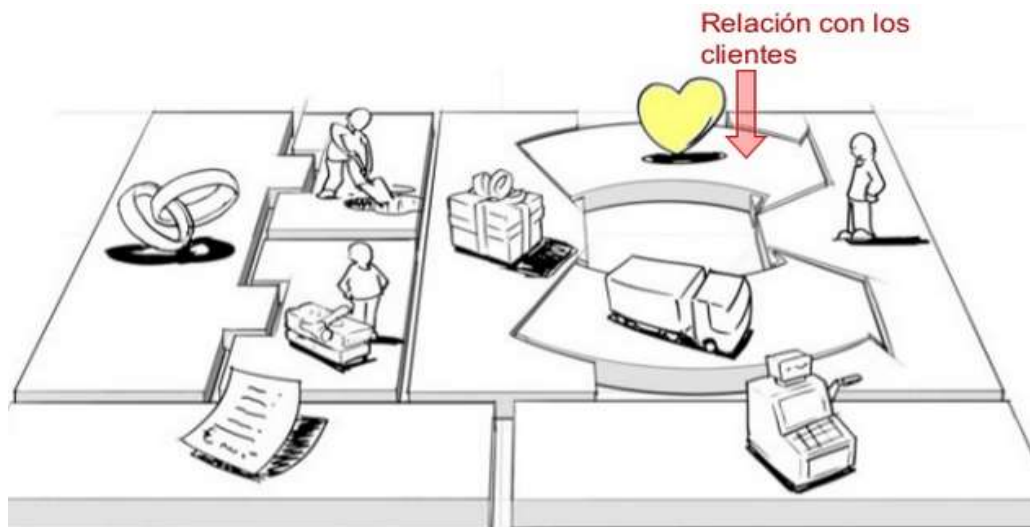
- Dar a conocer a los clientes productos y servicios de una empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa
- Permitir que los clientes compren productos y servicios
- Proporcionar al cliente una propuesta de valor
- Ofrecer al cliente servicios de atención posventa<sup>15</sup>.

Los canales tienen cinco fases distintas y se distinguen entre canales directos y canales indirectos así como entre canales propios y canales de socios comerciales, estas fases son:

1. Información.
2. Evaluación.
3. Compra.
4. Entrega.
5. Posventa.

<sup>15</sup>Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida.

### Ilustración 2.13 Business Model Canvas – Relación con clientes



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

Las relaciones con los clientes son de suma importancia para las empresas, porque establecen las bases sobre las cuales se desarrollan las negociaciones, se crean las expectativas, se proporciona y capta valor, estas relaciones pueden ser de forma personal o automatizada<sup>16</sup>.

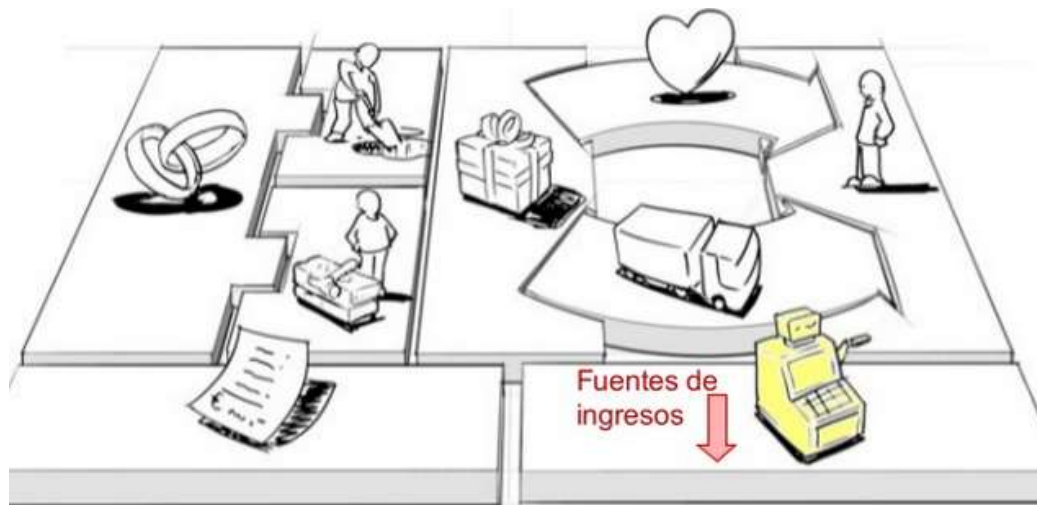
Sin embargo, el tipo de relación que se establece en el modelo de negocio se verá afectado por la experiencia y las expectativas del cliente. Estas relaciones pueden estar basadas en:

- Captación de clientes
- Fidelización
- Estimulación de las ventas o ventas sugestivas

Existen varias categorías de relaciones con clientes, que las empresas pueden explotar en un determinado segmento o nicho de mercado que desea enfocarse; asistencia personal, personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva.

<sup>16</sup> Convertir en automáticos los procesos para agilizar ciertos pasos y optimizar tiempos.

### Ilustración 2.14 Business Model Canvas – Fuentes de Ingreso.



**Fuente:** <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

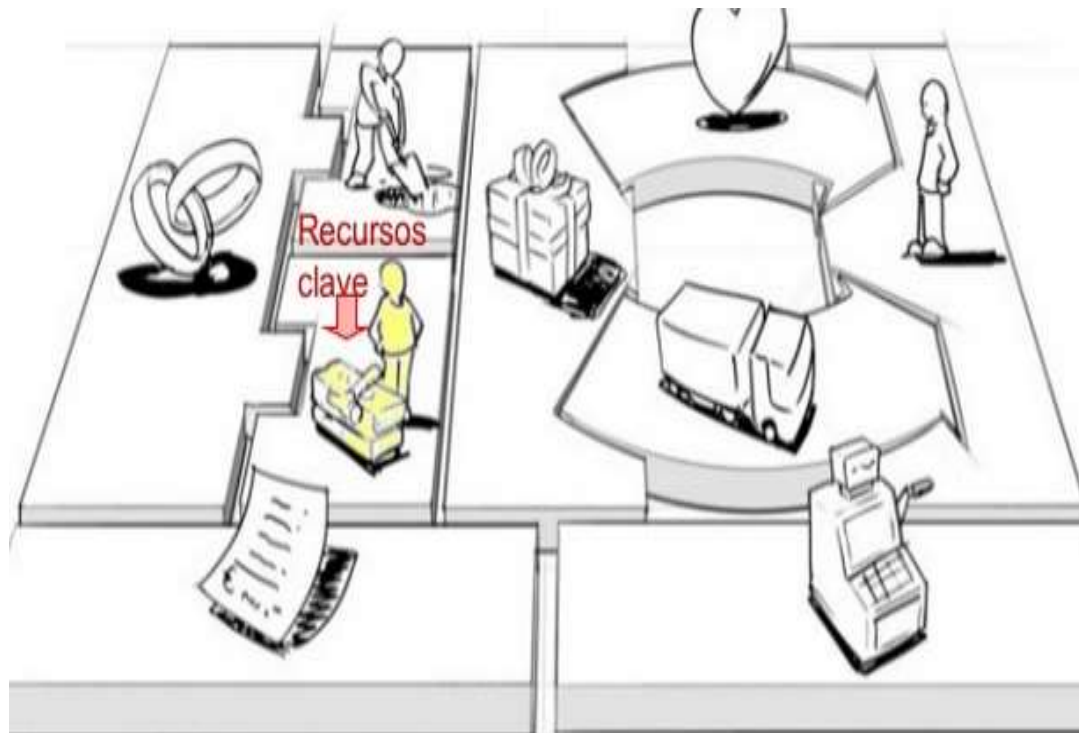
En este módulo se analiza las fuentes de ingreso que generan los flujos de caja producto de las actividades del negocio, porque estas les permitirá financiar a corto o largo plazo las actividades que la empresa realiza para entregar el producto terminado, sea este un bien o un servicio con calidad y capacidad de otorgar valor para los clientes.

Cada fuente de ingresos tiene un mecanismo de fijación de precios; lista de precios, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen y gestión rentabilidad

Un modelo de negocios puede implicar dos tipos de fuentes de ingresos:

1. Ingresos derivados por pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio postventa de atención al cliente.

### Ilustración 2.15 Business Model Canvas – Recursos Clave



**Fuente:** <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

En este módulo se describen los activos más importantes y los recursos claves que requiere la empresa para crear y ofrecer una propuesta de valor a sus clientes. Los recursos claves pueden ser: físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de socios claves.

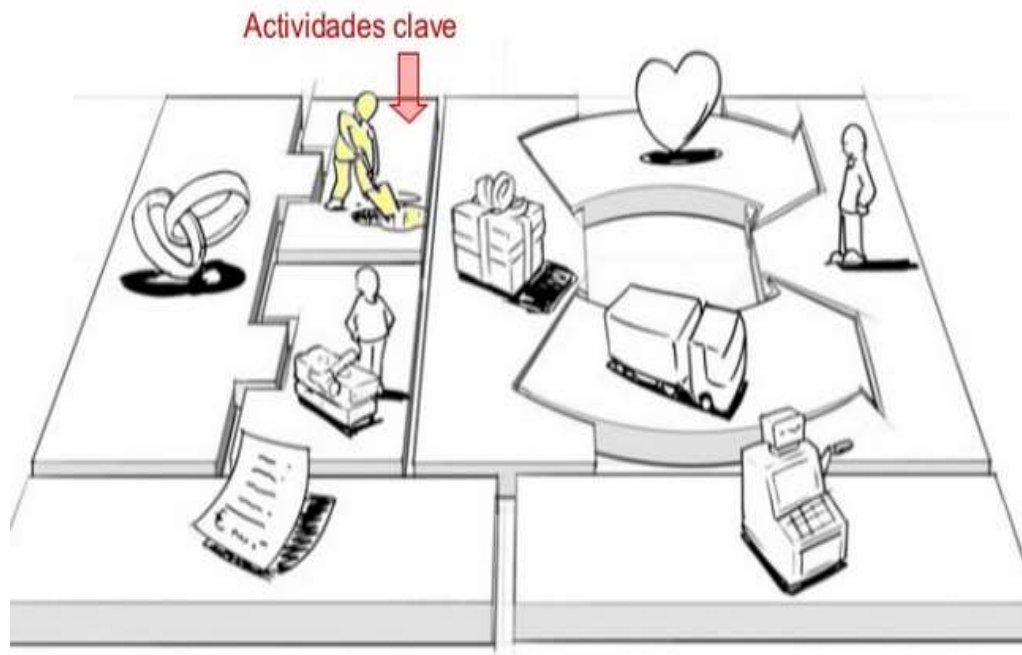
Estos recursos claves pueden ser divididos en las siguientes categorías:

- Físicos.
- Intelectuales.
- Humanos.
- Económicos.

Para analizar y describir este módulo se debe de responder la siguiente interrogante:

¿Qué recursos claves requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relación con clientes y fuentes de ingresos?

### Ilustración 2.16 Business Model Canvas – Actividades Clave.



**Fuente:** <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

Para que todo modelo de negocio funcione requiere de una serie de actividades claves, que si son planteadas y sustentadas con bases sólidas pueden conllevar al éxito de cualquier modelo de negocio que se establezca o proponga por meta realizar una empresa. Al igual que los recursos claves, las actividades que emprenda la empresa son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor.

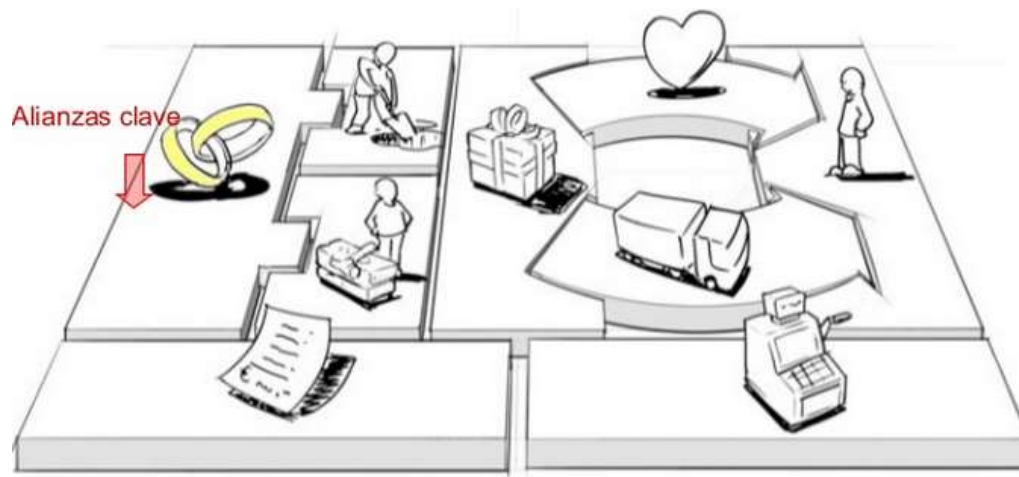
Estas actividades claves pueden dividirse en:

1. Producción
2. Resolución de problemas
3. Plataforma o red

Para analizar y describir este módulo se debe de responder la siguiente interrogante:

- ¿Qué actividades claves requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relación con clientes y fuentes de ingresos?

### Ilustración 2.17 Business Model Canvas – Asociaciones Clave



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

Este módulo describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas con el fin de optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, existen cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianza estratégica entre empresas no competidoras
2. Cooperación: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
3. Jointventures<sup>17</sup>: empresas conjuntas para crear nuevos negocios
4. Relaciones clientes – proveedores<sup>18</sup> para garantizar la fiabilidad de los suministros.

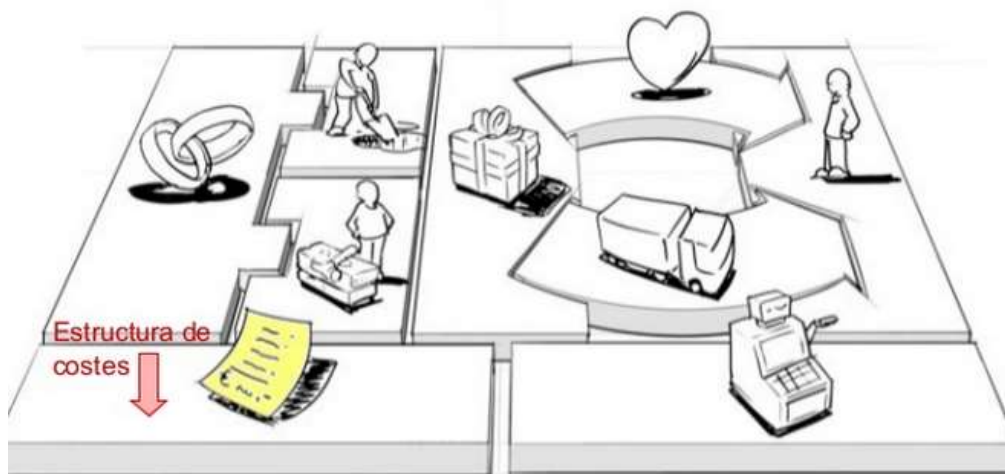
Para describir este módulo es necesario responder interrogantes como:

- ¿Quiénes son nuestros socios claves?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores claves?
- ¿Qué recursos claves adquirimos de nuestros socios?
- ¿Qué actividades claves realizan los socios?

<sup>17</sup> Contrato entre dos o más empresas para la consecución de un mismo objetivo.

<sup>18</sup> Persona o empresa que se dedica a proveer o abastecer de productos o servicios necesarios a una persona o empresa.

### Ilustración 2.18 Business Model Canvas – Estructura de Costes



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

Este módulo describe los costes<sup>19</sup> que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio, tanto la creación y entrega de la propuesta de valor como el mantenimiento de la relación con clientes y la generación de ingresos tienen un coste. En algunos casos algunos modelos de negocio requieren más costes que otros, pese a que el objetivo es que todos los costes sean reducidos o minimizados, hay escenarios en los que las empresas pueden optar por la creación de una estructura de costes basados en dos extremos totalmente opuestos como lo son:

1. Según costes; reducir costes recortando gastos en donde sea posible, para mantener un enfoque de estructura de costos reducidos y propuesta de valor de precio bajo.
2. Según valor; empresa se enfoca en el valor que se otorga al cliente, sin importar los costes en que se incurran para lograr su satisfacción otorgando propuestas de valor Premium o servicios personalizados.

<sup>19</sup> Es el valor monetario que una empresa ha invertido para producir algo.



### 2.1.4 Diseño de Estrategias.

Es preciso identificar los problemas prioritarios que se derivan de la situación actual para proponer soluciones en el marco de un proceso de planificación participativa.

Se trata de conocer “¿Cómo son las cosas?” y de plantearse “¿Cómo deberían ser?”.

El diseño de estrategias requiere:

**Ilustración 2.19 Pasos para el Diseño de Estrategias**



**Elaborado por:** Las Autora

El diseño y desarrollo de estrategias es una actividad permanente de las organizaciones, en este proceso se involucran varios factores como: el capital humano con que cuenta la empresa, los cambios del entorno, la economía, la competencia y los clientes.

Además es fundamental contar con la participación de los agentes interesados aquellos que influyen en las políticas, programas y actividades de desarrollo, quienes se ven afectadas por los diferentes cambios al cual se enfrentan en el día a día.

La participación de los agentes interesados asegura la sostenibilidad de las acciones que se vayan a realizar, mayor aceptación y consenso de las medidas y políticas adoptadas, evitará conflictos de intereses.

**a) Técnica para diseñar estrategia.**

- **Cuadro de Jerarquización de prioridades.**

El objetivo de esta técnica es conocer los problemas más importantes de las personas, permitiendo la comparación entre sus prioridades.

La identificación de problemas y prioridades es un paso previo al diseño de estrategias. Nos permitirá clarificar cuáles son nuestros objetivos, los problemas a los que tenemos que responder y cómo hacerlo. Esta formulación ayudará a priorizar nuestras acciones, para lograr la optimización de los resultados con vistas a alcanzar los objetivos del desarrollo de una zona.

Las tareas a desarrollar para la elaboración de una estrategia son:

- Organización de la información obtenida en el diagnóstico de la situación.
- Establecimiento de los objetivos que se desean alcanzar.
- Identificar los colectivos a los que se dirigen, sectores económicos, etc.
- Desarrollar líneas o propuestas de acción.
- Identificar el papel que deben desempeñar los colectivos afectados.

En resumen, de lo que se trata es de plasmar:

- Qué se hace.
- Cuándo se hace.
- Cómo se hace.
- Quién lo hace.
- Quién lo financia.
- Quién lo gestiona.

Ayuda a comprender las percepciones de las personas sobre sus problemas. Es el punto de partida para elaborar propuestas de acción.

Toda la información obtenida nos permitirá:

- Conocer cuáles son los problemas relacionados entre la empresa y el entorno, y establecer interrelaciones entre ellos.
- Identificar a los agentes interesados.
- Formular objetivos.
- Especificar qué cambios se necesitan para alcanzar tales objetivos.
- Poner de relieve las limitaciones que obstaculizan el cambio.
- Definir las oportunidades y los recursos necesarios para el cambio.
- Elaborar medidas concretas de acción, estableciendo quién debe aplicarlas y llevarlas a cabo.

### **2.1.5 Formulación de Estrategias.**

Una política de calidad es una directriz para todos los empleados de la empresa, una promesa a los clientes y un acuerdo con los proveedores.

#### **a. Objetivos de Estrategias.**

La estrategia es un plan de acción que está concebido para llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos a corto plazo y, en última instancia a la consecución de sus propósitos fundamentales como:

- Analizar y maximizar las ventajas competitivas y minimizar las desventajas competitivas.
- Utilizar las estrategias corporativas, de negocios y funcionales para que se apoyen mutuamente, interactuando, para posicionar a la empresa en el mercado.
- Trabajar con las matrices elaboradas para formulación de estrategias.

- Conocer y aplicar las técnicas de matrices para el análisis, formulación y toma de decisiones de estrategias.
  
- Detectar las estrategias implícitas en las políticas corporativas, programas en ejecución y presupuestos, observando además lo que la administración hace y no lo que dice.

## 2.2 Base Legal

El marco legal está integrado por leyes, decretos y derogaciones políticas y gubernamentales que rigen a las empresas de alquiler de maquinaria pesada en el Ecuador. De la misma forma se incorporan las leyes y reglamentos aduaneros que afectan a las actividades de importación que realiza la empresa y que son indispensables para la parte de logística de operaciones del negocio.

Para este tipo de compañías donde se maneja todo tipo de maquinaria pesada es necesario conocer y determinar las leyes que rigen los riesgos del trabajo al igual que las responsabilidades del empleador.

**Art. 347.- Riesgos del trabajo.-** son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad.

Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.

**Art. 348.- Accidente de trabajo.-** es todo suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional, con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena.

**Art. 349.- Enfermedades profesionales.-** son las afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que producen incapacidad.

La empresa cuenta con talleres donde se efectúan las reparaciones de las maquinarias sean estas propias o de terceros. Por ello, es necesario cumplir con normativas

expuestas en el código de trabajo ecuatoriano que hacen referencia a la seguridad e higiene del trabajo, tanto de los talleres como del campamento<sup>20</sup> en general.

**Art. 412.- Preceptos para la prevención de riesgos.-** El Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo y los inspectores del trabajo exigirán a los propietarios de talleres o fábricas y de los demás medios de trabajo, el cumplimiento de las órdenes de las autoridades, y especialmente de los siguientes preceptos:

1. Los locales de trabajo, que tendrán iluminación y ventilación suficientes, se conservarán en estado de constante limpieza y al abrigo de toda emanación infecciosa;
2. Se ejercerá control técnico de las condiciones de humedad y atmosféricas de las salas de trabajo;
3. Se realizará revisión periódica de las maquinarias en los talleres, a fin de comprobar su buen funcionamiento;
4. La fábrica tendrá los servicios higiénicos que prescriba la autoridad sanitaria, la que fijará los sitios en que deberán ser instalados;
5. A los trabajadores que presten servicios permanentes que requieran de esfuerzo físico muscular habitual y que, a juicio de las comisiones calificadoras de riesgos, puedan provocar hernia abdominal en quienes los realizan, se les proveerá de una faja abdominal.

**Art. 416.- Prohibición de limpieza de máquinas en marcha.-** Prohíbese la limpieza de máquinas en marcha. Al tratarse de otros mecanismos que ofrezcan peligro se adoptarán, en cada caso, los procedimientos o medios de protección que fueren necesarios.

---

<sup>20</sup> Lugar físico donde se confluyen y se encuentran almacenas las maquinarias y equipos en general utilizados para las actividades de alquiler, es también el lugar donde se efectúan las reparaciones, mantenimientos y pruebas de equipos antes y después de haber sido empleados en alguna obra.

**Art. 417.- Límite máximo del transporte manual.-** Queda prohibido el transporte manual, en los puertos, muelles, fábricas, talleres y, en general, en todo lugar de trabajo, de sacos, fardos o bultos de cualquier naturaleza cuyo peso de carga sea superior a 175 libras. Se entenderá por transporte manual, todo transporte en que el peso de la carga es totalmente soportada por un trabajador incluidos el levantamiento y la colocación de la carga.

**Art. 425.- Orden de paralización de máquinas.-** Antes de usar una máquina el que la dirige se asegurará de que su funcionamiento no ofrece peligro alguno, y en caso de existir dará aviso inmediato al empleador, a fin de que ordene se efectúen las obras o reparaciones necesarias hasta que la máquina quede en perfecto estado de funcionamiento.

**Art. 426.- Advertencia previa al funcionamiento de una máquina.-** Antes de poner en marcha una máquina, los obreros serán advertidos por medio de una señal convenida de antemano y conocida por todos.

**Art. 427.- Trabajadores que operen con electricidad.-** Los trabajadores que operen con electricidad serán aleccionados de sus peligros, y se les proveerá de aisladores y otros medios de protección.

Es necesario que la empresa cumpla con normas y obligaciones para sus empleados pero de la misma forma es indispensable que tanto la empresa como el personal de talleres y operadores conozcan las leyes y normativas expuestas en el código de la construcción, si bien es cierto el enfoque del tema de investigación es hacia las industriales quienes están sujetas a las mismas normas que las empresas de la construcción, al momento de requerir una de las maquinarias pesadas para realizar remodelaciones, ampliaciones o transportar “x” materiales de un lugar a otro, como es el caso de las industrias procesadoras de papel, vidrio, bebidas, y las fabricantes de materiales orgánicos y primos para otras industrias o para el sector agrícola. Sin embargo estas industrias mantienen leyes y políticas propias de seguridad industrial, ambiental y organizacional impuestas por las normas internacionales como son las ISO 9000 – ISO 9001 – ISO 14000 – ISO 14004.

**Art. 87.- Maquinaria pesada de obra.-** La operación de maquinaria pesada de obra será efectuada únicamente por personal calificado y autorizado con licencia para el efecto.

**a)** Se extremarán las precauciones en el caso de que estas máquinas se utilicen para el mantenimiento y la construcción de las vías públicas:

**b)** Se evitará dejar las máquinas estacionadas en zonas de circulación, cuando esto no sea posible se indicará la presencia de las máquinas mediante señalización adecuada, en las noches será obligatorio utilizar señales luminosas;

**c)** Durante el tiempo de parada de las máquinas, si están dentro de la zona de trabajo, se marcará su entorno con señales de peligro para evitar los riesgos por falta de frenos o atropello durante la puesta en marcha,

**d)** Las medidas antes señaladas rigen también para los trabajos de mantenimiento y construcción de vías públicas;

**e)** Se prohíbe trabajar o permanecer dentro del radio de acción de la maquinaria de movimiento de tierras para evitar atropellos o golpes;

**f)** Se prohíbe dormir o comer a la sombra de las máquinas de movimiento de tierras. Se reforzará esta prohibición con carteles y avisos;

**g)** Las máquinas de remoción de tierras estarán equipadas con un sistema de señalización acústica marcha atrás;

**h)** No se trabajará en la proximidad de las líneas eléctricas hasta que se hayan tomado las precauciones y protecciones necesarias contra contactos eléctricos;

**i)** Se prohíbe terminantemente el transporte de personas sobre máquinas;

**j)** No se realizarán replanteos o mediciones, ni ningún tipo de trabajo en las zonas en donde estén operando las máquinas sin antes haber sido determinado claramente el radio de acción de la máquina,

**k)** Cuando un vehículo-volquete deba aproximarse a un borde de talud o corte, con el consiguiente riesgo de vuelco, se dispondrá en el suelo de cuñas u obstáculos que indiquen el límite de aproximación;

**m)** Se establecerá en los planos de la obra los caminos internos de esta con su necesaria señalización, que organice las direcciones obligatorias y preferenciales;

**n)** En los casos en que la visibilidad pueda disminuir a causa del polvo producido por la circulación de las máquinas, se establecerá un sistema de riego, que sin encharcar o hacer deslizante la vía de circulación, impida la formación de polvo.

**Art. 92.- Manejo y utilización de las máquinas.-** Se cumplirá con las siguientes normativas:

**1.** Se prohíbe las labores de mantenimiento o reparación de la maquinaria con el motor en marcha.

**2.** Para subir o bajar de la maquinaria, se utilizarán los peldaños y asideros dispuestos para tal función, quedando prohibida la utilización de: llantas, cubiertas, cadenas o guardabarros.

**3.** La subida y bajada se realizará frontalmente al vehículo, no se saltará directamente al suelo, salvo en el caso de peligro inminente.

**4.** Para el abastecimiento de combustible, se apagará el motor y se observará el no fumar.

**5.** El transporte de combustible se hará en un recipiente apropiado, prohibiéndose usar como depósitos tanques metálicos soldados entre si.



**Art. 97.- Seguridad en el manejo de camiones para el movimiento de tierras.-** Se cumplirá con lo siguiente:

1. No se avanzará con la caja izada tras la descarga de los materiales transportados.
2. En la descarga se establecerá un área de seguridad de 10 metros alrededor del camión.
3. La carga debe ser regada con agua para evitar la producción de polvo.

**Art. 98.-Seguridad en el manejo de los “Dumpers”.-** Se cumplirá con lo siguiente:  
Antes de comenzar el trabajo se revisará el buen estado de los neumáticos y frenos.  
No se sobrepasará la capacidad de la cuchara a fin de lograr una perfecta visibilidad frontal.

- En el caso de tener que remontar cuestas, se llevará a cabo marcha atrás.
- No se transportarán en la cuchara piezas que sobrepasen lateralmente de esta.
- No se sobrepasará la velocidad máxima de 20 km/h
- El conductor será una persona capacitada y entrenada para esta actividad.

**Art. 99.- Seguridad con las moto niveladoras y mototraillas.**

1. No se utilizarán estas máquinas como si se tratará de “bulldozer”.
2. El retiro de taludes se realizará cada 2,5 metros de altura.
3. No se trabajaren taludes con una inclinación superior a 40 grados.
4. Su velocidad no sobrepasará los límites establecidos.

### 2.3 Glosario de Términos Técnicos.

En el trabajo de investigación encontraremos los siguientes términos:

**Estrategia:** Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.

**Procesos Internos:** forma o manera en que se realizan actividades para ejecutar una tarea determinada dentro de la empresa.

**Optimización:** Búsqueda de la mejor manera de realizar una actividad o proceso.

**Logística:** Función operativa que comprende todas las actividades necesarias para lograr la comunicación y conexión de una empresa con sus clientes y proveedores.

**Negociación:** Esfuerzo de interacción que se realiza a fin de generar beneficios, también se lo puede definir como un proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos.

**Procedimiento:** Forma o método de llevar a cabo una actividad o proceso.

**Satisfacción de Cliente:** Percepción del cliente, sobre el grado en que se han cumplido sus requerimientos.

**Proceso Administrativo:** Conjunto de fases o etapas sucesivas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

**Servicio:** Conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa con la finalidad de brindar ayuda y soporte a sus clientes.

**Alquiler:** Contrato mediante el cual una parte se compromete a transferir temporalmente el uso de una cosa mueble o inmueble a una segunda parte que se compromete a su vez a pagar por ese uso un determinado precio.

**Maquinaria:** Maquinarias empleadas en la producción de bienes y servicios.

**Recursos:** Elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios.

**Supervisión:** Acción de inspeccionar, controlar, ya sea un trabajo o un tipo de actividad.

**Compras locales:** Cuando se realizan compras en la misma localidad o ciudad donde se halla radicada la empresa.

**Compras Nacionales:** cuando se realizan compras dentro del mismo país entre provincias o ciudades.

**Compras Internacionales:** compras entre dos o más países y se rigen por sus leyes, o bien por acuerdos, convenios o tratados.

**Ambiente Interno:** Grupos o elementos de interés interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director y/o sus gerentes.

**Ambiente Externo:** Es el conjunto de todos los elementos o actores externos que son pertinentes y relevantes a dicha organización y que afectan de forma favorable o desfavorable a la organización.

**Mecatrónica:** Es una combinación de mecánica y electrónica; se refiere a una especialidad en ingeniería que trabaja en sistemas mecánicos controlados electrónicamente por computadoras.

## **Capítulo 3**

### **3 Marco Metodológico**

#### **3.1 Modalidad de la Investigación.**

Se combinarán modalidades mixtas cualitativas y cuantitativas de forma interactiva y no experimental, mediante métodos empíricos -técnicos. Con los cuales se obtendrá la información necesaria y relevante en las diferentes áreas de la empresa que será considerada como la principal unidad de investigación.

Para el caso de estudio se dividirán en los siguientes grupos a la población de interés:

1. Clientes Industriales más importantes.
2. Proveedores más importantes.
3. Gerencia General.
4. Gerencia Financiera.
5. Gerencia Operaciones.
6. Jefes de Línea (mandos medios).

Es importante considerar como información relevante, la confidencialidad y el derecho de anonimato al cual se acoge la empresa. Por dicha razón se procederán a efectuar encuestas en las áreas de las Gerencias General, Financiera, Operativa y a los mandos medios o jefes de línea.

#### **3.2 Población**

La empresa está formada por un solo núcleo o unidad familiar, de las cuales ciertos familiares de la segunda generación son los gerentes de los diferentes departamentos de la empresa. Está conformada en su totalidad por 20 colaboradores divididos en las diferentes áreas o departamentos.

Para efectos de estudio se utilizará el muestreo estratificado por conveniencia, debido a que la población es heterogénea con la finalidad de conocer más en detalle lo relevante de esta investigación que se enfoca netamente al sector industrial, dentro de los encuestados. Como el recurso interno de la empresa se consideran:

La primera estratificación se enfocará a los gerentes considerando a:

- Gerente General (1 era. Generación)
- Gerente de Operaciones (1 era. Generación)
- Gerente de Finanzas (2 da. Generación)

La segunda estratificación se enfocará a los jefes de línea o mandos medios:

- Jefe de mantenimiento y reparación.
- Jefe técnico (2da. Generación).
- Jefe de bodega.
- Jefe contable.
- Jefe de sistemas.
- Jefe de tecnología (2 da. Generación).

Para la recolección de datos en lo referente al ambiente externo se consideró al total de la población:

- Clientes industriales más importantes.
  
- Proveedores más importantes.

Para el efecto de estudio y evitar sesgos en la información se procederá a encuestar a toda la población considerada como tal a los clientes del sector industrial que suman un total de 24 y los proveedores más importantes que ascienden a 33.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de Investigación.**

Se han dividido en grupos a las unidades de observación, de acuerdo al enfoque de la investigación, sin embargo por motivos de confidencialidad a los cuales se acoge la empresa se realizarán entrevistas a los gerentes antes mencionados, pero no se presentarán datos personales de los mismos , a los jefes de línea se les realizará una encuesta estructurada con el objetivo de recopilar apreciaciones técnicas en los mando medios, de la misma forma se aplicarán encuestas a los proveedores más importantes y clientes industriales.

#### **3.3.1 Encuestas.**

Los encuestados dentro del personal de la empresa serán los jefes de línea de las diferentes áreas que conforman la empresa. Estos jefes están ubicados en los departamentos contables, logística, tecnología, talleres y operadores. Para encuestar a los clientes y proveedores se diseñaron dos cuestionarios de 12 y 10 preguntas respectivamente, cada uno con contenido cualitativo, que permita obtener información del cliente y sus expectativas con la empresa y de los proveedores y las relaciones comerciales que mantienen con la empresa en la actualidad.

En el caso de los clientes se consideró a los industriales para un muestreo estratificado. Estos suman 24 clientes a quienes se les considera para efectos de estudio como al total de la población, por su volumen, frecuencia e inherencia dentro de las compras de la empresa.

En cambio para los proveedores se consideró al total de 33 proveedores entre los que se encuentra una amplia gama que ofrecen bienes y servicios para los procesos operativos de la empresa, para los cuales se diseñó un cuestionario con preguntas cualitativas y cuantitativas.

### **3.3.2 Entrevistas.**

Las entrevistas serán aplicadas al Gerente General, para conocer su visión y conocimientos general de la empresa, al Gerente de Operaciones para determinar los procesos, la logística y el motor de negocio de alquiler de maquinarias como tal y al Gerente Financiero, para conocer sobre asuntos contables y de inversiones que benefician al desarrollo de la empresa y a sus sostenibilidad en proyectos de inversión.

### **3.4 Fases de la Investigación.**

Esta fase se divide en 6 grupos o unidades de observación:

- La primera encuesta se realizó con 12 preguntas aplicadas a 24 clientes industriales considerados por la empresa los más importantes para sus operaciones.
- La segunda encuesta de 10 preguntas se aplicó a 33 proveedores entre los cuales constan los locales y nacionales.
- La tercera encuesta se realizó de forma prediseñada para los jefes de línea que suman 6 y están distribuidos en las áreas, contable, técnica, mantenimiento, bodega, sistema y tecnología.

La finalidad fue determinar, si dentro de la empresa existen conocimiento de las actividades que realizan de forma interdepartamental, a su vez recabar información cualitativa de cada una de las áreas, esclarecer el alcance de los niveles administrativos, determinar la situación actual de la empresa ante sus proveedores y la imagen que mantiene ante sus clientes, para posteriormente presentar esta realidad de forma estadística, además los datos de orden cuantitativos fueron codificados y tabulados en una base de datos para posteriormente elaborar el análisis respectivo, con relación a los datos cualitativos los cuales fueron recabados con criterio de utilidad y relevancia para efectos del tema de estudio.

### **3.5 Tabulación y Análisis.**

#### **3.5.1 Entrevista de Profundidad Gerente General**

**Objetivo:** Recopilar información sobre trayectoria y experiencia durante los años frente a la Gerencia General de la empresa. Se considera que la información que pueda suministrar será de gran importancia para la conformación del modelo de negocio.

**Tema:** Modelo de Negocio Canvas y Diseño de Estrategias Gerenciales para el área de compras de una empresa que brinda servicios de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero al Sector Industrial en Guayaquil.

**Autoras:** Jessenia Gavilanez y Cristina Holmes

**Tutor:** Ing. Tyrone guerrero V. M.A.E.

**Nota:** La empresa decide acogerse al anonimato, por ello el nombre de la empresa, sus gerentes, jefes y empleados en general no se permiten mostrar en el desarrollo de este proyecto.

**1. Mencione tres factores de éxito que usted considere han logrado mantener a la empresa durante 25 años de brindar sus servicios en el mercado local.**

- Compromiso con el personal que labora para la empresa y compromiso con el cliente al que le brindamos el servicio de alquiler de maquinaria.
- Constancia, que nos permita conocer e identificar en que fallamos, en que somos buenos y una vez que esto se conoce con la misma constancia atacar sobre los defectos y no quitar el dedo del renglón sobre los aciertos porque esos deben ser cada vez mejores.
- Satisfacción, entregada al cliente al precio que sea, porque lo primordial es crear fidelidad y compromiso con ellos, par que al no tener quejas y conocer



que somos buenos en lo que hacemos y reparamos errores si se cometiesen nos volverán a buscar.

**2. ¿Qué camino o dirección considera deba de seguir la empresa para la sucesión exitosa hacia las siguientes generaciones?, mencione dos aspectos que usted esté desarrollando o aplicando para esta primera sucesión**

Preparación, desde la creación de esta empresa siempre supe que un día mi descendencia iba a heredar este patrimonio, por ello me siento orgulloso de haber formado un hogar con una mujer excepcional, que me ayudo en la formación personal y espiritual de mis hijos y a su vez contribuyo al desarrollo y la preparación académica de los mismos.

Actualmente no estoy aplicando o desarrollando algún plan para la sucesión, lo he venido haciendo desde hace ya varios años, al contribuir con la formación académica de mis hijos, y ellos a su vez ya lo están haciendo con la formación académica y espiritual de los suyos.

Considero por lo tanto que al retirarme y tomar unas merecidas vacaciones después de estos 25 años, dejo a uno de mis hijos el más consentido “Mi empresa”, en las mejores manos y así se sentirán mis hijos cuando tengan que soltar el morral y dejar que la carga la lleven otros que le sucedan.

**3. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o problemas que ha tenido que enfrentar la empresa en los últimos 10 años en los que se han suscitados reestructuraciones políticas y gubernamentales que han afectado al mercado en general? y ¿Cómo los ha logrado superar?**

La tecnología, la sistematización de procesos, es un problema que en lo personal nos ha afectado, por el desconocimiento del manejo de la misma, la falta de aptitudes que nos permitan aprehender de estos cambios, las nuevas generación que nacieron con la tecnología se le hará mucho más fácil, y se benefician mucho porque acortan distancias y los trámites burocráticos ya no son extenuantes.

Estos cambios han sido difíciles de sobre llevar, pero no lo he hecho solo, me he respaldado siempre en un equipo de trabajo sólido, donde brindar la mano al caído es un principio imperativo. Pero de la misma forma soy consciente de que esta era ya no es mía y por ello la sucesión es un hecho, esta nueva generación está preparada para este nuevo reto, esta nueva generación hará una mejor y renovada empresa.

**4. El Modelo de Negocio Canvas es una guía para visionarios que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. ¿Usted cree que este modelo de negocio es viable? y ¿Cómo influiría su aplicación en la empresa?**

No conozco del tema, pero si me proponen modelar mi negocio y si me muestran en este modelo de negocio un cambio de la nuevo a la viejo, seria excelente; el modelo viejo lo enmarco en mi casa y en la oficina para recordar cómo se hacían las cosas y el nuevo lo enmarcaría en el lobi de la oficina para que todo el que ingrese sepa ¿cómo se hacen? ahora las cosas.

Si con este modelo pueden quedar asentada las bases sobre las que la empresa ha trabajado, sería una herramienta importante para todos aquellos que no sepan hacia dónde vamos y más aún para aquellos que no saben porque lo estamos haciendo de la manera que lo estamos haciendo.

### **3.5.2 Entrevista de Profundidad Gerente Financiero.**

**Objetivo:** Recopilar información sobre trayectoria y experiencia durante sus años frente a la Gerencia Financiera. Se considera que la información que pueda suministrar será de gran importancia para la conformación del modelo de negocio y el diseño de estrategias.

**Tema:** Modelo de Negocio Canvas y Diseño de Estrategias Gerenciales para el área de compras de una empresa que brinda servicios de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero al Sector Industrial en Guayaquil.

**Autoras:** Jessenia Gavilanez y Cristina Holmes

**Tutor:** Ing. Tyrone guerrero V. M.A.E.

**Nota:** La empresa decide acogerse al anonimato, por ello el nombre de la empresa, sus gerentes, jefes y empleados en general no se permiten mostrar en el desarrollo de este proyecto.

**1. Mencione tres factores a nivel financiero que usted considere han logrado mantener estables y sustentable a la empresa durante 25 años de brindar sus servicios en el mercado local.**

- Inversión en proyectos de viabilidad, en construcción, agricultura y otros.
- Soporte económico para ofrecer una amplia logística y coordinación en el servicio de alquiler.
- Respaldo y solidez ante los bancos, para conceder créditos y respaldar inversiones o proyectos que se realizan a gran escala.

**2. Usted considera que la reinversión de utilidades generan resultados negativos o positivos para la empresa ¿Por qué?**

La Superintendencia de Compañías faculta a las empresas que hayan obtenido utilidades en su año comercial para reinvertir parte de éstas, con el fin de comprar activos fijos productivos o bienes relacionados con la investigación y tecnología que

mejoren la productividad, genere diversificación productiva e incremente las fuentes de empleo.

Dejando aclarado este punto, me sumo a decir que es también criterio de los accionistas y el gerente general la reinversión de utilidades, este factor ha permitido crecer de forma acelerada desde el 2010, año en el que se asumió nuevos retos y metas la gerencia financiera con el fin de crear, evaluar y aplicar proyectos de mejoras involucrando la reinversión utilidades. Para el 2011 se realizó la primera reinversión para la ampliación de los sistemas informáticas y redes de la empresa. Hoy por hoy este proyecto nos ha facilitado un 100% la realización de tareas y procesos que antes parecían burocráticos porque se focalizaba netamente en el tiempo y el recurso para hacerlo, hoy desde cualquier lugar del mundo si un gerente, jefe o asistente se ausenta, puede trabajar desde cualquier lugar en tiempo real sin desconectarse de la oficina y las tareas propias asignadas.

Otro caso palpable es el proyecto de tecnología que ha involucrado la reinversión de utilidades de los años 2012 -2013 y es muy probable que también los del año 2014. Este caso se da por que la empresa incursiona en un nuevo nicho, parte de la matriz como tal pero su división o línea de negocio busca diversificar y ampliar, el nuevo proyecto se ejecutará sin ningún inconveniente a inicios del 2015 y sea una de las bases o pilares que sostengan a la empresa por muchos más años en el mercado, otorgar más plazas de trabajo, beneficios en capacitaciones, ascensos y oportunidades de desarrollo. Ambos casos de reinversión de utilidades fueron factibles para la empresa porque se logró captar más clientes porque se dobló el número inicial de los clientes en cartera, ampliar la gama de proveedores porque ahora se compra internacionalmente y resultan muchos más favorables y rápido, hemos abierto más de 10 plazas de trabajo. A criterio personal reinvertir utilidades es generar no solo beneficios para el negocio es generar bienestar y oportunidades a sus colaboradores, socios, y al entorno externo que rodea la empresa.

**3. Dentro de sus proyectos de desarrollo y mejoras en su departamento, podría mencionar 2 que estén en ejecución, ¿Cuáles han sido los impactos que han logrado con ellos?**

Actualmente hay un proyecto de reciclaje y reutilización dentro del departamento con la finalidad de reducir el desperdicio de suministros, un caso palpable es la

facturación electrónica, el manejo de correos electrónicos para contribuir con el ahorro en consumo de papel y tinta del departamento.

El impacto logrado hasta el momento ha sido considerable y beneficioso, hasta la última evaluación realizada en el mes de julio se había logrado reducir en un 26% el desperdicio y se generó un ahorro aproximado de \$530,00 dólares desde su implementación en el mes de marzo del 2014.

**4. Actualmente ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o problemas que ha tenido que enfrentar el área financiera? y ¿Cómo los ha logrado superar?**

Cambios gubernamentales en los sistemas bancarios, juntas reguladoras, veedurías y el asunto tributario, han conllevado a que la empresa pierda un 20% de los clientes entre los cuales oscilan industrias, pequeños propietarios de negocios o tierras e incluso los que aportaban con recursos económicos hacia un determinado cliente, hayan tenido que cesar sus operación, generando no solo la pérdida de un cliente, en el mayor de sus casos deudas impagas.

No se los ha logrado superar, se los ha logrado amortizar en el mejor de los términos se ha logrado colocar un colchón que permita de una u otra manera soportar este desbalance económico, hay clientes que siendo consientes han cancelado sus deudas, los que mantenían valores superiores a dos mil o tres mil dólares han cancelado hasta el 50%, y eso es bueno porque demuestra el compromiso de ellos hacia la empresa.

**5. El Modelo de Negocio Canvas es una guía para visionarios que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. ¿Usted cree que este modelo de negocio es viable? y ¿Cómo influiría su aplicación en la empresa?**

Considero que si es viable, sobre todo porque si nos permite vizualizar como estamos haciendo las cosas y como logramos crae valor para nuestros clientes que son la base de este negocio, podemos comprometrenos mas hacia lo que hacemos y lograr que el cliente persiba que ellos son lo mas importante para nosotros.

### **3.5.3 Entrevista de Profundidad Gerente de Operaciones.**

**Objetivo:** Recopilar información cualitativa sobre su trayectoria y experiencia durante los años frente a la Gerencia de Operaciones. Se considera que la información que pueda suministrar será de gran importancia para la conformación del modelo de negocio y el diseño de estrategias para el área de compras.

**Tema:** Modelo de Negocio Canvas y Diseño de Estrategias Gerenciales para el área de compras de una empresa que brinda servicios de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero al Sector Industrial en Guayaquil.

**Autoras:** Jessenia Gavilanez y Cristina Holmes

**Tutor:** Ing. Tyrone guerrero V. M.A.E.

**Nota:** La empresa decide acogerse al anonimato, por ello el nombre de la empresa, sus gerentes, jefes y empleados en general no se permiten mostrar en el desarrollo de este proyecto.

**1. Mencione dos factores a nivel operativo que usted considere han permitido que la empresa se presente como una opción viable para el mercado hasta la actualidad.**

- a. Asesoramiento técnico en alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero, debido a la experiencia y trayectoria del negocio y el conocimiento firme del mercado y las necesidades del cliente, la empresa muestra una faceta de asesoría e involucramiento directo en la obra y sobre todo en la logística que ofrece con las maquinarias.
- b. Prontitud de respuesta en solucionar problemas e inconvenientes que se presenten con el personal operario (accidentes, problemas de salud, faltas u otros factores que se generen con el operario y los auxiliares, alimentación, viáticos, reemplazos, normas de seguridad, etc.) y resolver oportunamente imprevistos (desperfectos con los tractores, atascamientos en obras, cambio de repuestos, abastecimiento en combustibles y lubricantes, logística de entrega y retiro de

maquinaria, etc.) que se generan con las maquinarias en funcionamiento dentro de una obra determinada.

**2. Dentro de los proyectos de desarrollo y mejoras en su departamento, podría mencionar 2 que estén en ejecución, ¿Cuáles han sido los impactos que han logrado con ellos?**

Actualmente dentro del año en curso (2014), no se han presentados planes por parte de la Gerencia de Operaciones, porque aún se encuentra en ejecución, desarrollo y correcciones un plan de mejoras en los sistemas eléctricos y mecánicos de las maquinarias que actualmente se desarrolla a la par y en colaboración con el área de tecnología.

Este plan se presentó a finales del mes de abril del 2013 y se logró coordinar la parte de estructuración, diseño y ensamblaje de prueba con un proveedor externo de tecnología y mecánica, pero a inicios del 2014 la gerencia general y la financiera hicieron un estudio de viabilidad del proyecto y concluyeron que era factible abrir el área de tecnología propia en la empresa y trabajar de manera conjunta con operaciones, por ello este proyecto se encuentra aún en desarrollo y su inversión es considerable motivo primordial de que operaciones aun no plantee proyectos.

**3. Actualmente ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o problemas que ha tenido que enfrentar el área de operaciones? y ¿Cómo los ha logrado superar?**

“La sistematización de los procesos”, pero de manera personal no lo considero un problema una mejor definición permitiéndome darle al particular antes mencionado sería “oportunidad”, en el sentido que este cambio de la vieja a la nueva generación, donde gerentes traen el boom de la tecnología y el desarrollo es una brecha que abre paso al entendimiento y al progreso de la empresa.

Sistematizar el área de operaciones en una oportunidad, repleta de retos, porque el servicio que brindamos aunque suene absurdo “raya en lo descoordinado y descomplicado de los procesos administrativos”, que la empresa está implementando, tiempos, movilidad, logística, se han vuelto metódicas, sistematizadas, estrictas y nada flexibles, antes no se consideraba mayormente prioritario la logística en manejo tributario, en consumo y en indicadores de

productividad que actualmente se pretende acoger a operación, todo era más fluido y descomplicado, y aunque posteriormente los problemas administrativos, de coordinación contable y otros nos esperaban al retornar de una jornada, hoy esos mismos retos y problemas los llevamos a la par con el servicio al cliente.

Con respecto a la pregunta de superación de problemas, acotaría que no se han superado, nos encontramos en el camino hacia: el entendimiento, el conocimiento, el aprendizaje, la aceptación sobre todo la “aceptación”, de estos para a futuro poder lograr la coordinación perfecta que nos permita a los gerentes y empleados aprender sobre estos nuevos cambios y ayudar con ese aprendizaje a que la empresa perdure muchos más años como lo ha logrado hasta ahora.

**4. El Modelo de Negocio Canvas es una guía para visionarios que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. ¿Usted cree que este modelo de negocio es viable? y ¿Cómo influiría su aplicación en la empresa?**

Escuchando el concepto o preámbulo antes mencionado, me parece una figura atractiva, no lo conozco a profundidad, pero si es probable sentar bases sobre como trabajamos para satisfacer al cliente y ver de manera coordinada como todos somos importantes para este proceso considero “es viable”.

Soy operativo y te diría que “ver para creer”, si este plan se pone en marcha, se presenta, es lógico, claro y fácil para que todos lo entiendan y comprendan y me refiero a todo cuando digo; “que si este modelo de negocio lo va a entender un operador de maquinaria y un auxiliar de taller, sería positivo y una herramienta valiosa para la empresa, porque si ellos que son el motor de este negocio entienden ¿Cómo?, ¿Por qué? y ¿Para quienes trabajamos?, estos cambios, sistematizaciones y demás proyectos de desarrollo planteados por los gerentes, serán respaldados por esta propuesta”.



### **3.5.4 Análisis de Entrevistas.**

Se aplicaron entrevistas a los gerentes de los diferentes departamentos de la empresa, considerados como los principales gestores del giro del negocio, pues de ellos nacen los planes, proyectos y mejoras para el desarrollo de sus áreas y departamentos y el logro del servicio integra orientado hacia el cliente.

Mediante las entrevistas a profundidad realizadas a los gerentes, se puede determinar el grado de compromiso que tienen hacia el desarrollo de la organización, el camino es la meta para ellos, el hacer trayectoria con solidez, garantía, calidad y empeño son el motor de su fuerza laboral, las ideas nacidas de la gerencia general, recorren la estructura organizacional como un todo, como un río de ideas e inspiraciones que se vierten desde la cabeza de la organización, se distribuyen en las gerencias de línea y se suministran hacia las jefaturas de línea quienes harán las veces de veedores y representantes activos en el cumplimiento de las mismas.

El objetivo de los gerentes es diversificar, innovar y perdurar, cambiar el giro de una empresa con trayectoria hacia la evolución tecnológica, remontar un negocio de más de 25 años hacia una nueva plataforma de impulso social y económico, ligado a la solidez y la experiencia, se juntan los sueños y aspiraciones de las antiguas gerencias volcadas en las metas de los nuevos sucesores.

La excelencia, la inversión, el diseño, la tecnología y la solidez del trabajo en equipo son su principal fundamento, para desarrollar nuevas y mejores propuestas para el mercado, diversificando el nicho que hoy maneja la empresa, para lograr de a poco captar un segmento muchos más grande y amplio y diversificarlo según sus necesidades y características en grupos homogéneos y satisfacerlos a todos en su totalidad. El camino trazado de los gerentes es crecer con calidad y excelencia, avanzando como un todo, como una familia y como una organización, donde el desarrollo es tarea de todos, el éxito y el triunfo que se cosecharán se harán cada uno dentro de este equipo de trabajo.

### 3.6. Recolección de datos de Encuestas.

#### 3.6.1. Encuestas realizadas a Jefes de Línea.

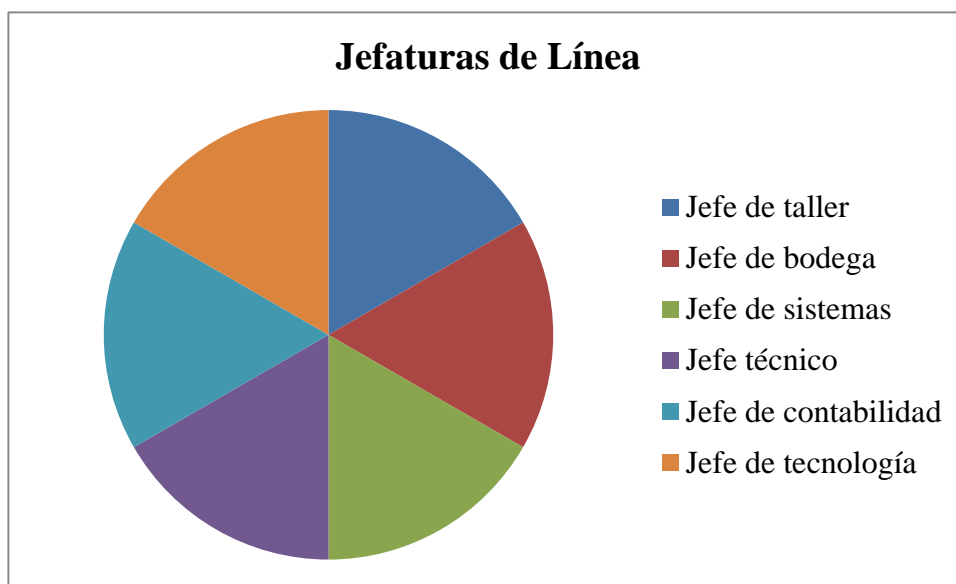
1. De las siguientes opciones que se muestran a continuación, seleccione la que haga referencia a su jefatura o cargo.

**Tabla 3.1 Jefatura de Línea**

Cargo	Cantidad
Jefe de taller	1
Jefe de bodega	1
Jefe de sistemas	1
Jefe técnico	1
Jefe de contabilidad	1
Jefe de tecnología	1

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.1 Jefaturas de Línea**



**Elaborado por:** Las Autoras

La empresa cuenta con seis jefaturas de línea, frente a estas se encuentran 2 Ingenieros Industriales, 3 Ingenieros Comerciales y 1 Técnico en Mecánica, de los encuetados 5 son hombres y solo hay 1 mujer.

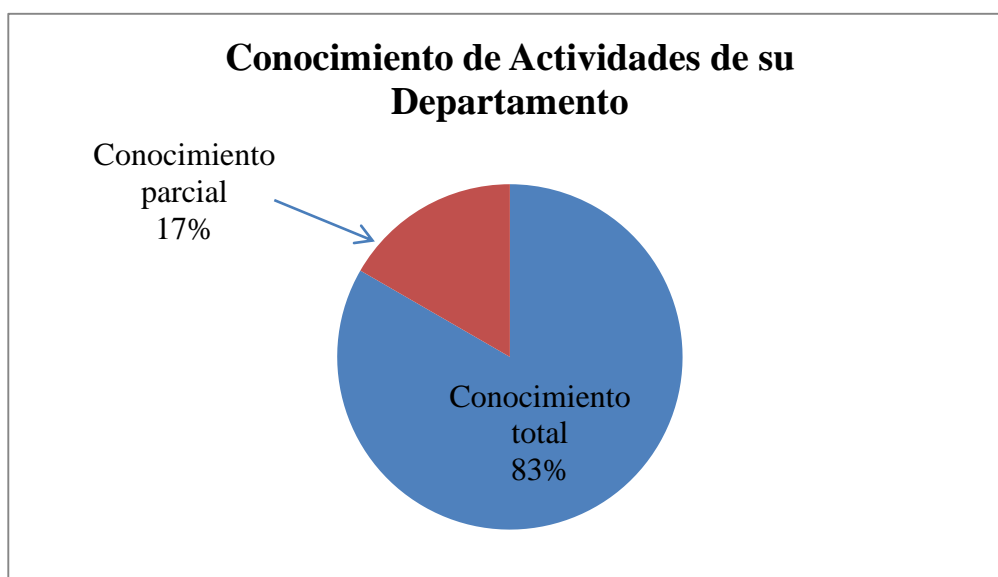
2. ¿Con qué porcentaje calificaría usted el conocimiento sobre las actividades que efectúan sus asistentes dentro del departamento que lidera?

**Tabla 3.2 Conocimiento de actividades en el departamento que lidera.**

Escala de conocimiento	Porcentaje
Conocimiento total	83%
Conocimiento parcial	17%
Desconocimiento	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.2 Conocimiento de Actividades en el Departamento que lidera.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 17% de los jefes de línea, considera que tiene un conocimiento parcial sobre las actividades que realizan sus colaboradores dentro del área que lideran. Este porcentaje lo representa el área de bodega.

El 83% de los jefes de línea restante, considera que conoce completamente todas las actividades que realizan sus colaboradores dentro de sus áreas, porcentaje que representa a las demás jefaturas de línea.

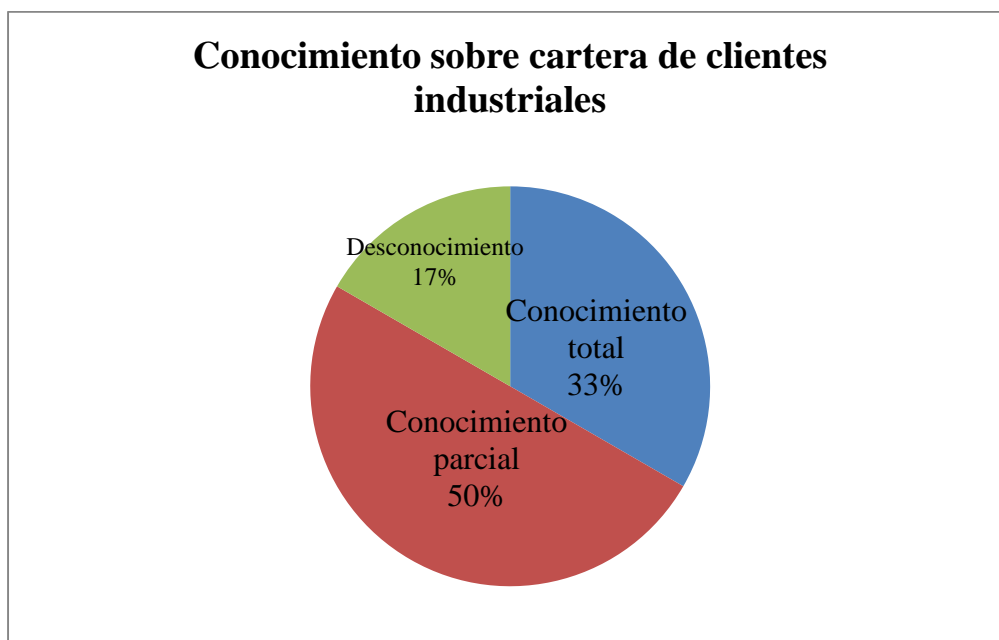
**3. ¿Con qué porcentaje calificaría usted el conocimiento respecto al total de la cartera de clientes a nivel industrial que tiene actualmente la empresa?**

**Tabla 3.3 Conocimiento total sobre cartera de clientes industriales.**

Escala de conocimiento	Porcentaje
Conocimiento total	33%
Conocimiento parcial	50%
Desconocimiento	17%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.3 Conocimiento total sobre cartera de clientes industriales.**



**Elaborado por:** Las Autoras

De los jefes de línea encuestados el 17% hace referencia a uno solo, encargado del área de bodega, quien considera que no posee información sobre la cartera de clientes industriales. El 33% de los encuestados, que representa al área técnica operativa y al área contable, asegura tener un conocimiento total sobre los clientes industriales y el 50% restante representa al área de tecnología y sistemas y a las áreas operativas de talleres, quienes manifiestan tener un conocimiento parcial de los clientes industriales.

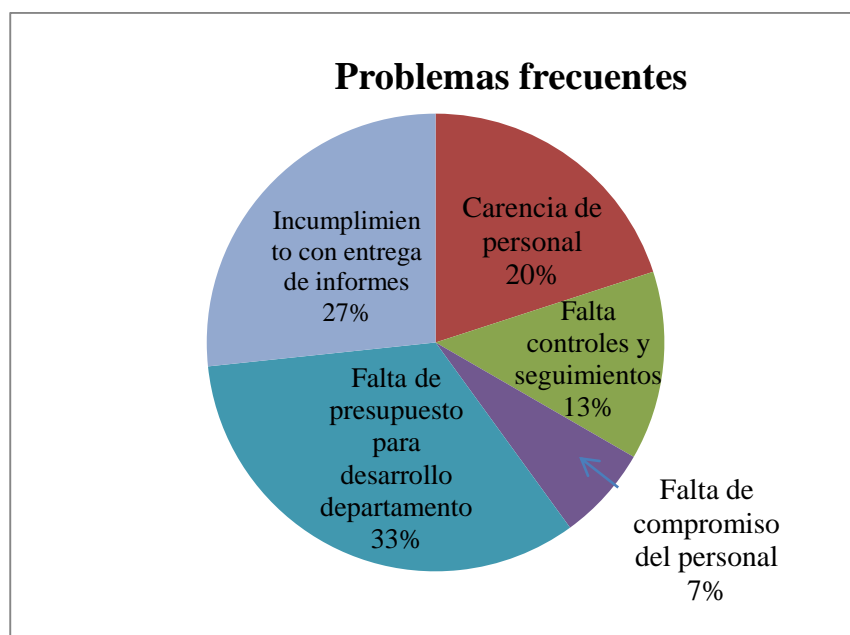
4. Seleccione tres alternativas máximo, que hagan referencia a los problemas que se suscitan con más frecuencia en el departamento que lidera.

**Tabla 3.4 Problemas más frecuentes**

Problemas más frecuentes	Porcentaje
Incumplimiento con fechas.	0 %
Carencia de personal.	20%
Falta de controles y seguimientos.	13%
Falta de compromiso del personal.	7 %
Falta de presupuesto para desarrollo departamento	33%
Inconsistencias con inventarios.	0 %
Incumplimiento con entrega de informes.	27%
Retrasos documentación y archivos.	0 %
Retrasos y fallas con base de datos.	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.4 Problemas más frecuentes.**



**Elaborado por:** Las Autoras

Los jefes de línea consideran que dentro de sus respectivas áreas los problemas más frecuentes son:

- Con un 33% la falta de presupuesto para desarrollo del departamento.
- Con un 27% incumplimientos con entregas de informes.

- Con un 20% carencia de personal en las diferentes áreas.
- Con un 13% falta de controles y seguimientos.
- Con un 7% falta de compromiso del personal.

**5. Mencione como máximo tres logros que haya realizado su departamento en relación al último año (2013).**

- **Contabilidad**

1. Alimentación diaria de la base de datos y cierres, cuadros e impresiones del proceso contable.

- **Técnico**

1. Reducción del despilfarro de lubricantes y combustibles en las obras.
2. Disminución de ausentismo y rotación del personal operario y ayudantes.

- **Taller**

1. Reparación de maquinarias y equipos en un plazo no mayor a 24 horas.
2. Reducción de fallas de las máquinas en las pruebas, previo a los alquileres.

- **Bodega**

1. Inventarios de combustibles y lubricantes, con cierres semanales y cuadros con compras operativas
2. Erradicación de pérdidas de herramientas y suministros de las bodegas de talleres y activos menores.

- **Tecnología**

1. Creación, desarrollo, prueba e instalación de dispositivo electrónico para tractor D5C Y D4E.

- **Sistemas**

1. Diseño del módulo para el área de tecnología y desarrollo.
2. Disminución de fallos en las actualizaciones del sistema y base de datos.

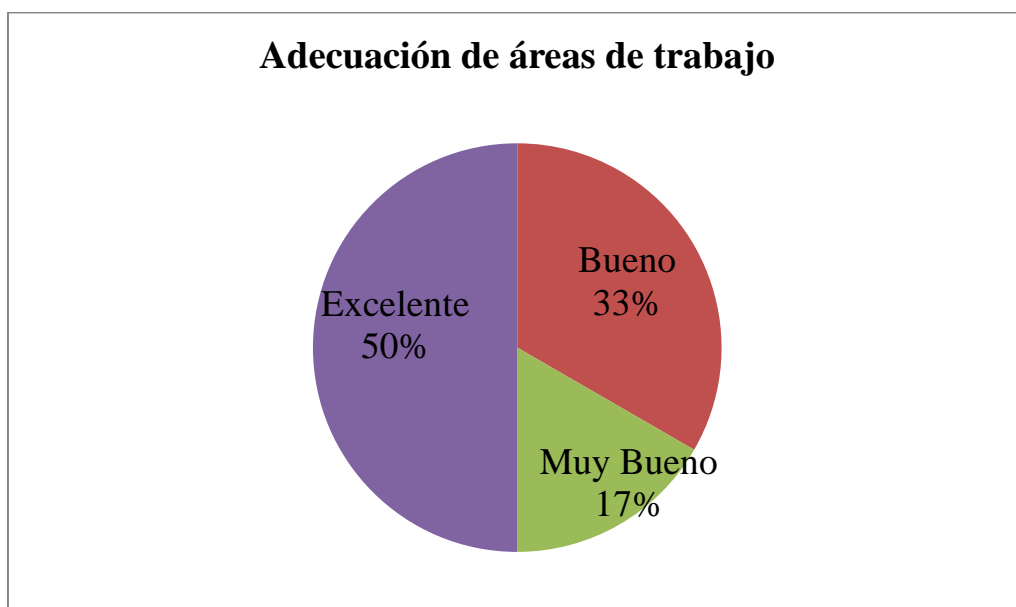
6. Según la estructura de su departamento, evalué de una escala del 1 al 4 los parámetros que se mencionan a continuación:

**Tabla 3.5 Estructura de su Departamento – Adecuación de áreas de trabajo.**

Adecuación de áreas de trabajo	Porcentaje
Regular	0 %
Bueno	33%
Muy Bueno	17%
Excelente	50%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.5 Estructura de su Departamento – Adecuación de áreas de trabajo.**



**Elaborado por:** Las Autoras

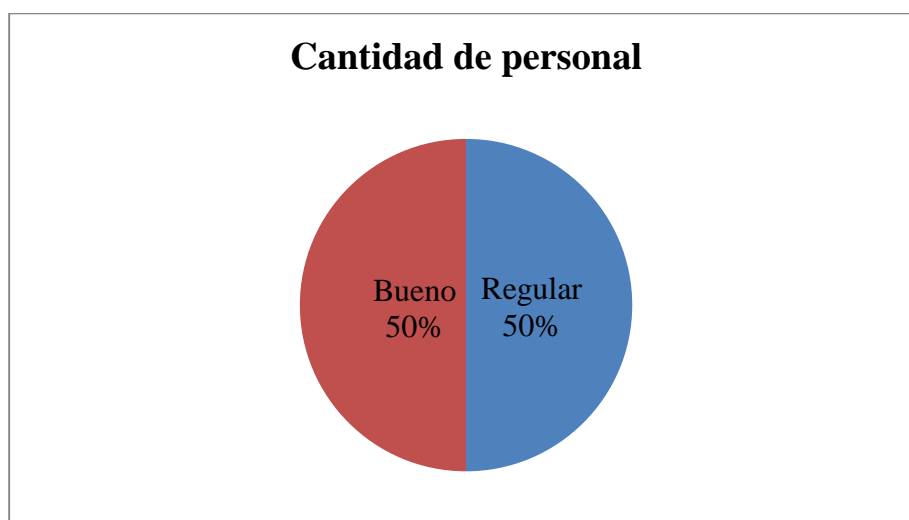
El 50 % de los jefes de línea encuestados considera que la adecuación de sus áreas de trabajo es excelente. Este porcentaje lo representan las jefaturas operativas y de sistemas. El 33% opina que la adecuación de las áreas de trabajo es buena, y la representan el área de bodega y contable.

El 17% restante asegura que la adecuación de sus áreas de trabajo es muy buena, y está representado por la jefatura de tecnología.

**Tabla 3.6 Estructura de su Departamento – Cantidad de Personal.**

Cantidad de Personal	Porcentaje
Regular	50%
Bueno	50%
Muy Bueno	0 %
Excelente	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.6 Estructura de su Departamento – Cantidad de Personal.**

**Elaborado por:** Las Autoras

El 50% de los encuestados considera que la cantidad de personal con que cuenta su área de trabajo es buena, porcentaje representado por las áreas operativas y tecnología.

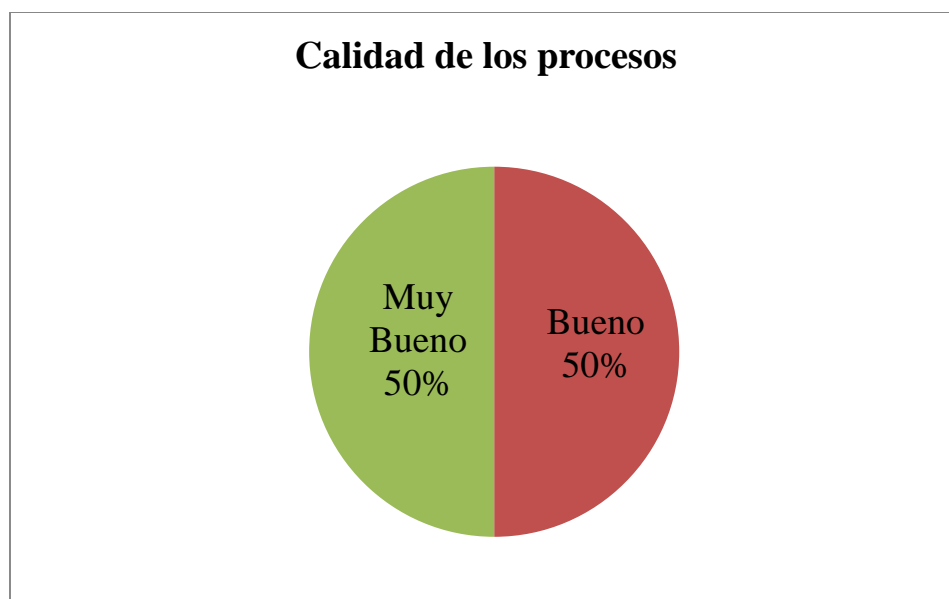
El 50% restante considera que la cantidad de personal en su área es regular y está representado por las jefaturas contables, sistemas y bodegas.



**Tabla 3.7 Estructura de su Departamento – Calidad de los precios.**

Calidad de los Procesos	Porcentaje
Regular	0 %
Bueno	50%
Muy Bueno	50%
Excelente	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.7 Estructura de su Departamento – Calidad de Procesos.**

**Elaborado por:** Las Autoras

El 50% de los encuestados considera que la calidad de los procesos es muy buena, esta apreciación se da en las áreas operativas en general.

El 50% restante está distribuido entre el área contable., tecnología y sistemas que aseguran que la calidad de los procesos aplicados en sus áreas es bueno.

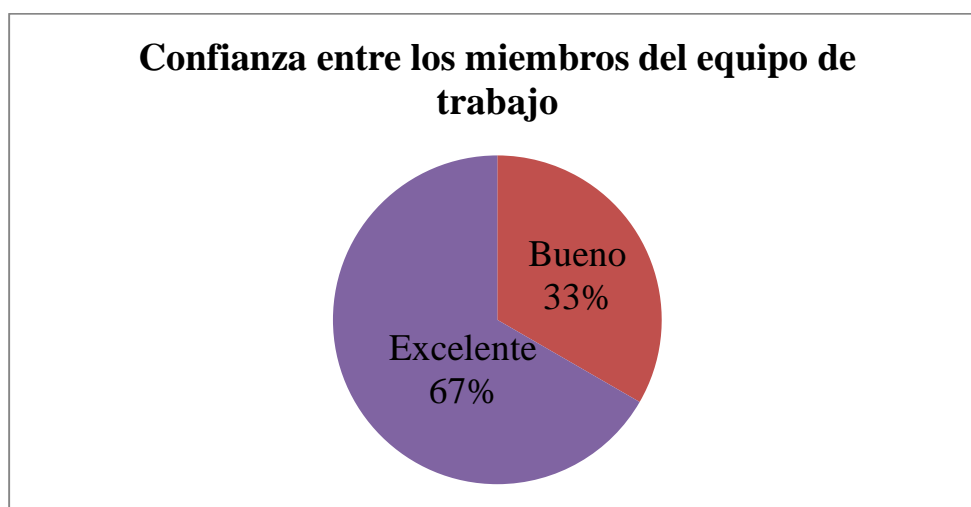
7. Según las relaciones de su departamento, evalué de una escala del 1 al 4 los parámetros que se mencionan a continuación:

**Tabla 3.8 Relaciones de su Departamento – Confianza entre miembros del equipo de trabajo.**

Confianza entre los miembros del equipo de trabajo	Porcentaje
Regular	0 %
Bueno	33%
Muy Bueno	0 %
Excelente	67%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.8 Relaciones de su Departamento – Confianza entre miembros del equipo de trabajo.**



**Elaborado por:** Las Autoras

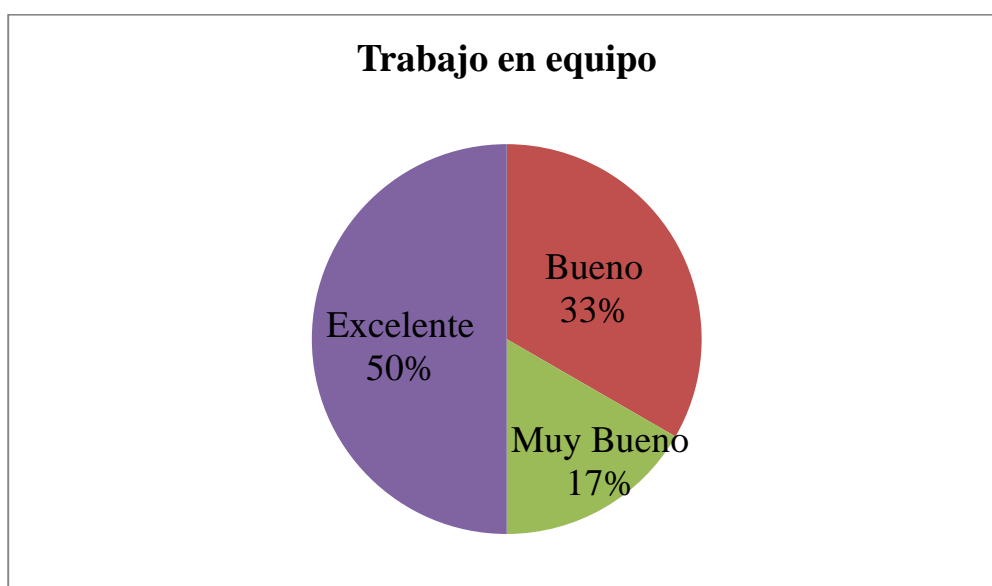
De los seis jefes de línea encuestados el 67% de estos considera excelente, la confianza en los miembros de su equipo de trabajo. Este porcentaje lo representan las jefaturas de operaciones y sistemas.

El 33% restante considera buena, la confianza entre los miembros de su equipo de trabajo. Este porcentaje está distribuido entre la jefatura contable y la de tecnología.

**Tabla 3.9 Tabla Relaciones de su Departamento – Trabajo en equipo.**

<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Porcentaje</b>
Regular	0 %
Bueno	33%
Muy Bueno	17%
Excelente	50%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.9 Relaciones de su Departamento – Trabajo en equipo.**

**Elaborado por:** Las Autoras

De un total de 6 jefes de línea encuestados el 50%, que está representado a las áreas operativas, considera que el trabajo en equipo desempeñado en sus áreas es excelente.

El 33% que representa a las áreas contables y de sistemas, considera que el trabajo en equipo de sus áreas es bueno.

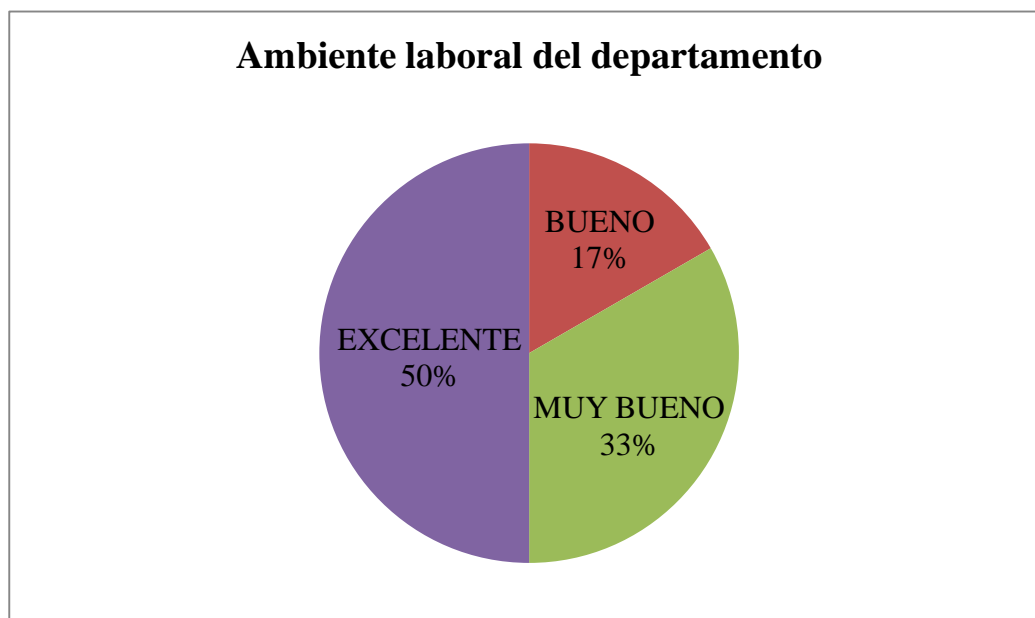
El 17% restante que representan al área de tecnología, considera que el trabajo en equipo es muy bueno.

**Tabla 3.10 Relaciones de su Departamento – Ambiente laboral del departamento.**

Ambiente laboral del departamento	Porcentaje
Regular	0 %
Bueno	17%
Muy Bueno	33%
Excelente	50%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.10 Relaciones de su Departamento – Ambiente laboral del departamento.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 50% que representa a las áreas de operaciones, considera que el ambiente laboral del departamento es excelente.

El 33% que representa a las áreas de tecnología y sistemas, considera que el ambiente laboral de su área es muy bueno.

El 17% restante que representa al área contable, considera que el ambiente laboral del departamento es bueno.

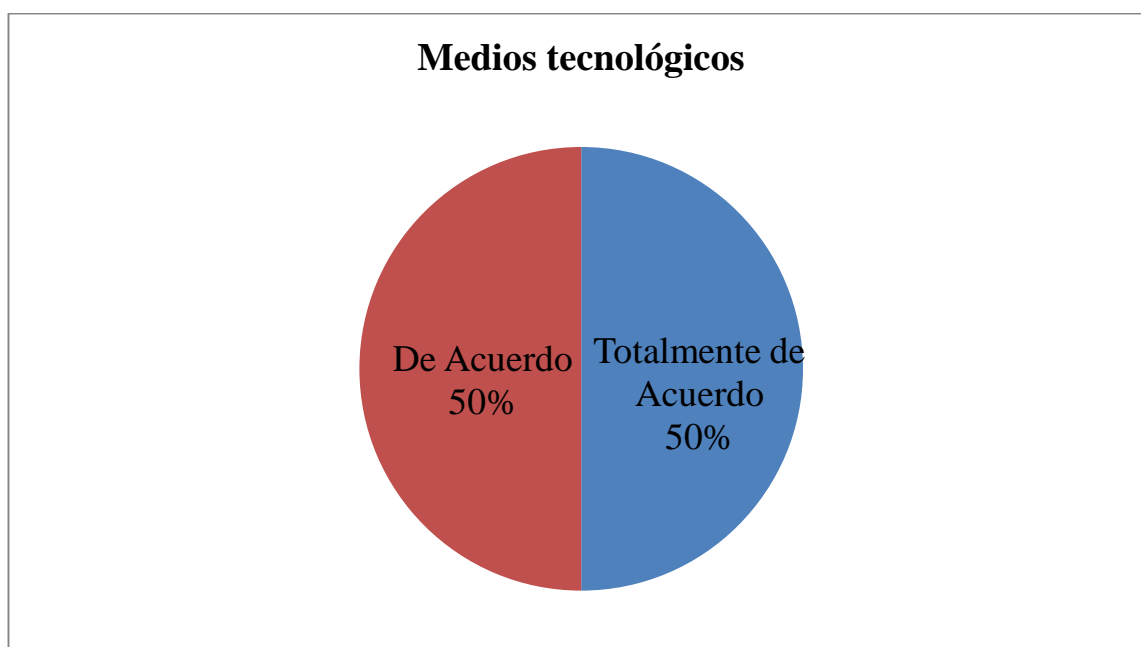
8. Según la tecnología de su departamento, evalúe de una escala del 1 al 4 los parámetros que se mencionan a continuación:

**Tabla 3.11 Tecnología de su Departamento – Medios Tecnológicos.**

Medios Tecnológicos	Porcentaje
Regular	50%
Bueno	50%
Muy Bueno	0 %
Excelente	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.11 Tecnología de su Departamento – Medios Tecnológicos**



**Elaborado por:** Las Autoras

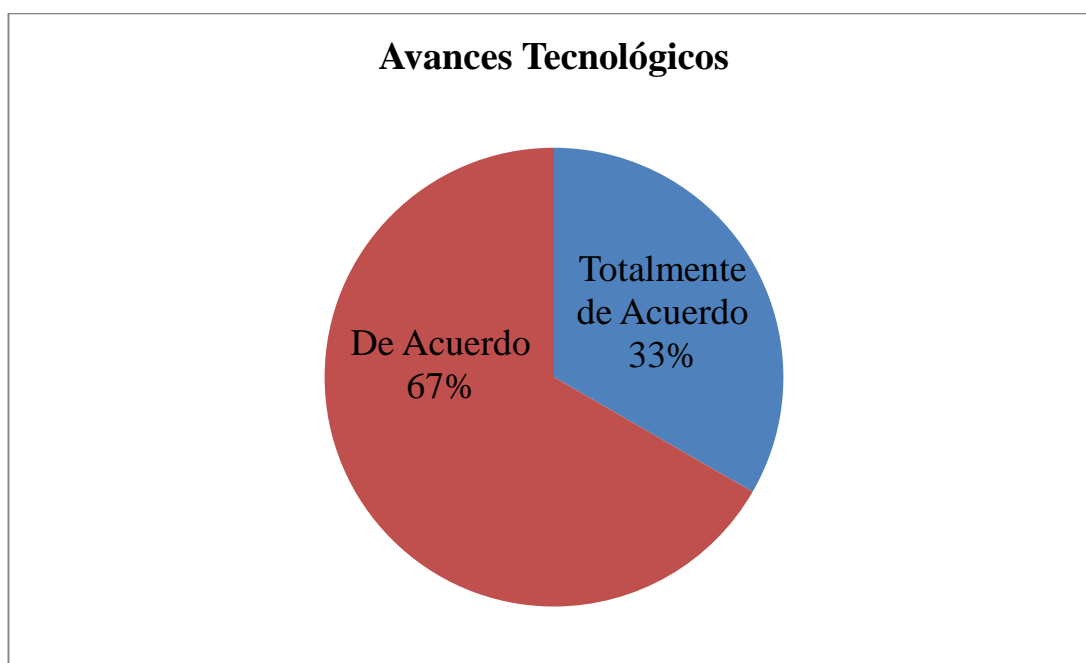
El 50% se encuentra totalmente de acuerdo, con relación a los medios tecnológicos con los que cuenta su departamento, este es el caso las áreas de sistemas, tecnología y el área técnica de operaciones.

El 50% restante se encuentra de acuerdo, con los medios tecnológicos con que cuenta sus áreas de trabajo. Este porcentaje representa a las áreas de contabilidad, talleres y bodega.

**Tabla 3.12 Tecnología de su Departamento – Avances Tecnológicos.**

Avances Tecnológicos	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	33%
De acuerdo	67%
En desacuerdo	0 %
Totalmente en desacuerdo	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.12 Tecnología de su Departamento – Avances Tecnológicos.**

**Elaborado por:** Las Autoras

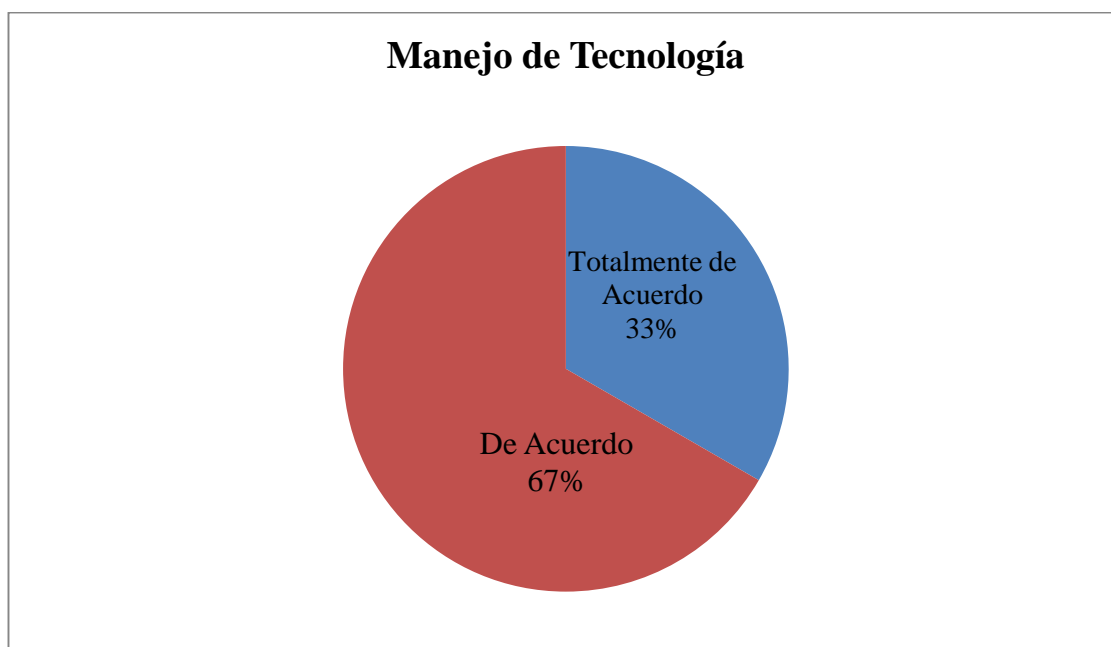
El 67% se encuentra de acuerdo, con respecto a que los avances tecnológicos han incrementado su rendimiento laboral, porcentaje que representa a las áreas: contables, técnicos de operaciones, talleres y bodega.

El 33% restante se encuentra totalmente de acuerdo, con respecto a que los avances tecnológicos han incrementado su rendimiento laboral. Este porcentaje representa a las áreas de tecnología y sistemas.

**Tabla 3.13 Tecnologías de su Departamento – Manejo de Tecnología.**

Manejo de Tecnología	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	33%
De acuerdo	67%
En desacuerdo	0 %
Totalmente en desacuerdo	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.13 Tecnologías de su Departamento – Manejo de Tecnología.**

**Elaborado por:** Las Autoras

El 67% se encuentra de acuerdo, con que el manejo de la tecnología en sus áreas de trabajo es el adecuado. Este porcentaje representa a las áreas de operaciones en general y el área contable.

El 33% restante los conforman el área de sistemas y tecnologías, quienes se encuentran totalmente de acuerdo, con que el manejo de la tecnología en sus áreas es el adecuado.

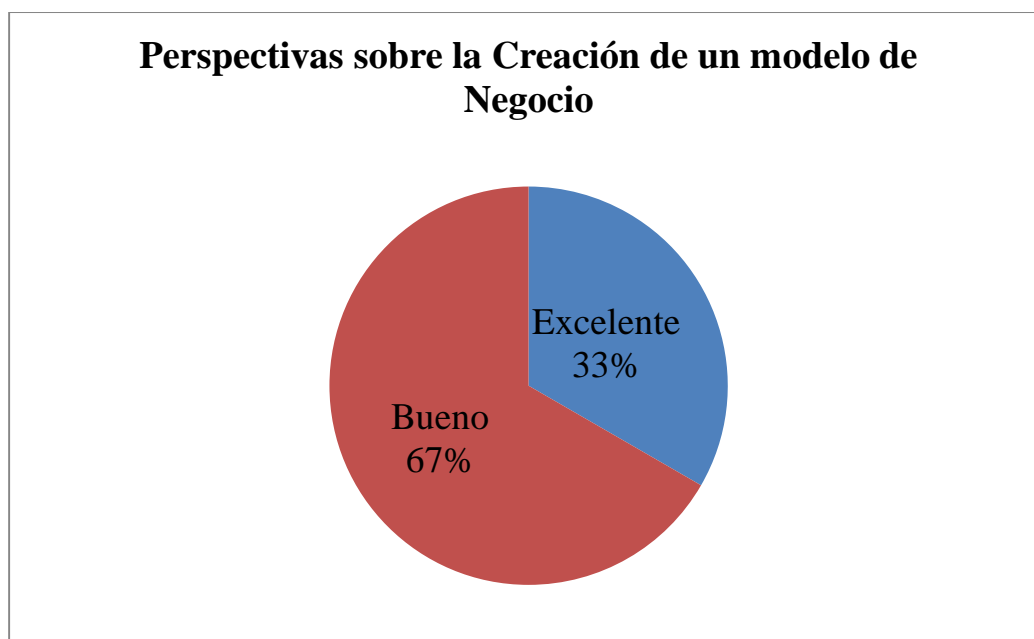
9. De las preguntas antes citadas, cómo calificaría la posibilidad de crear un modelo de negocio que permita establecer una comunicación clara, directa y eficiente con su jefe inmediato y con los subalternos a su cargo, con la finalidad de intercomunicar a todas las áreas de la empresa y conocer los procesos que se realizan para la consecución de un objetivo o meta.

**Tabla 3.14 Perspectivas sobre la Creación de un Modelo de Negocio.**

Calificación	Porcentaje
Excelente	33%
Bueno	67%
Malo	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.14 Perspectivas sobre la Creación de un Modelo de Negocio.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 67% de los encuestados considera que la creación de un modelo de negocio que contribuya para mejorar la comunicación entre jefes y subordinados dentro de sus respectivas áreas es bueno, este porcentaje representa a las áreas contables, sistemas, tecnología y bodega. El 33% de los encuestados que representan a las áreas de operaciones como es tecnología y talleres, considera que la creación de un modelo de negocios para sus áreas de trabajo es excelente.



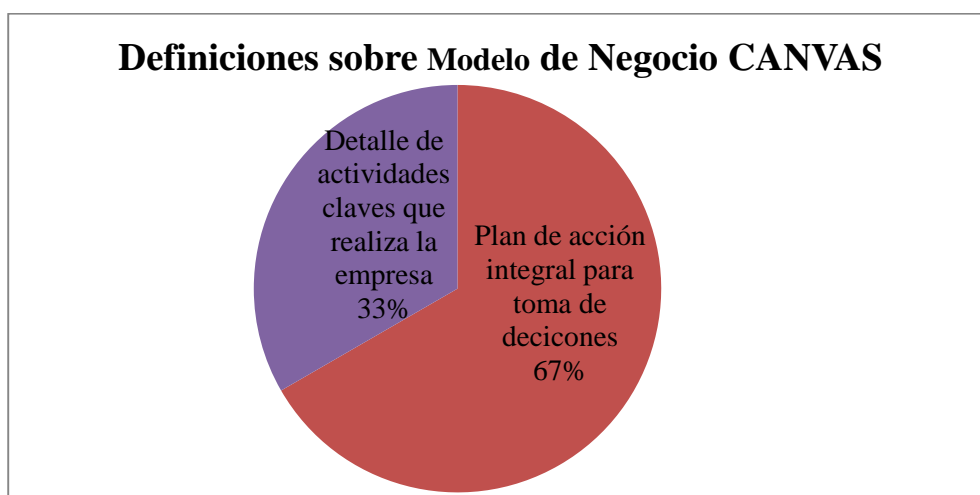
10. De los siguientes conceptos que se mencionan a continuación, ¿Qué es modelo de negocio CANVAS para usted?, seleccione solo una alternativa.

**Tabla 3.15 Definiciones sobre Modelo de Negocio CANVAS.**

Definiciones	Porcentaje
Guía para visionarios que desean diseñar las empresas del futuro.	0 %
Plan de acción integral para toma de decisiones.	67%
Descripción de bases sobre creación de valor.	0 %
Detalle de actividades claves que realiza la empresa.	33%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.15 Definiciones sobre Modelo de Negocio CANVAS.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 33% de los encuestados, considera que un modelo de negocio es un detalle de las actividades claves que realiza la empresa, para conocimiento general y toma de decisiones futuras a nivel interno y externo de la empresa. El 67% restante considera que un modelo de negocio es un plan de acción integral para toma de decisiones gerenciales a nivel financiero y operativo.

Es necesario esclarecer que el modelo negocio es realmente; la descripción de las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor por lo cual podemos concluir que el total de los encuestados desconoce, de qué se trata el modelo de negocio y por ellos nos atreveríamos a suponer que no visionan sus alcances, objetivos y utilización.

### **3.5.5 Análisis de Encuestas a Jefes de Línea.**

A través de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los jefes de línea de las diferentes áreas que conforman la empresa, se pudo apreciar el grado de conocimiento y manejo de las actividades y tareas sobre sus subordinados donde el 80% de los encuestados mantienen un grado de conocimiento total. El 20% restante conocen ligeramente las actividades del personal de sus departamentos.

En relación a los logros obtenidos por sus respectivas áreas, en su gran mayoría han contribuido a mejorar los niveles administrativos de la empresa, y a ser gestores con mayor protagonismo del servicio integral ofrecido al cliente final. Para la mayoría de los jefes de línea en cuanto a estructura, adecuación, calidad y cantidad de personal y procesos, consideran que se encuentran entre un rango de muy bueno y excelente.

El 17% de los jefes de línea, estima que las adecuaciones de sus áreas de trabajo son buenas, factor que preocupa porque uno de los principales objetivos de la empresa es lograr que en su totalidad los empleados se sientan estables, seguros, y tengan el conforme necesario para el desarrollo exitoso de sus funciones.

Las relaciones internas de las áreas, los jefes de línea consideran que la confianza, el trabajo en equipo y el ambiente laboral es el ideal y se encuentran satisfechos en su totalidad, con el equipo de trabajo con que cuentan en la actualidad. En lo referente a los medios tecnológicos, sitúan al aporte de la empresa para sus áreas como excelente y adecuado para suplir sus funciones diarias.

En conclusión se puede destacar que según la apreciación de los jefes de línea, la empresa cuenta con un personal capacitado, encaminado y orientado hacia el cliente, el servicio y la calidad pos-venta del producto. Siendo esto un gran aporte para la empresa en su desarrollo factible en el mercado, contar con personal capacitado y comprometido, permite a la organización diseñar propuestas de valor viables a los clientes y alcanzar el éxito empresarial.

### 3.5.6 Encuestas realizadas a Proveedores.

La empresa mantiene relaciones comerciales actualmente con un total de 33 proveedores; los cuales prestan diversos servicios a la empresa, a continuación se detalla en una tabla las diferentes clasificaciones de proveedores y su porcentaje de representación o incidencia en el giro del negocio.

**Tabla 3.16 Grupos de Proveedores**

<b>Clasificación de los diferentes Grupos de Proveedores</b>	<b>Porcentaje</b>
Servicios de Transportes, Carga y Descarga de Equipos y Máquinas.	8%
Servicios de Arriendos de Máquinas para colocación y corretaje.	10%
Combustibles y Lubricantes.	15%
Repuestos y partes de Máquinas y Equipos.	30%
Reparaciones y Mantenimientos de partes y equipos.	15%
Maquinarias y Equipos nuevos o usados.	12,60%
Otros Servicios e insumos para el proceso.	9,15%

**Elaborado por:** Las Autoras

En la tabla arriba expuesta se puede apreciar que el 30% de los proveedores representan a los comercializadores y fabricantes de repuestos y partes para máquinas y equipos, dentro de este porcentaje solo se considera a los nacionales.

El otro 30% de los proveedores está dividido entre los que ofrecen servicios de mantenimiento y reparaciones de partes y equipos con una representatividad del 15% del total de proveedores, el otro 15% restantes se centra en los comercializadores de combustibles y lubricantes empleados en los procesos de logística.

Estos tres grupos representan el 60% de la operatividad del negocio, se ubican dentro del país es decir son proveedores nacionales y la frecuencia de compra es alta.

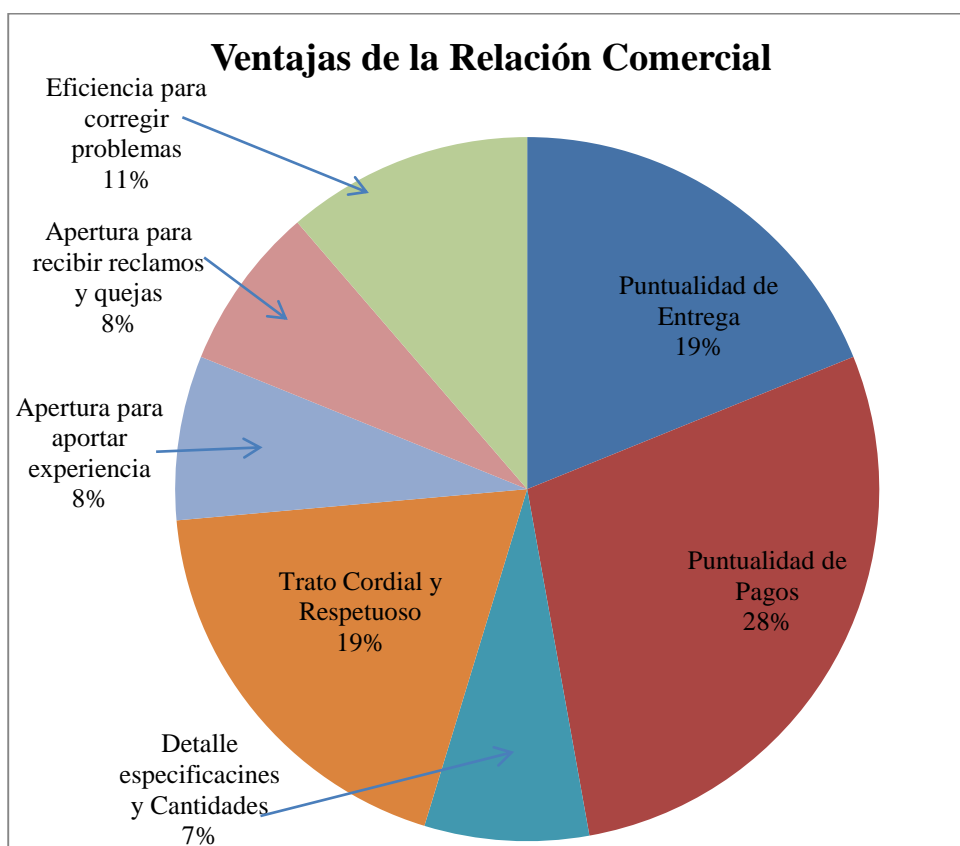
1. De las siguientes opciones seleccione tres máximo que considere como ventajas de la relación comercial que mantiene actualmente la empresa.

**Tabla 3.17 Ventajas de la Relación Comercial.**

Ventajas de la Relación Comercial	Porcentaje
Puntualidad de Entrega.	19%
Puntualidad de Pagos.	28%
Cumplimiento con Plazos.	0 %
Cumplimiento Asuntos Varios.	0 %
Detalle especificaciones y cantidades.	7 %
Trato cordial y respetuoso.	19%
Apertura para aportar experiencia.	8 %
Apertura para recibir reclamos y quejas.	8 %
Eficiencia para corregir problemas.	11%
Otros	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.16 Ventajas de la Relación Comercial.**



**Elaborado por:** Las Autoras

Un 28% que representa a las empresas que ofertan servicios de transporte, venta de combustibles y lubricantes, aseguran que una de las ventajas de trabajar con la empresa es la puntualidad en los pagos.

Un 19%, que representa a las empresas que ofrecen alquiler de máquinas en subarriendo como corretaje y aquellas que ofrecen otros servicios complementarios esporádicos a la empresa, considera que lo primordial es el trato cordial y respetuoso que se mantiene entre ambas partes.

Un 19%, que representa a las empresas que comercializan combustibles y lubricantes, y ventas de maquinarias y equipos, considera que una de las ventajas es la puntualidad en los pagos.

Un 11% representado por las empresas de reparaciones y mantenimientos, aseguran que una de las ventajas de trabajar con la empresa es la eficiencia que se aplica para corregir errores.

Un 8% que representa a las empresas que reparan y dan mantenimiento a los equipos y maquinarias, asegura que las ventajas adquiridas durante el tiempo que se ha mantenido las relaciones comerciales han sido la eficiencia con la que la empresa ha corregido errores y la apertura otorgada por la empresa hacia ellos para recibir y dar respuesta a reclamos.

Con la presentación de estos datos, se puede determinar que la mayoría de los proveedores aseguran que una de las ventajas más relevantes de la relación comercial, ha sido la puntualidad en los pagos por parte de la empresa como clientes y la puntualidad de entrega de ellos como proveedores.

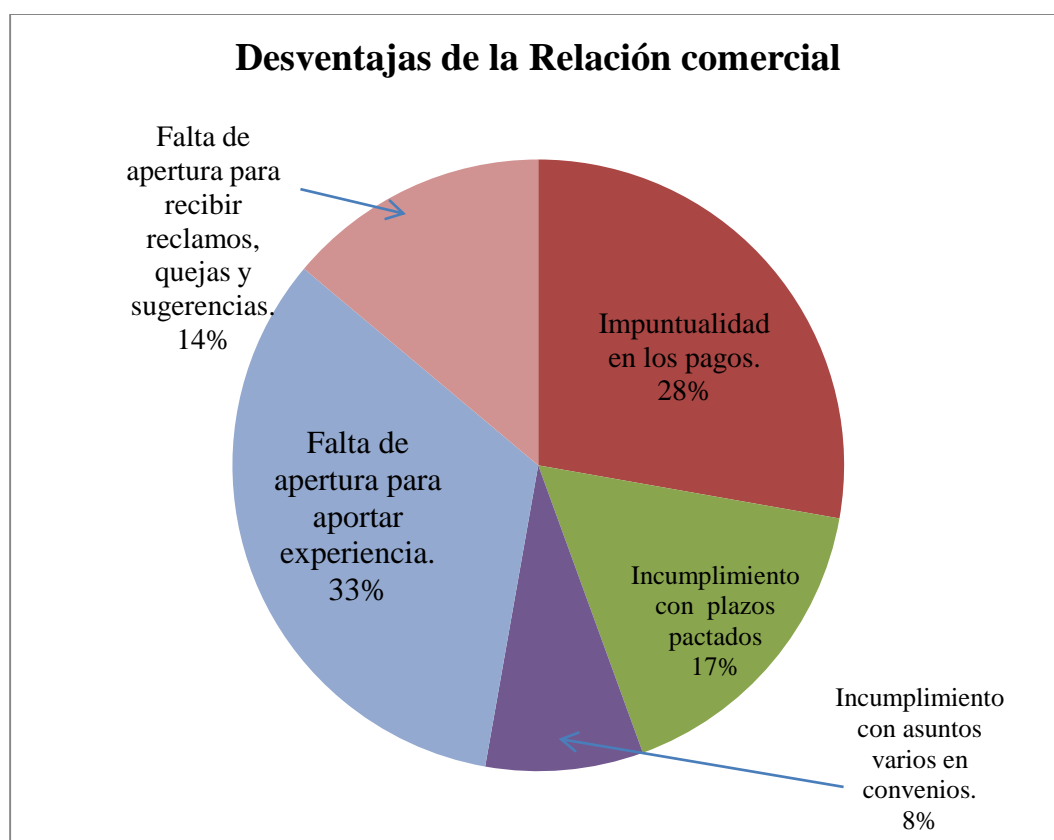
2. De las siguientes opciones seleccione tres máximo que considere como desventajas de la relación comercial que mantiene actualmente la empresa.

**Tabla 3.18 Desventajas de la Relación Comercial.**

Desventajas de la Relación Comercial	Porcentaje
Impuntualidad en la entrega.	0 %
Impuntualidad en los pagos.	28%
Incumplimiento con plazos pactados	17%
Incumplimiento con asuntos varios en convenios.	8%
Errores en las especificaciones y cantidades de pedidos.	0 %
Trato poco cordial y respetuoso.	0 %
Falta de apertura para aportar experiencia.	33%
Falta de apertura para recibir reclamos, quejas y sugerencias.	14%
Ineficiencia para corregir problemas y responder a reclamos.	0 %
Otros	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.17 Desventajas de la Relación Comercial.**



**Elaborado por:** Las Autoras

Un 33% de los encuestados, considera que una desventaja en las relaciones comerciales es la falta de apertura para aportar experiencia. Este porcentaje está representado por las empresas de venta de repuestos y partes y por las empresas que venden maquinarias usadas o nuevas.

Un 28% de los encuestados, considera como desventaja la impuntualidad en los pagos. Este porcentaje está en crecimiento y está representado por las empresas que ofrecen los servicios de reparaciones y mantenimientos, los de subarriendos de maquinarias y los de venta de lubricantes.

Un 17% considera como desventaja el incumplimiento con los plazos pactados, es el caso de las empresas que subarrienda sus equipos y las de transporte y colocación de maquinaria.

El 14% considera que la falta de apertura para recibir reclamos y quejas es una desventaja. En este grupo encontramos a las empresas que ofertan otros servicios varios a la empresa.

Con un 8% la desventaja es el incumplimiento con asuntos varios en convenios. En este grupo encontramos a varias empresas de los diferentes grupos de proveedores pero entre las más relevantes tenemos: a las de transporte, subarriendo, reparaciones y mantenimientos.

De la información obtenida en lo referente a las desventajas comerciales que los proveedores han mantenido con la empresa, la mayor incidencia se ha visto en la falta de apertura para aportar experiencia, es decir el proveedor siente que la empresa no está dispuesta a recibir sugerencia y orientación en la compra, sobre todo esto es visible en las negociaciones mantenidas con las empresas comercializadoras de máquinas, partes, piezas y repuestos.

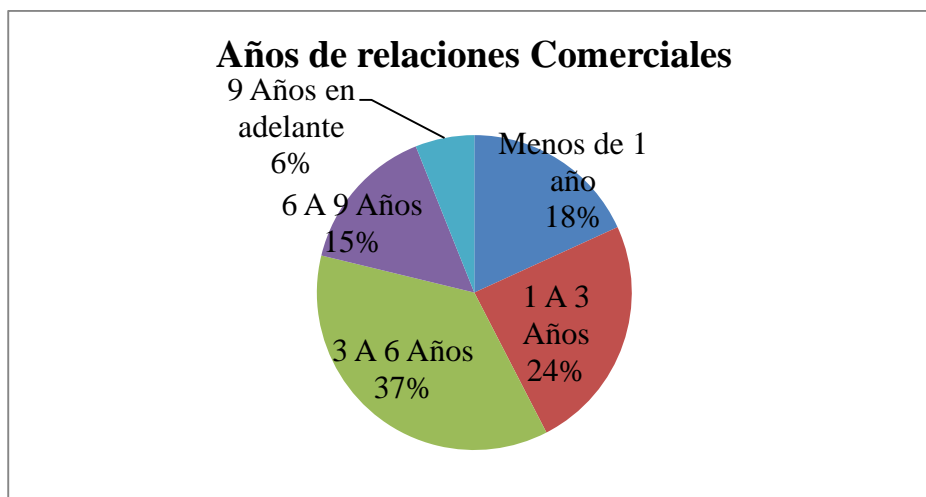
3. De los siguientes rangos que se mencionan a continuación, señale cuántos años le brinda servicio a la empresa.

**Tabla 3.19 Años de ofrecer servicios de la empresa.**

Años de Ofrecer servicios	Porcentaje
Menos de 1 Año	18%
1 A 3 Años	24%
3 A 6 Años	37%
6 A 9 Años	15%
9 Años en adelante	6 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.18 Años de Ofrecer servicios a la empresa.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 37% de los encuestados asegura mantener tratos comerciales con la empresa entre un rango de 3 a 6 años. Este porcentaje representa a las empresas que ofrecen transporte, mantenimientos y subarriendos de maquinarias.

El 24% está entre 1 a 3 años. Este porcentaje representa a las empresas que comercializan combustibles y lubricantes y algunos artículos varios como piezas o repuestos.

El 18% que asegura mantener tratos comerciales menores a un año, está formado por las empresas de transporte y alguna que otra de comercialización de máquinas y equipos.



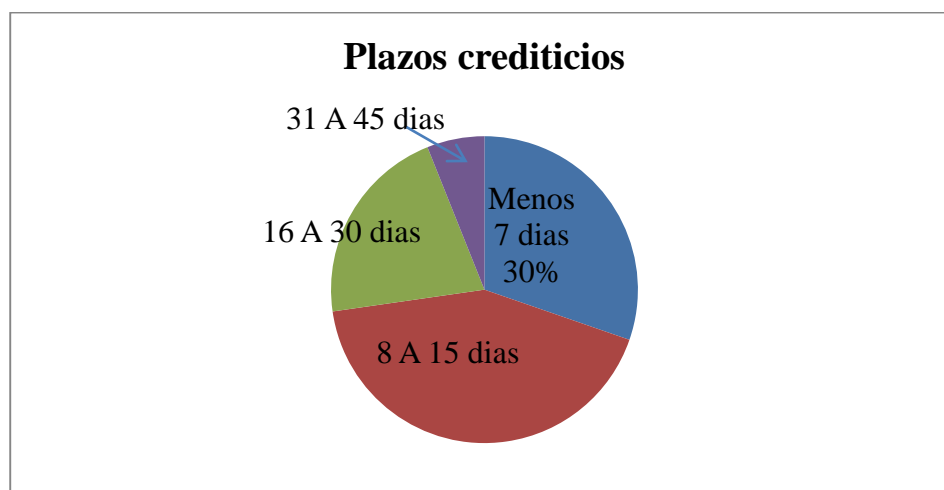
4. En los siguientes rangos mencione los plazos crediticios que mantiene en la actualidad con la empresa.

**Tabla 3.20 Plazos Crediticios.**

Plazos crediticios	Porcentaje
Menos 7 días	30%
8 a 15 días	43%
16 a 30 días	21%
31 a 45 días	6 %
46 a 60 días	0 %
Mayor a 60 días	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.19 Plazos Crediticios.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 43% de los encuestados mantiene plazos crediticios de entre 8 a 15 días, entre estos se encuentran las empresas comercializadoras de combustibles, partes, repuestos y otros servicios y suministros a la empresa.

El 30% lo representan las empresas de transporte, colocación y algunas de reparaciones. El 21% con un plazo de 16 a 30 días está representado por las empresas de comercialización de maquinarias y equipos, mantenimientos y reparaciones.

El 6% con un plazo de 31 a 45 días, está representado por las empresas de subarriendo de máquinas.

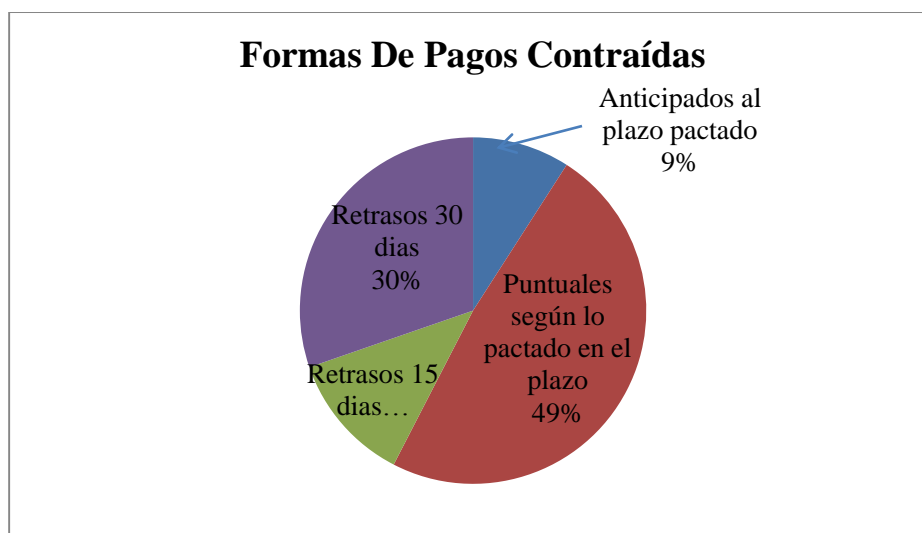
5. Según su experiencia la empresa ha hecho frente a las obligaciones contraídas con ustedes de forma:

**Tabla 3.21 Formas de Pagos Contraídas.**

Formas de Pagos Contraídas	Porcentaje
Anticipados al plazo pactado.	9 %
Puntuales según lo pactado en el plazo.	49%
Retrasos 15 días.	12%
Retrasos 30 días.	30%
Retrasos mayores a 30 días.	0 %
Aún mantiene saldos vencidos.	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.20 Formas de Pagos Contraídas.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 49% representado por las empresas que dan servicio de transporte y colocación, las empresas comercializadoras de combustible y lubricantes asegura que la empresa cancela puntualmente sus obligaciones según los plazos pactados.

El 30% asegura que la empresa mantiene saldos con retrasos de hasta 30 días. Es el caso de las empresas que dan mantenimientos y reparaciones de máquinas y equipos y las de subarriendo. El 15% restante asegura que la empresa mantiene retrasos de hasta 15 días. Es el caso de las empresas que fabrican partes, repuestos y otros, y

solo el 9% que representa a las comercializadoras de máquinas y equipos asegura que la empresa paga anticipadamente sus obligaciones.

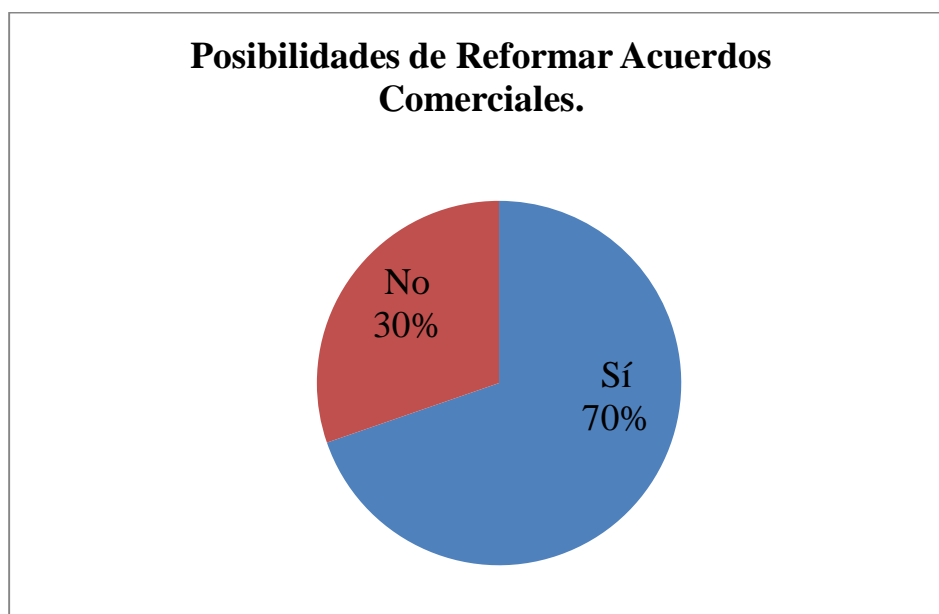
6. **Estaría dispuesto usted a reformar las relaciones comerciales que mantiene con la empresa, mediante un nuevo acuerdo entre ambas partes.**

**Tabla 3.22 Posibilidades de Reformar Acuerdos Comerciales.**

Opciones	Porcentaje
SI	70%
NO	30%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.21 Posibilidades de Reformar Acuerdos Comerciales.**



**Elaborado por:** Las Autoras

Un 70% de los encuestados está dispuesto a renovar y reformar los acuerdos comerciales.

Un 30% restante no está de acuerdo en reformar las relaciones comerciales.

**7. Si la respuesta a la pregunta número seis fue “No”, indique como máximo 2 motivos porque no puede llevarse a cabo la reforma del acuerdo comercial entre ambas partes.**

1. Maltrato de relaciones comerciales por abuso de plazos en créditos.
2. Vencimiento de créditos, por los cuales la empresa se niega a cancelar la deuda que generó mora o interés y cerrar relación comercial.

Las opciones arriba presentadas fueron las de mayor incidencia y representatividad en la información obtenida del proveedor, situación preocupante por como la empresa se está proyectando hacia el mercado, el deterioro de relaciones comerciales entre proveedores con los que ha mantenido relaciones comerciales durante un plazo estimado de 2 a 3 años y la posible replica de información negativa que estos proveedores puedan acreditar a la empresa en el sector comercial, es un tema de seguimiento y posibilidad de mejora para el negocio.

**8. Si la respuesta a la pregunta número seis es “Positiva”, indique como máximo 2 motivos que permita retomar las relaciones comerciales con la empresa.**

1. Formas y plazos de entregas.
2. Propuesta de incentivos y descuentos pronto pago.
3. Fechas de corte de cobros y formas de cobros.

La información obtenida, permite a la gerencia financiera y legal analizar los puntos expuestos por los proveedores interesados en mantener y reformar las relaciones comerciales con la empresa. Se considera analizar y reformular propuestas para reactivar y mejorar las negociaciones comerciales entre ambas partes.

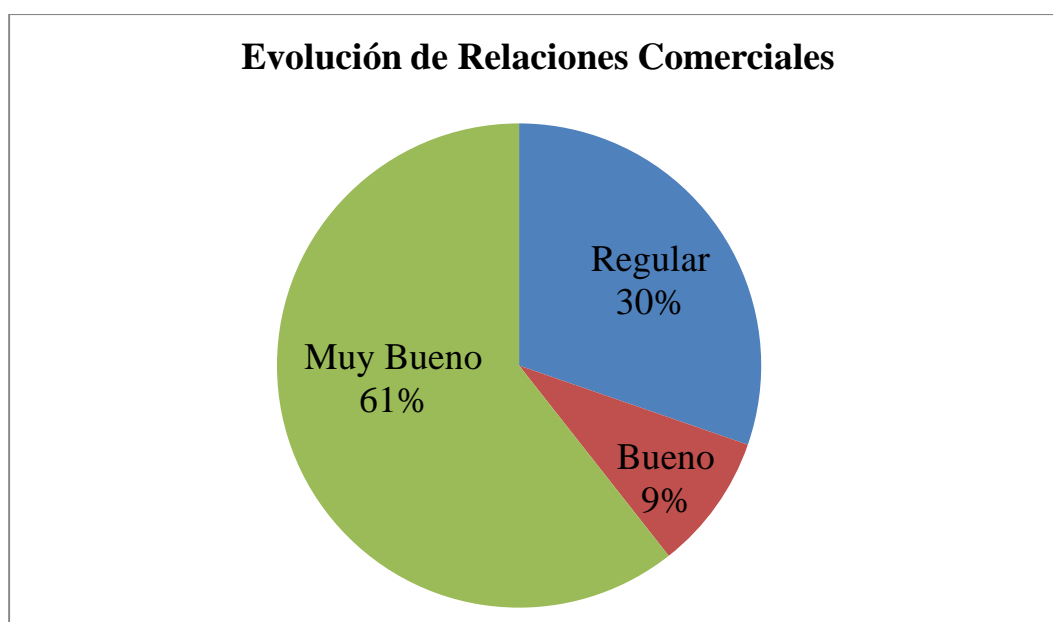
## 9. Valore la evolución de las relaciones comerciales en los últimos 12 meses:

**Tabla 3.23 Evolución de Relaciones Comerciales.**

<b>Evolución de Relaciones Comerciales</b>	<b>Porcentaje</b>
Regular	30%
Bueno	9 %
Muy Bueno	61%
Excelente	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.22 Evolución de Relaciones Comerciales.**



**Elaborado por:** Las Autoras

Un 61% considera que las relaciones comerciales han sido muy buenas. Está representado por las comercializadoras de combustibles, transporte, y comercializadoras de máquinas y equipos.

Un 30% considera como regular, la evolución de las relaciones comerciales. Está representado las empresas de subarriendo, las de mantenimiento y las reparaciones.

El 9% restante considera que las relaciones comerciales son buenas.

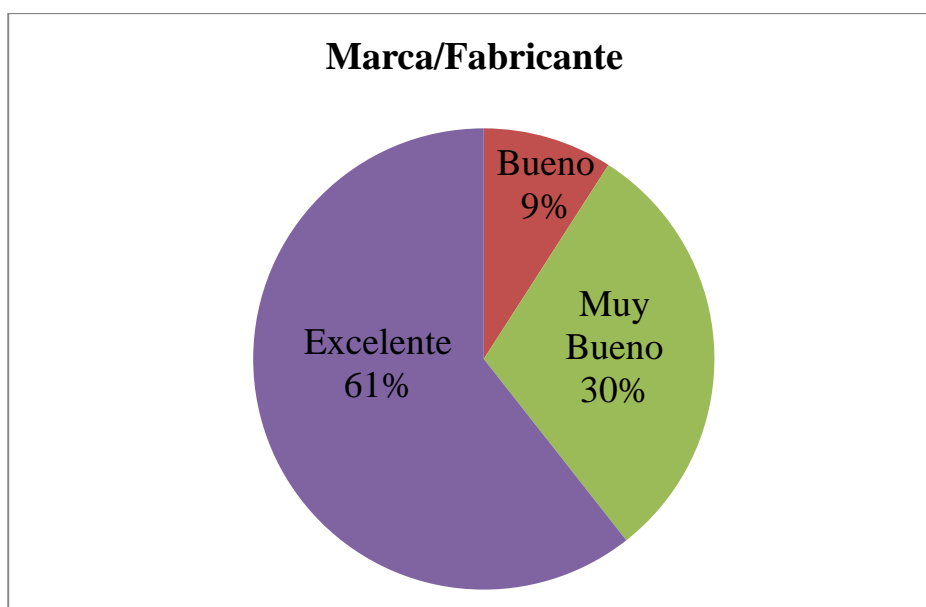
**10. ¿Cómo calificaría a la empresa dentro del marco de flexibilidad que permite a sus proveedores aportar su experiencia?, en:**

**Tabla 3.24 Flexibilidad de Experiencia – Marca/Fabricante.**

Marca/Fabricante	Porcentaje
Regular	0 %
Bueno	9 %
Muy Bueno	30%
Excelente	61%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.23 Flexibilidad de Experiencia – Marca/Fabricante.**



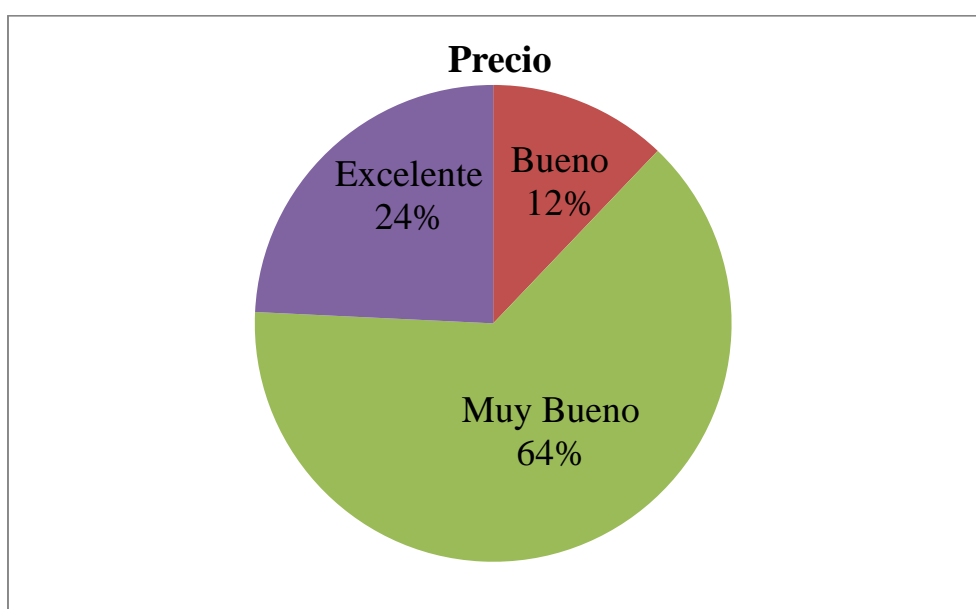
**Elaborado por:** Las Autoras

Con relación al marco de flexibilidad con que la empresa permite que sus proveedores aporten con su criterio y experiencia sobre temas de compras operativas de la empresa del total de los encuestados el 61% considera como excelente, el criterio de la empresa con respecto a marca y fabricante de los productos que comercializan. Un 30% considera que es muy bueno, el marco de flexibilidad de aporte en compras con respecto a la marca y el fabricante y solo un 9% considera bueno, el marco de flexibilidad con que pueden aportar a la empresa con respecto a marca y fabricante.

**Tabla 3.25 Flexibilidad de Experiencia – Precio**

Precio	Porcentaje
Regular	0 %
Bueno	12%
Muy Bueno	64%
Excelente	24%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.24 Flexibilidad de Experiencia – Precio.**

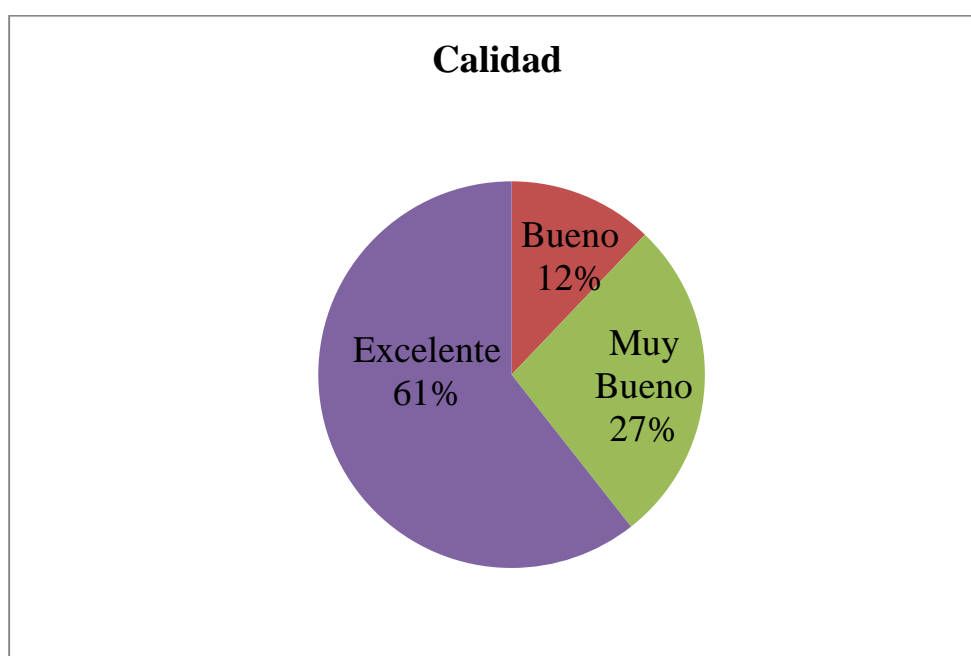
**Elaborado por:** Las Autoras

Del total de los encuestados el 64% califica como muy bueno, la apertura con que la empresa les permite aportar sobre el precio del servicio o producto que comercializan para la empresa. Un 24% califica a la flexibilidad para aportar con respecto al precio como excelente, es el caso de las empresa que mantienen relaciones por más de 9 años y finalmente un 12% califica como bueno, la apertura con que la empresa les permite aportar con sus criterios sobre precios de los productos o servicios.

**Tabla 3.26 Flexibilidad de Experiencia – Calidad.**

Calidad	Porcentaje
Regular	0 %
Bueno	12%
Muy Bueno	27%
Excelente	61%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.25 Flexibilidad de Experiencia – Calidad.**

**Elaborado por:** Las Autoras

El 61% califica como excelente, el marco de flexibilidad sobre la calidad del servicio que ofrecen las empresas de servicios en transportes, cargas y descarga de equipos y máquinas.

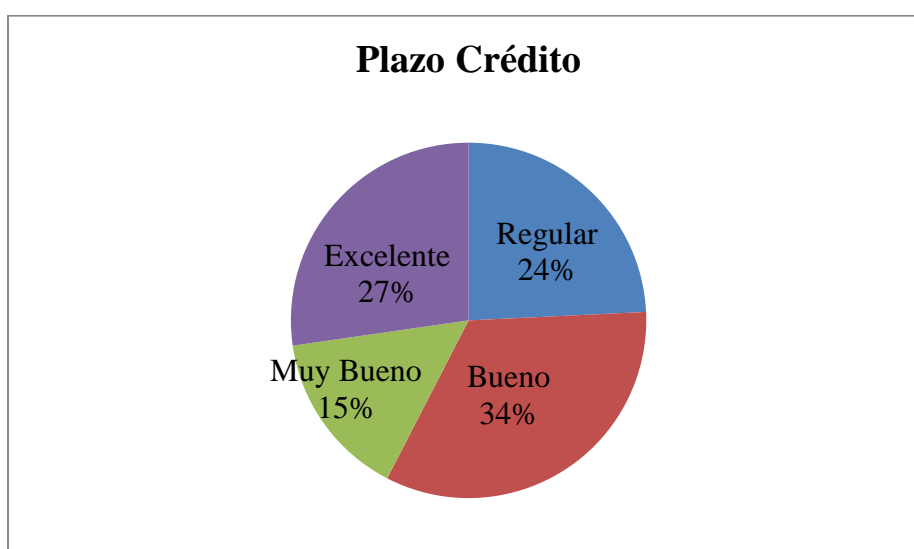
El 27% considera como muy bueno, el marco de flexibilidad sobre la calidad de aquellas comercializadoras de repuestos y partes de máquinas – equipos. Finalmente un 12% califica a la flexibilidad sobre la calidad como bueno, a otras empresas que ofrecen servicios para culminar el proceso de alquiler de maquinaria.



**Tabla 3.27 Flexibilidad de Experiencia – Plazo Crédito.**

Plazo Crédito	Porcentaje
Regular	24%
Bueno	34%
Muy Bueno	15%
Excelente	27%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.26 Flexibilidad de Experiencia – Plazo Crédito.**

**Elaborado por:** Las Autoras

El 34% califica al marco de flexibilidad sobre el plazo de crédito como bueno, porque mantiene buena las relaciones con sus proveedores actualmente. En cambio un 27% califica al plazo crediticio dentro de un marco de flexibilidad excelente.

Un 24% califica al marco de flexibilidad en el plazo crediticio como regular, aquellas empresas proveedoras de combustibles y lubricantes para el alquiler de las maquinarias.

Un 15% califica como muy bueno, el plazo crediticio con un marco de flexibilidad, a las comercializadoras de reparaciones y mantenimientos de partes y equipos.

### **3.5.7 Análisis de Entrevista a Proveedores.**

Respecto a las encuestas aplicadas a los proveedores a nivel local y nacional con los que cuenta la empresa actualmente podemos determinar, que una de las principales ventajas de las relaciones comerciales que mantiene con la empresa es la puntualidad en los pagos, seguidas del trato cordial y respetuoso. Estos puntos antes mencionados demuestran que los valores institucionales se cumplen en su totalidad.

Por otra parte es lógico conocer que no todo es perfecto en las relaciones personales y mucho menos en las que manejan a nivel empresarial y comercial, por ello entre los temas investigados se determinó como desventajas de la relación comercial la falta de apertura para aportar experiencia. Esto se ve visible en las empresas proveedoras de repuestos, partes y piezas y en las de venta y comercialización de máquinas y equipos.

La relación de la empresa con los proveedores se basa en la confianza y solidez adquirida con los años, en su gran mayoría los proveedores han mantenido por más de 6 años relaciones comerciales, otro punto favorable es el plazo que se concede entre las partes al momento de negociar de hasta 30 días. A su vez la empresa hace frente a las obligaciones con sus proveedores de forma puntual, según lo pactado en el plazo, sin embargo hay un bajo margen de proveedores que asegura aún se mantiene saldos pendientes posteriores a las fechas de vencimientos pactadas.

En su gran mayoría los proveedores se encuentran de acuerdo, en reformar las relaciones comerciales y seguir siendo proveedores para la empresa y una pequeña cantidad asegura no estar interesada, pues alegan como factores principales de esta decisión: el maltrato de las relaciones comerciales por abuso de plazos en créditos y los vencimientos de los créditos, generados con moras e intereses.

Como conclusión la mayoría de las empresas consideran que la evolución de las relaciones comerciales han sido beneficiosas y positivas, alegan que negociar con la empresa y a través de ella les ha ayudado a expandir sus negociaciones, mediante la creación de un canal indirecto hasta otras empresas del mismo sector o industrias a las cuales la empresa le ofrece logística y servicio.

### 3.5.8. Encuestas realizadas a Clientes.

La empresa mantiene relaciones comerciales actualmente con un total de 24 clientes; los cuales se dedican a diferentes actividades pero guardan relación directa por el sector al cual pertenecen, debido a que todos los clientes abajo expuestos se centran en el sector industrial, objeto de estudio del presente trabajo investigativo.

**Tabla 3.28 Clasificación de Clientes.**

<b>Clasificación de los diferentes Tipos de Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Industrias químicas.	8%
Procesadoras de vidrio.	10%
Camaroneras.	20%
Procesadoras de alimentos.	25%
Procesadoras de plástico.	12%
Procesadoras de abono.	9%
Otras industrias.	16%

**Elaborado por:** Las Autoras

Los clientes con mayor representatividad son las industrias procesadoras de alimentos y las camaroneras, ambos sectores de la industria suman 45% de los clientes, seguido de estos se encuentran las industrias procesadoras de plástico y vidrio que representan el 22% de la población encuestada.

Ambos porcentajes totalizan el 67% de los clientes industriales, tienen una considerable inherencia en la prestación del servicio de alquiler que ofrece la empresa, las obras o contrataciones que realizan estos sectores industriales son recurrentes y los costos generados en el servicio que adquieren es alto.

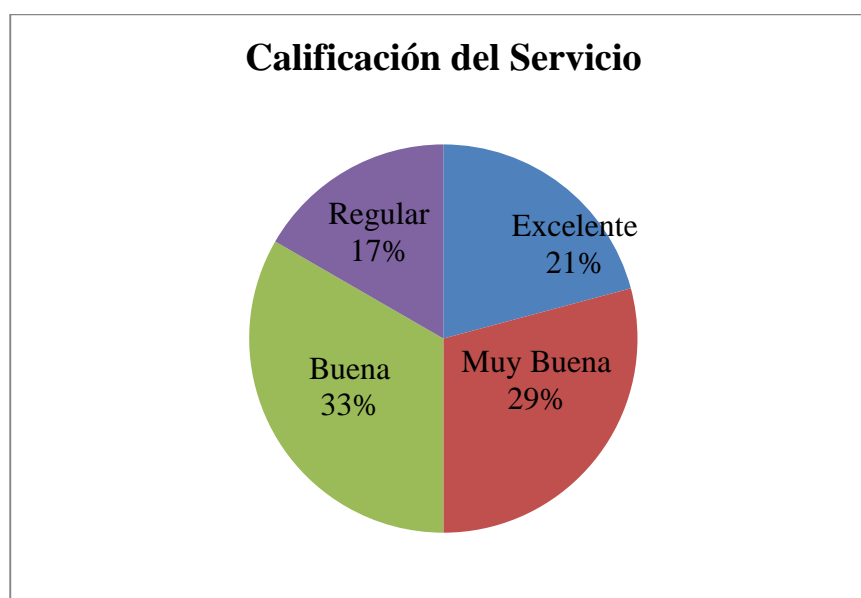
**1. En la actualidad ¿Cómo encuentra el servicio por alquiler de maquinaria que le brinda la empresa?**

**Tabla 3.29 Calificación del Servicio de Alquiler de Maquinaria pesada.**

Calificación del Servicio	Porcentaje
Excelente	21%
Muy Buena	29%
Buena	33%
Regular	17%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.27 Calificación del Servicio de Alquiler de Maquinaria Pesada.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 33% de los encuestados asegura que el servicio de alquiler de maquinaria que ofrece la empresa es bueno, en este porcentaje se encuentran empresas camaroneras, químicas y procesadoras de vidrio.

El 29% de los encuestados asegura que el servicio es muy bueno. Es el caso de las empresas procesadoras de alimento y abono. El 21% restante considera excelente, el servicio para las industrias procesadoras de plástico, alimento y vidrio.

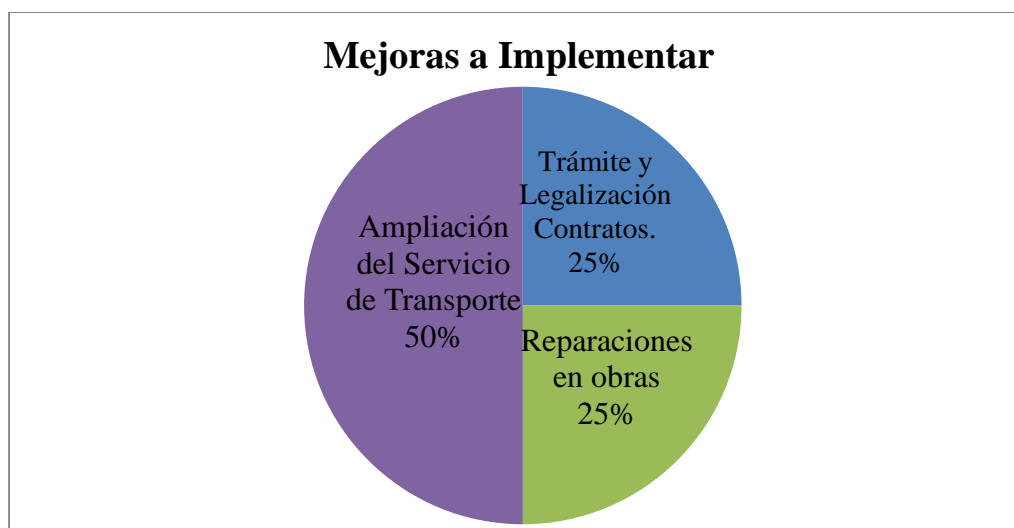
2. Si la respuesta a la primera pregunta fue “Buena” o “Regular” seleccione máximo dos opciones que considere posible implementar para mejorar, de no ser así pase automáticamente a la pregunta número tres.

**Tabla 3.30 Mejoras a Implementar.**

Mejoras a Implementar	Porcentaje
Trámite y Legalización Contratos	25%
Servicio de Cobranzas	0 %
Reparaciones en obras	25%
Ampliación del Servicio de Transporte	50%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.28 Mejoras a Implementar.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 50% de los encuestados, considera que una de las mejoras a implementar sería la ampliación del servicio de transporte de carga y descarga de maquinaria. Este es el caso de las procesadoras de alimentos, las camaroneras y las químicas.

El 50% está dividido entre trámites y legalizaciones de contratos, con un 25% en reparaciones de obras. El 25% restante representa a las industrias de vidrio, abono, plástico y otras industrias.

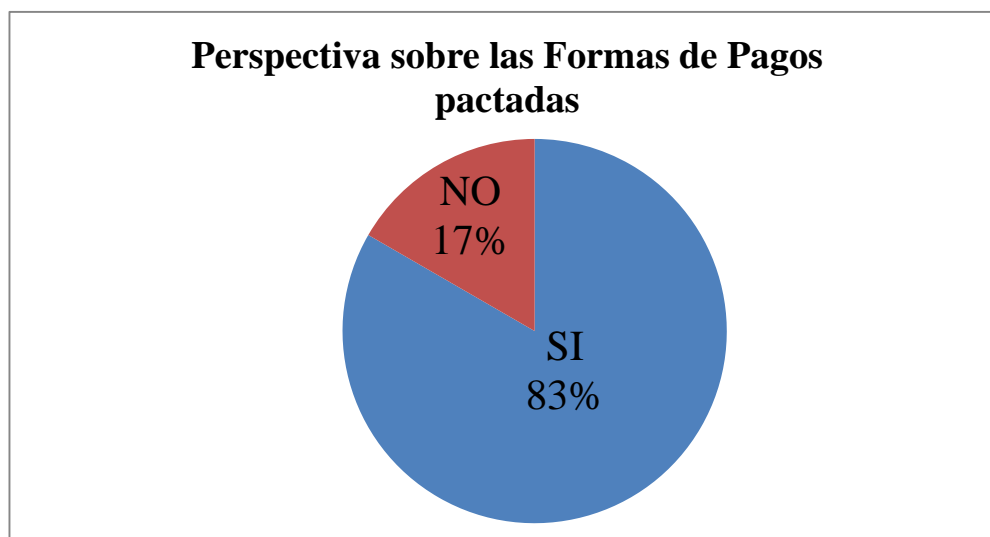
3. Con respecto a las formas de pago en la actualidad mantiene la empresa con usted, considera que las mismas se ajustan a sus necesidades.

**Tabla 3.31 Perspectiva sobre las Formas de Pagos pactadas.**

OPCIONES	Porcentaje
SI	83%
NO	17%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.29 Perspectiva sobre las Formas de Pagos pactadas.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 83% considera que la perspectiva sobre la forma de pago es la adecuada, es el caso de las industrias químicas, camaroneras, procesadoras de alimentos y plástico.

El 17% restante corresponde a otras industrias, considera que las formas de pagos no se ajustan a sus perspectivas.

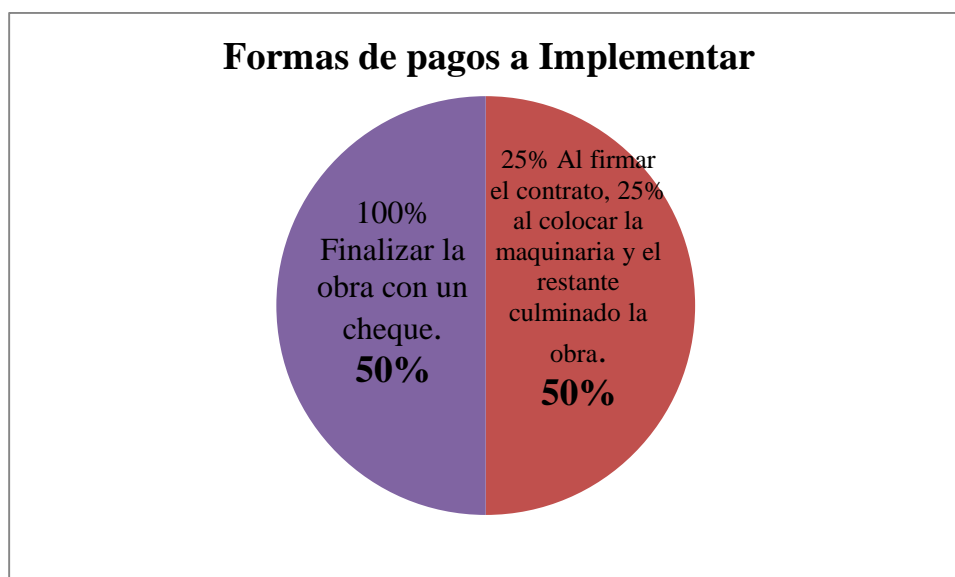
4. Si la respuesta a la pregunta número tres fue “NO”, del siguiente listado selecciones máximo dos formas o acuerdos de pago que considera pueden establecerse.

**Tabla 3.32 Formas de Pagos a implementar.**

<b>Formas De Pagos A Implementar</b>	<b>Porcentaje</b>
50% Al momento de firmar el contrato.	0 %
25% Al firmar el contrato, 25% al colocar la maquinaria y el restante culminado la obra.	50%
100% Finalizar la obra	0 %
100% Finalizar la obra con un cheque.	50%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.30 Formas de Pagos a Implementar.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 17% antes mencionado asegura que las formas de pagos no se ajustan a sus perspectivas y necesidades, considera las siguientes opciones:

- Un 50% prefiere cancelar un 25% al firmar el contrato, 25% al colocar la maquinaria en obra y el restante culminado la obra.
- El 50% restante prefiere cancelar el 100% del valor de la factura, al finalizar la obra con un cheque posfechado.

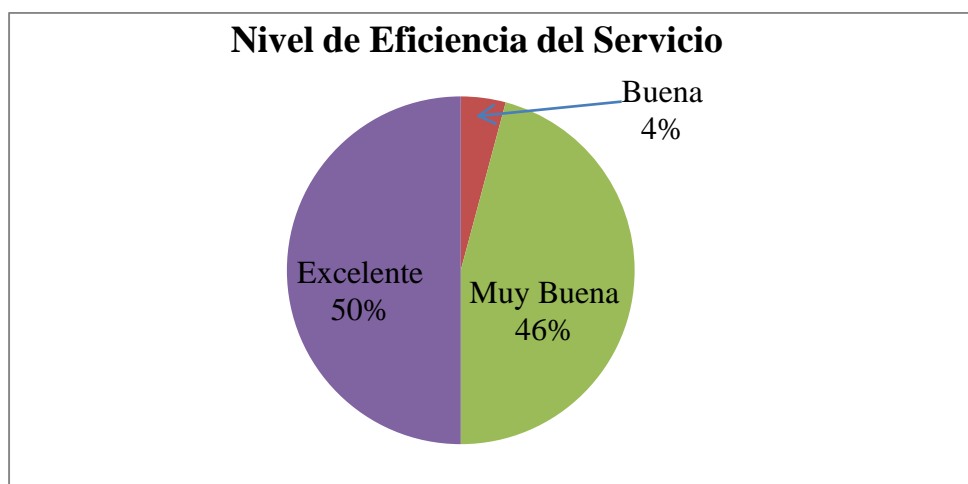
5. ¿Con qué nivel de eficiencia considera usted cumple la empresa con los plazos de entrega, ejecución de obra, entrega de informes y retiro de maquinaria?

**Tabla 3.33 Nivel de Eficiencia del Servicio.**

Nivel de Eficiencia del Servicio	Porcentaje
Regular	0 %
Buena	4%
Muy Buena	46%
Excelente	50%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.31 Nivel de Eficiencia del Servicio.**



**Elaborado por:** Las Autoras

Un 50% encuestado considera que el nivel del servicio es excelente, es el caso de las industrias químicas, camaroneras y plástico.

El 46% de los clientes considera muy bueno, la eficiencia del servicio. Este porcentaje lo representa la industria de vidrio, procesadora de alimentos y abono.

El 4% restante asegura la eficiencia del servicio es buena. Es el caso de otras industrias.



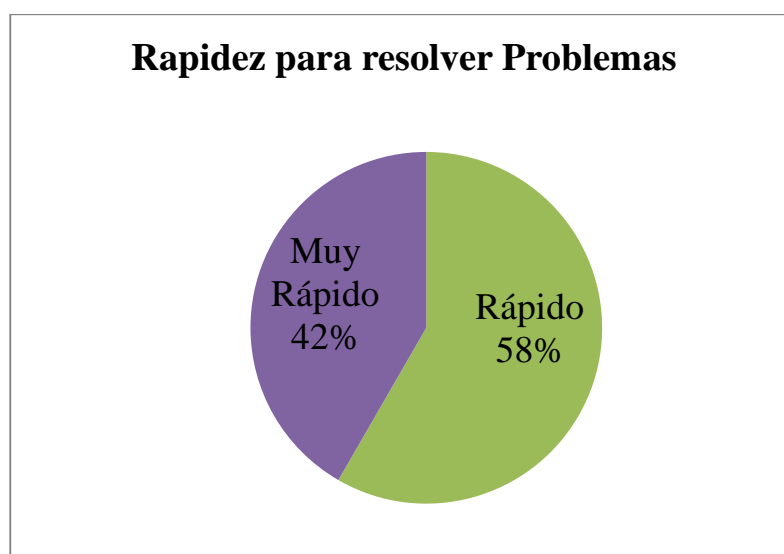
6. ¿Qué tan rápido responde la empresa ante los problemas que se presentan tanto en maquinarias, operadores y logística general durante la obra?

**Tabla 3.34 Rapidez para resolver Problemas.**

Rapidez para resolver Problemas	Porcentaje
Nada Rápido	0 %
Ligeramente Rápido	0 %
Rápido	58%
Muy Rápido	42%
Extremadamente Rápido	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.32 Rapidez para resolver problemas.**



**Elaborado por:** Las Autoras

Con respecto a la rapidez con que se resuelven los problemas, el 58% considera rápido, la logística que otorga la empresa a las industrias camaroneras, plástico, vidrio y químicos.

El 42% restante considera muy rápido, la rapidez con que resuelven los problemas que presenta las demás industrias.

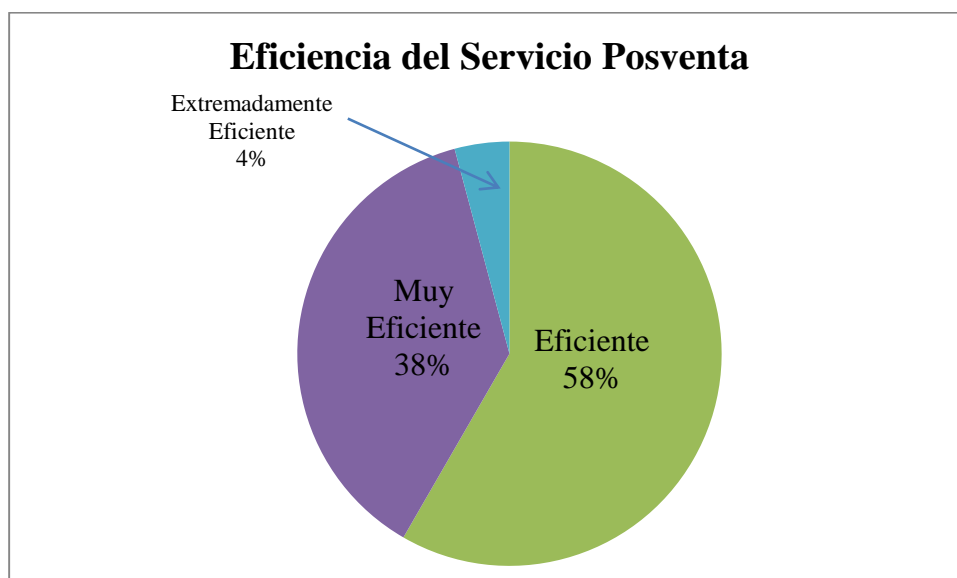
7. ¿Con qué nivel de eficiencia ofrece la empresa el servicio posventa (facturación, seguimiento, finalización de entrega de obra)?

**Tabla 3.35 Eficiencia del Servicio Posventa.**

<b>Eficiencia del Servicio Posventa</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada Eficiente	0 %
Ligeramente Eficiente	0 %
Eficiente	58%
Muy Eficiente	38%
Extremadamente Eficiente	4 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.33 Eficiencia del Servicio Posventa.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 4% representa a la industria química quien considera el servicio posventa extremadamente eficiente

El 38% considera el servicio posventa muy eficiente. Este porcentaje lo representa las industrias camaroneras, vidrio y plástico

El 58% lo representa a otras industrias, procesadoras de alimentos y estiman que es eficiente el servicio posventa.

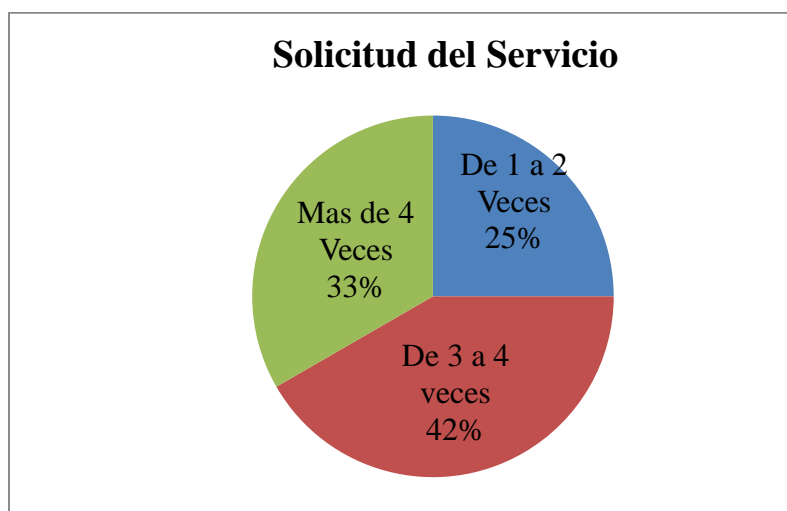
8. De los siguientes rangos ¿Con qué frecuencia ha solicitado los servicios por alquiler de maquinaria a la empresa en el transcurso del último año (2013)?

**Tabla 3.36 Solicitud del Servicio.**

Solicitud del Servicio	Porcentaje
De 1 a 2 Veces	25%
De 3 a 4 Veces	42%
Más de 4 Veces	33%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.34 Solicitud del Servicio.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 42% de las industrias químicas y procesadoras de frutas, considera de 3 a 4 veces adquirir el servicio por alquiler de maquinarias pesadas.

El 33% las industrias camaroneras, plástico y vidrio, considera más de 4 veces adquirir el servicio por alquiler de maquinarias pesadas.

Las industrias restantes representan un 25% y estas han solicitado de 1 a 2 veces el servicio.

**9. Mencione dos compañías del sector al cual pertenecen ésta, con las que también negocie su empresa.**

**Tabla 3.37 Compañías Competidoras del Sector.**

<b>Compañías Competidoras del Sector</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Segmentado el Mercado</b>
MAQUINARIAS Y SERVICIOS TÉCNICOS S.A. MASTEV	7	29%
RENTAX S.A.	7	29%
AMAPAC S.A. ALQUILER DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN	4	17%
EQUIPOS PESADOS S.A.	3	13%
LIXTE S.A.	2	8%
MARSA S.A.	1	4%

**Elaborado por:** Las Autoras

El 58% de los encuestados considera como principal competencia de la empresa a Maquinarias y Servicios Técnicos S.A. Mastev y Rentax s.a.

El 42% restante está dividido entre Amapac S.A., Equipos Pesados S.A., Linex S.A. y Marsa S.A.

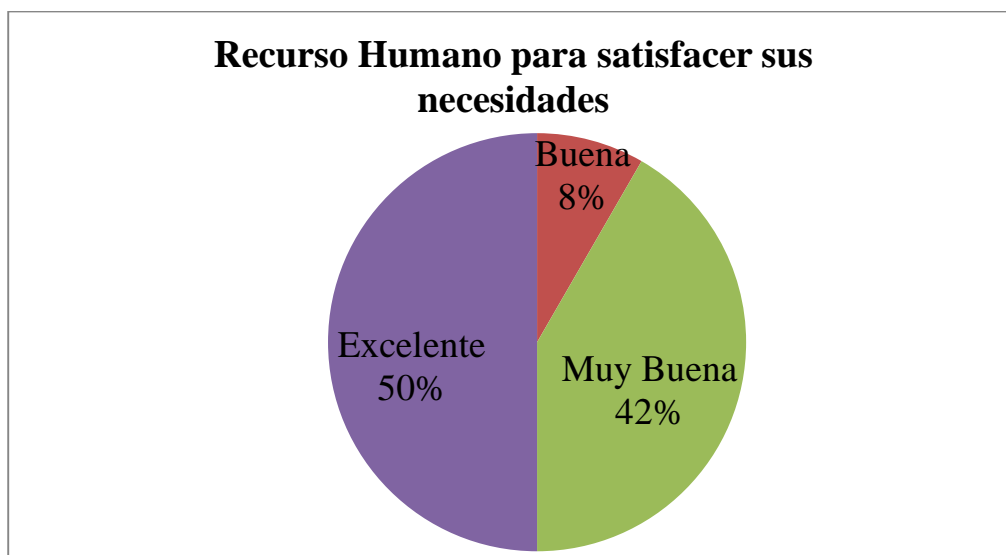
10. De los criterios que se mencionan a continuación, califique según su apreciación y experiencia que ha mantenido con la empresa.

**Tabla 3.38 Recurso Humano para satisfacer sus necesidades.**

Recurso Humano para satisfacer sus necesidades	Porcentaje
Regular	0 %
Buena	8 %
Muy Buena	42%
Excelente	50%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.35 Recurso Humano para satisfacer sus necesidades.**



**Elaborado por:** Las Autoras

El 50% considera que el recurso humano para satisfacer sus necesidades es excelente. En este porcentaje se encuentra las empresas químicas, vidrio y papel.

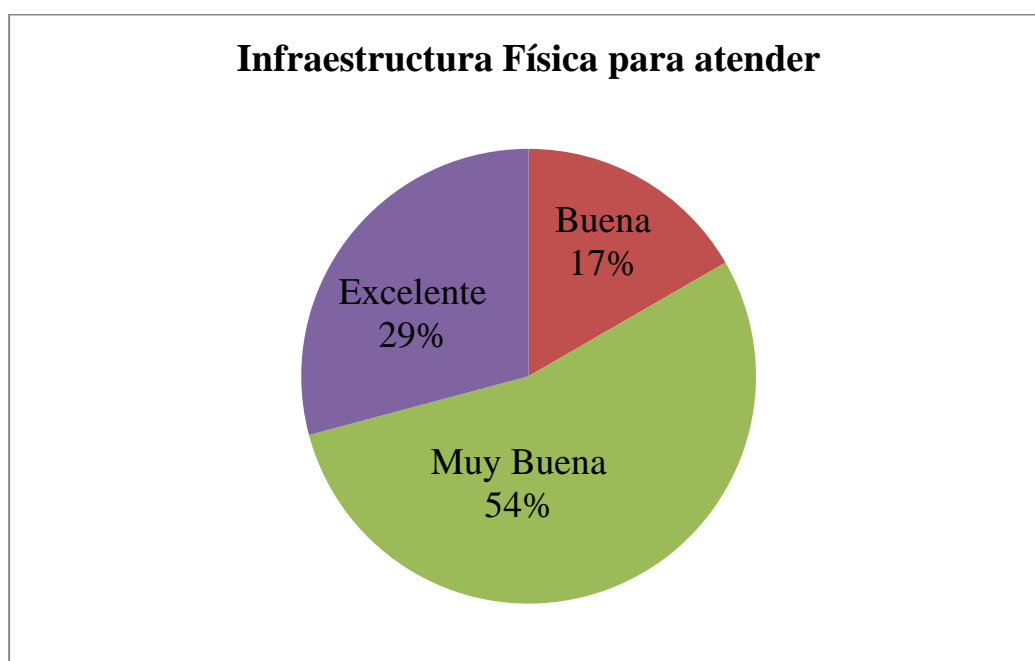
El 42% considera que el recurso humano es muy buena. En este grupo podemos determinar a las empresas procesadoras de alimentos, de abono y las camaroneras.

El 8% restante asegura que el recurso humano es buena. Está representado por otras industrias.

**Tabla 3.39 Infraestructura Física para atender.**

Infraestructura Física para atender	Porcentaje
Regular	0 %
Buena	17%
Muy Buena	54%
Excelente	29%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.36 Infraestructura Física para atender.**

**Elaborado por:** Las Autoras

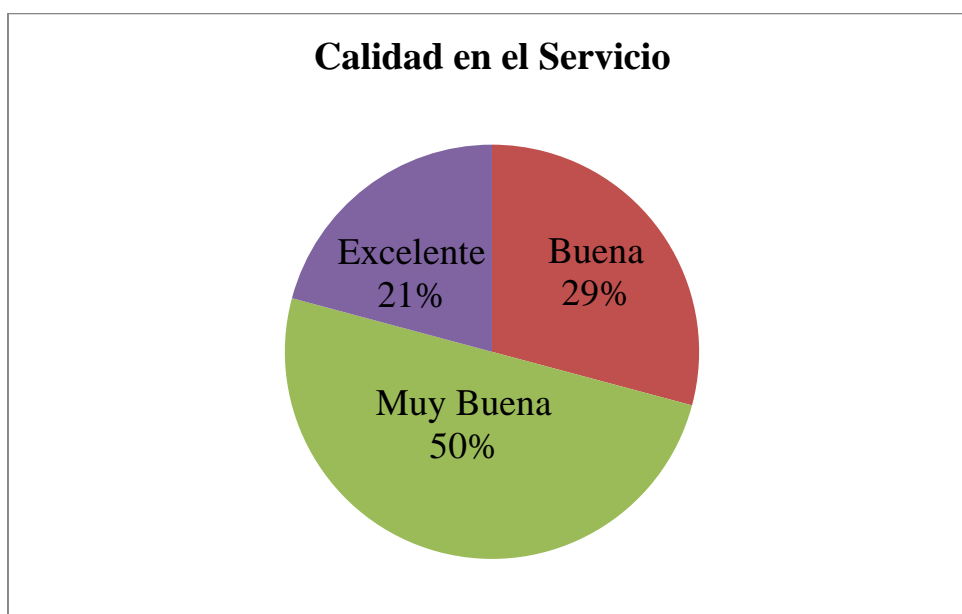
Con respecto a la infraestructura física para atender las necesidades de los clientes el 54% de los encuestados asegura es buena, en este grupo están las empresas camaroneras, vidrio, y plástico.

Un 29% que representa a las empresas químicas y de alimentos asegura que la infraestructura es excelente. El 17% restante considera buena, la infraestructura de la empresa, está representado por a las industrias de abono y otras industrias.

**Tabla 3.40 Calidad en el Servicio.**

Calidad en el servicio	Porcentaje
Regular	0 %
Buena	29%
Muy Buena	50%
Excelente	21%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.37 Calidad en el Servicio.**

**Elaborado por:** Las Autoras

El 50% de los clientes considera muy buena, la calidad del servicio que ofrece la empresa en servicio de alquiler y posventa del producto. Está representando por varias industrias del sector camaronero, químico, y de alimentos.

El 21% que representa a las industrias de plástico y vidrio considera excelente la calidad del servicio.

El 29% que representa al resto de las industrias, considera buena la calidad del servicio.

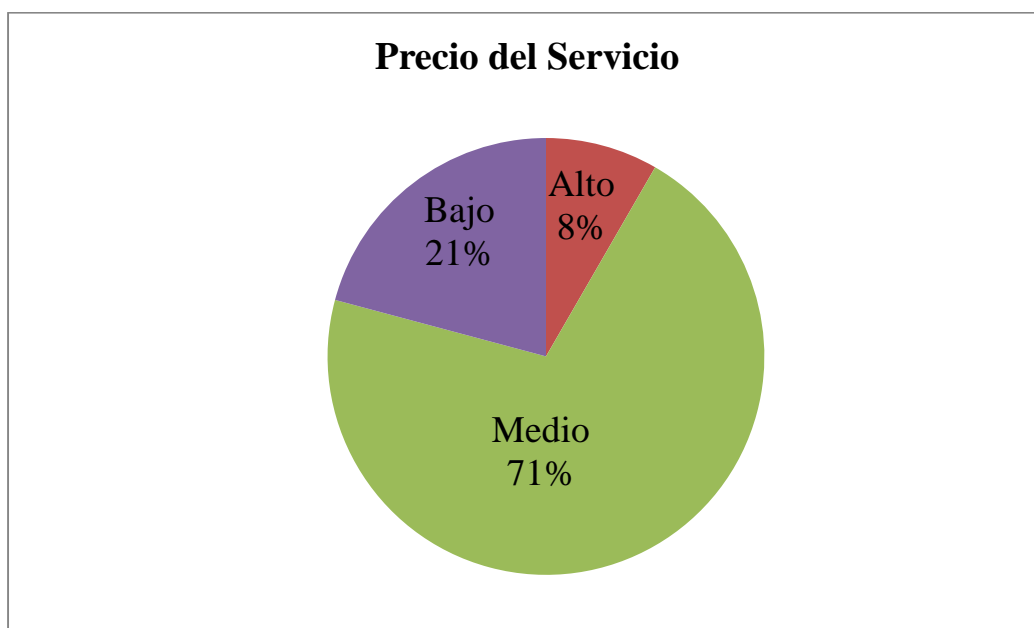
**11. De los criterios que se mencionan a continuación, califique el precio del servicio por alquiler de maquinaria pesada.**

**Tabla 3.41 Precio del Servicio**

Precio del servicio	Porcentaje
Muy Alto	0 %
Alto	8 %
Medio	71%
Bajo	21%

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.38 Precio del Servicio**



**Elaborado por:** Las Autoras

Con respecto al precio del servicio el 71% de los encuestados, asegura estar en un rango medio, comparado con el precio que se oferta en el mercado por otras empresas dedicadas a la misma actividad comercial. Este criterio representa las industrias químicas, procesadoras de abono de alimentos y de vidrio.



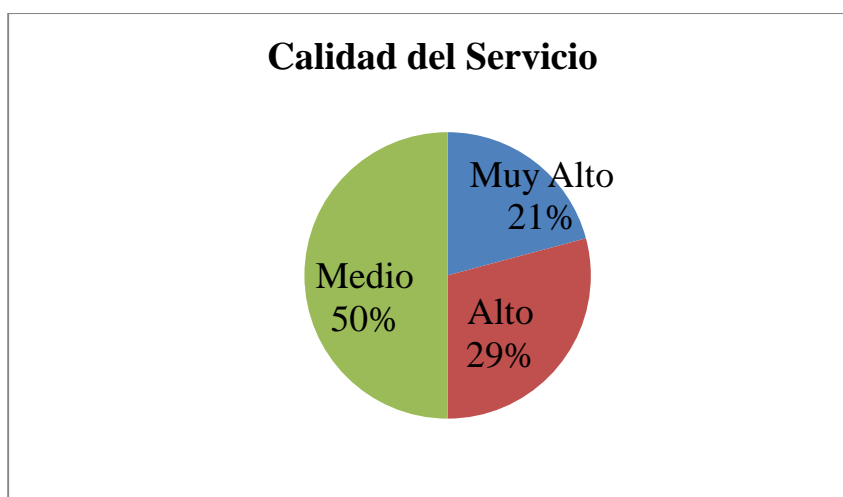
**12. De los criterios que se mencionan a continuación, califique la calidad del servicio de alquiler de maquinaria pesada.**

**Tabla 3.42 Calidad del Servicio**

Calidad del Servicio	Porcentaje
Muy Alto	21%
Alto	29%
Medio	50%
Bajo	0 %

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico 3.39 Calidad del Servicio.**



**Elaborado por:** Las Autoras

En lo relacionado a la calidad del servicio el 50% de los clientes, opina que ubica un rango medio dentro de las industrias que califican al servicio. Está representada por las procesadoras de alimentos y a las otras industrias.

El 29% asegura que la calidad del servicio es alta. Está representada por las industrias camaroneras, químicas y procesadora de vidrio

El 21% considera que la calidad del servicio es muy alta. En este grupo considera a las industrias camaroneras y las industrias procesadoras de vidrio.

### **3.5.8 Análisis de Entrevistas a Clientes.**

Uno de los principales objetivos de las encuestas aplicadas a los clientes, era el recopilar datos de la apreciación que tienen sobre el servicio de alquiler de maquinarias. Ante esto los clientes segmentados en industriales reflejan que el servicio se encuentra en un rango entre bueno y muy bueno, factor que preocupa pues la empresa deberá de agotar esfuerzos e invertir nuevos y mejores recursos para acaparar la apreciación del cliente hacia lo muy bueno – excelente, que sería una calificación óptima para la empresa.

El 50% de los clientes, desean que la empresa pueda implementar como mejora la ampliación del servicio de transporte de máquinas y equipos, seguida muy de cerca de la reparación de máquinas en obras y con prontitud. Sin embargo con relación a las formas de pagos impuestas por la empresa, la gran mayoría se encuentra a favor factor que es beneficio para la empresa, pues les permite a sus clientes tener las facilidades de poder cumplir con las obligaciones contraídas con la empresa. Además la apreciación de los clientes en cuanto a la eficiencia en general de la empresa estimas que es muy buena – excelente, junto que resulta favorable pues uno de los principales gestores empresariales, la eficiencia que le suple la empresa a los clientes.

Un factor que la empresa considera como relevante de esta investigación en determinar a quién es la competencia directa de la empresa y entre estas se encuentra 6 compañías que le siguen muy de cerca, motivo por el cual se diseñan nuevos y mejores proyectos para la satisfacción completa del cliente, a fin de afianzarlo y fidelizarlo al servicio que se pretende ofrecer.

Finalmente la empresa se sitúa ante sus clientes entre un rango de buena a muy buena, se debe de perseguir la excelencia, pues en la búsqueda de esta se encuentra la perfección en procesos, y en el servicio, la continua preparación del personal y la capacidad y enteres para afrontar y plantear nuevos desafíos, serán los motores principales para el éxito de esta organización que se encuentra rumbo al desarrollo empresarial para pasar de ser una microempresa a una compañía o empresa mucho más grande y ser un referente en el mercado, para el cliente y sus competidores.

## Capítulo 4

### 4 La Propuesta

#### 4.1 Antecedentes de la Empresa “XYZ”.

##### 4.1.1 Visión.

Consolidarnos como líderes en el alquiler de maquinaria, equipo pesado y caminero, buscando la innovación y la calidad del servicio, para ser considerados una opción preferente en el mercado local de la ciudad de Guayaquil.

##### 4.1.2 Misión.

Brindar un servicio de excelencia en el alquiler de maquinaria, equipo pesado y caminero, crear bases sólidas para el desarrollo de relaciones comerciales exitosas de largo plazo, satisfacer necesidades y superar expectativas de nuestros clientes.

##### 4.1.3 Valores.

- **Orientación al Servicio:** Entregar un servicio de excelencia, superando las expectativas de nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo:** Fortalecer la integración y la colaboración en el trabajo, fomentando el compromiso con la organización, a favor de alcanzar objetivos institucionales e individuales.
- **Compromiso:** Cumplir responsable y oportunamente nuestros compromisos.
- **Rentabilidad:** El desarrollo de nuestra actividad está orientado a alcanzar una rentabilidad sostenida y sustentable para nuestros accionistas.

## **4.2 Análisis Pestel**

### **4.2.1 Factor Político**

En el 2013, la construcción movilizó más de 6.900 millones de dólares en la economía nacional, logrando un crecimiento del 8,6% con relación al año 2012, según datos del Banco Central del Ecuador. Esta tendencia ha permitido, que las empresas proveedores de maquinaria pesada y equipo de construcción diversifiquen su portafolio de productos, importando equipos de mayor calidad y con nueva tecnología<sup>21</sup>.

El cambio de la matriz productiva es también otro de los factores que ha impulsado y motivado al crecimiento y desarrollo industrial, la inversión pública y la financiación del gobierno en proyectos productivos con la finalidad de que empresas nacionales exploten sus recursos y desarrollen productos “Made in Ecuador”, para luego fomentar la exportación y reducir las importaciones, controlando la fuga de capitales, por dichos motivos se generan en el país las nuevas restricciones de las leyes aduaneras sobre las adquisiciones de productos provenientes del exterior.

Estas políticas permiten la conformación de nuevas industrias, las reinversiones de las ya existentes, la modernización y la mejora continua de aquellas que son un referente importante en el mercado nacional, generando escenarios cada vez más beneficioso y competitivos. Ante esta nueva figura que permite el crecimiento del sector las empresas comercializadoras de maquinarias y equipos al igual que las de servicios de alquileres y logística continúa con la diversificación de su oferta, contemplando maquinarias de mayor calidad y con nueva tecnología.

La oferta de maquinaria y equipo pesado en el país es amplia y cubre prácticamente todas los sectores o líneas de la construcción como: caminera, petrolera, minera, agrícola, y de la producción.

---

<sup>21</sup> Suplemento Publicitario Vistazo “Equipos Industriales con nuevas tecnologías”. Julio 10 de 2014. Pág. 6

#### **4.2.2 Factor Económico.**

La economía del país se ve afectada por diversos aspectos como: las fluctuaciones inestables de la oferta monetaria, el tipo de interés, la inflación, el tipo de cambio, cumpliendo cada uno de ellos distintos papeles en la economía. El gobierno ecuatoriano actualmente está fomentando proyectos que contribuyan al cambio de la matriz productiva, a través de empresas o industrias que transforman y procesan materias primas de calidad y con excelencia en procesos, óptimas para exportación mismas que a su vez sean generados de empleo, fuentes de ingreso y desarrollo para el país.

Ecuador y las actuales leyes políticas – económicas emitidas por el ejecutivo, buscan construir un país más productivo e innovador, que beneficie al empresario y al consumidor, trayendo consigo un equilibrio en la economía al sustituir la mayor parte de las importaciones y exaltar las exportaciones de nuestros productos terminados. Se busca obtener mayor diversidad, ampliar los destinos internacionales para fomentar y mantener las nuevas relaciones a nivel internacional entre países comerciantes – consumidores.

Actualmente existe una controversia de opiniones en lo referente a los proyectos de la matriz productiva, debido a que el proyecto de Código Monetario Financiero que está en manos de la Comisión de Régimen Económico de la Asamblea, de cierta forma está obligando a la banca privada a cambiar sus créditos de corto plazo (180 días a 1 año) a largo plazo (10 años a 12 años). Motivo por el cual los representantes de la banca han afirmado que esto no es conveniente, puesto aseguran que los clientes necesiten adquirir sus fondos no podrán porque tendrían que esperar a que otros clientes paguen sus préstamos.

Esto genera una disyuntiva entre el crecimiento industrial y la inversión, versus las ofertas financieras que genera la banca privada para que pueda dar paso a los procesos productivos que demandan en gran medida fondos y recursos.

### **4.2.3 Factor Social**

La responsabilidad social corporativa, ha sido duramente criticada en los últimos años, al asociarla únicamente a causas sociales, benéficas y a fundaciones. Pero si las empresas fueran más allá de la estrategia corporativa encaminándose hacia una gestión socialmente responsable, teniendo como base los ejes sociales, económicos y ambientales, permitirá la sostenibilidad de la organización<sup>22</sup>.

Cada vez más las organizaciones comprenden la importancia de apoyar a causas sociales, siendo crucial que las alinean a su giro de negocio, estas acciones sociales tendrán mayor repercusión y se verán más relacionadas a la estrategia corporativa generando en el consumidor una percepción positiva.

Las empresas apuestan por iniciativas con objetivos claros, un ejemplo, son aquellas que permiten dar a sus colaboradores la oportunidad para demostrar su capacidad humana, convirtiendo a los programas de responsabilidad social en entes transformadores involucrando al ciudadano y a su crecimiento personal.

### **4.2.4 Factor Tecnológico**

Actualmente el Ecuador está realizando inversiones en tecnología permitiéndole al país desarrollarse en este campo, de la mano de múltiples ofertas educativas nacionales, como la inversión en unidades del melino, universidades de investigación y desarrollo en el obligar a otras instituciones a ofrecer nuevos servicios educativos, en nuevas ramas de estudio y a nivel internacional al firmar convenios con universidades prestigiosas para que los ecuatorianos obtengan becas y realicen sus estudios de doctorados o PHD fuera del país, con el firme objetivo que al culminar con sus estudios regresen al país para aplicar los nuevos conocimientos adquiridos en instituciones públicas o privadas a nivel educativo permitiendo el enriquecimiento de los profesionales.

---

<sup>22</sup> Revista Ekos. "Responsabilidad Social Corporativa: el camino hacia la sostenibilidad". Junio-2013  
Recuperado por: [www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=2135](http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=2135)

En un reporte del diario el universo publicado el 01 de Mayo del 2014, manifiesta como el país está reflejado ante esta perspectiva:

“Ecuador ocupó el puesto 81 de entre 157 países en el ranking del Índice de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), en el 2012.

El índice fue publicado en el 2013 por la Oficina de las Naciones Unidas para las Telecomunicaciones (UIT). Así, el país escaló dos puestos con relación al 2011, cuando había ocupado el casillero 83”<sup>23</sup>.

#### **4.2.5 Factor Ecológico**

Las empresas deben ser “responsables de las actividades y consecuencias secundarias de procesos productivos u operativos ", ante las generaciones futuras. El hecho de exigir que un producto se realice de acuerdo a principios ecológicos, no contaminantes, es con el fin de potenciar normas ecológicas que faciliten a las empresas adquirir nuevas tecnologías con bajo impacto ambiental.

La imagen corporativa y la calidad del producto o servicio que ofrecen las empresas, hoy en día están afectadas por un factor crucial como es la gestión ambiental. Las empresas, enfocan su gestión a la satisfacción de los clientes como objetivo primordial ante las amenazas de la competencia. Sin embargo, se tiene en cuenta algunas consideraciones para que las empresas mantengan una posición ventajosa en los mercados abiertos y competitivos, dependiendo estas en gran medida del éxito en la integración entre las exigencias de la competitividad y las que prefieren a la protección del medio ambiente.

El entorno empresarial ha experimentado importantes cambios desde la aparición de un consumidor ecológicamente responsable hasta el desarrollo de una estricta legislación medioambiental, pasando por trabajadores, inversores y vecinos que tienen en cuenta el comportamiento social y ecológico de la empresa.

---

<sup>23</sup><http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/05/nota/1983216/ecuador-puesto-81>

La búsqueda del beneficio para el medioambiente no supone necesariamente perjudicar a la empresa, es posible conseguir un beneficio común. Una mejor actuación medioambiental permite a la organización obtener una competitividad excelente ante este segmento.

#### **4.2.6 Factor Legal**

Las nuevas restricciones de las importaciones en el Ecuador cayeron en \$85 millones en los últimos dos meses, según cifras del Servicio Nacional de la Aduana del Ecuador (Senae), estas nuevas leyes tratan de mejorar el nivel de la economía del país en lo relacionado a las importaciones, logrando que el retorno financiero que se obtenga pueda aportar para que el país cumpla de cierta manera con el cambio de la matriz productiva; proyecto que aún se encuentra en debate para saber si es rentable o no para la economía del país<sup>24</sup>.

Algunas leyes ecuatorianas se han modificado como son las leyes aduaneras y las leyes del código de trabajo. La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado provee de reglas claras y transparentes a empresas, consumidores y principalmente a pequeños y medianos productores para que puedan competir en condiciones justas, asegurando que su desarrollo sea producto de su eficiencia y no de prácticas inadecuadas o desleales<sup>25</sup>. Al código del trabajo se le han modificado 14 reformas esenciales para mejorar las leyes de respaldo del nivel de vida del trabajador:

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>1. Décimos sueldos</b>        | <b>8. Proveedores externos</b> |
| <b>2. Sindicatos sectoriales</b> | <b>9. Trabajo Artesanal</b>    |
| <b>3. Mujer embarazada</b>       | <b>10. Jubilación patronal</b> |
| <b>4. Renuncias</b>              | <b>11. Paro de actividades</b> |
| <b>5. Minería a gran escala</b>  | <b>12. Trabajos eventuales</b> |
| <b>6. Definición del Trabajo</b> | <b>13. Oralidad de juicios</b> |
| <b>7. Cargos de confianza</b>    | <b>14. Trabajo remoto</b>      |

<sup>24</sup><http://www.cip.org.ec/es/noti-empresarial-2/417-noti-empresarial-febrero-2014/2093-noticias-05-febrero-2014.html>

<sup>25</sup>[http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)



### 4.3 Las 5 fuerzas de Porter

#### 4.3.1 Intensidad de la Rivalidad de la Industria.

Según la Super Intendencia de Compañías clasifica a las empresas por sectores y actividades, basados en el sistema CIUU, que hace referencia a una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos, con la finalidad de proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se utilizan para elaborar estadísticas referentes a las empresas.

La CIUU N°1, clasifica a la empresa en; Actividades de servicios administrativos y de apoyo, y según la CIUU N°6 la sub-clasifica en la actividad de; Alquiler con fines operativos de maquinaria y equipo de uso agrícola y forestal sin operadores. Según la superintendencia de compañías menciona que en el país hay un total de 112 empresas dedicadas a ofrecer servicios de alquiler de maquinarias y equipos, a continuación se presenta una tabla con la calificación de estas empresas por provincia y su porcentaje de participación en el mercado, basados en datos del año 2012:

**Tabla 4.1 Clasificación de Empresas de Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipos año 2012**

PROVINCIA	# EMPRESAS	VALOR %
AZUAY	8	0,07
EL ORO	4	0,04
ESMERALDAS	1	0,01
<b>GUAYAS</b>	<b>41</b>	<b>0,37</b>
IMBABURA	2	0,02
LOJA	1	0,01
LOS RIOS	1	0,01
MANABI	10	0,09
MORONA SANTIAGO	1	0,01
NAPO	2	0,02
ORELLANA	1	0,01
<b>PICHINCHA</b>	<b>34</b>	<b>0,30</b>
SANTA ELENA	2	0,02
SUCUMBOS	2	0,02
TUNGURAHUA	2	0,02
	<b>112</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Las Autoras, datos tomados de “indicadores económicos-financieros y personal ocupados CIAS a noviembre 2012”, Super intendencia de Compañías.

Se puede observar mediante datos estadísticos que un total de 112 empresas en el Ecuador se dedica a ofrecer servicios de alquiler de maquinarias y equipos. El 34% se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, y un 30% en la provincia de Pichincha, la empresa de estudio se ubica en la región costa, dentro de la provincia del Guayas, lo que demuestra que la intensidad de la rivalidad en la industria es alta con relación a las demás provincias. Esto supone que la competitividad entre este tipo de empresas es alto, por ellos las empresas deben de generar recursos, proyectos y diseñar planes de acción que les permita mantenerse en el mercado y satisfacer al nicho al cual se enfocan en un 100%. Con la finalidad de evitar la deserción de sus clientes quienes tendrán nuevas y mejores ofertas de servicios, debido que el nivel de competidores es alto y que están enfocadas al mismo segmento o nicho de mercado.

#### **4.3.2 La Amenaza de nuevos entrantes.**

Según datos publicados en la página oficial de la Superintendencia de Compañías hasta el año 2013, se han registrado en total 50 empresas en la provincia del Guayas, dedicadas a ofrecer servicios de alquiler de maquinarias y equipos para la construcción, camineros, agrícolas y de la producción, haciendo un referente de los datos arrojados en el año 2012 en el mes de noviembre habían solamente registradas 41 empresas, en calidad de activas.

Esto demuestra que la amenaza de nuevas empresas va en crecimiento, se considera el impulso que ha alcanzado el sector de la construcción y la industria, nuevos empresarios y microempresarios apostaran por invertir en este sector industrial, dedicarse a la misma actividad comercial de servicio de alquileres y rentas de máquinas y equipos.

Ante este escenario las empresas ya existentes tendrán que diversificar sus servicios, a fin de captar más clientes, ampliar el nicho de mercado, mantener satisfechos a los clientes ya existentes mediante la creación de proyectos y planes para la fidelización de la marca.

### **4.3.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos.**

La oferta de maquinaria en el país es amplia, cubre prácticamente todas las líneas de construcción, caminera, petrolera, minera, agrícola, portuaria y de la producción, nuevas y mejores maquinarias y equipos con tecnología de punta, se diseñan hoy en día capaces de competir con los modelos de máquinas ya existentes en el mercado.

Aunque en su gran mayoría los fabricantes de las mismas tienen su marca posicionada en el Ecuador, hoy por hoy se cuenta con una nueva gama entre las que constan: excavadoras, cargadoras, motoniveladoras, rodillos, bulldozer, retroexcavadoras y mixes de diferentes capacidades y características, equipos que son comercializados por marcas como: Caterpillar, Cat, Bodcat, Hitachi, Komatsu, Kobelco, Grove, Doosan.

Mientras que el equipo más novedoso que ofrece la empresa MOROOKA, de nacionalidad japonesa es multiusos, con capacidad de carga de hasta 15 toneladas y al ser todo terreno no requiere de carreteras para su desplazamiento, tiene gran versatilidad en sus usos de transporte y carga, orientado este equipo a preservar el medio ambiente, se convierte en una opción viable para las empresas del sector industrial y de la construcción, que buscan proyectos que satisfagan sus fines con responsabilidad social y ambiental sostenible, dentro de estas nuevas opciones se encuentran a las marcas: Morooka, Dressta, LiuGong, que ofrecen equipos nuevos, versátiles y con costos inferiores a los que ofrecen las otras empresas con trayectoria en el país.

### **4.3.4 Poder de negociación de Compradores.**

El nivel de inherencia con el que cuenta el comprador al momento de negociar, cumple un papel primordial para las empresas que ofrecen el servicio de alquiler de maquinaria pesada y equipos para la construcción o producción.

Generalmente, las empresas del sector de la construcción prefieren invertir en la compra de sus propias máquinas para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo,

este no es el escenario del sector del agro y la industria, una gran parte de este tipo de negocios optan por el alquiler de máquinas y equipos, en promedio el costo de alquilar una máquina o equipo es va desde los \$25,00 dólares a los \$45,00 dólares diarios, dependiendo de la máquina y su uso<sup>26</sup>.

Mientras que para labores más complejas como el movimiento de tierra, sistemas de agua potable o alcantarillado municipal, pavimentaciones, etc. Se requiere de equipos como rodillos, motoniveladoras, excavadoras, mixer, entre otros, el costo de alquilar estos equipos va desde los \$45,00 dólares a los \$ 60,00 dólares por hora.

Los beneficios del uso de maquinarias permiten ofrecer al cliente mejores costos ya que hay ahorro de tiempo y mano de obra. Se considera que las máquinas requieren de un mantenimiento rutinario y este es el factor primordial para que las empresas e industrias utilicen el servicio de alquiler de máquinas, porque al no tener que suplir el mantenimiento o reparación de estos equipos que son relativamente altos generan grandes beneficios y márgenes de ganancias que se ven afectados si la maquinaria usada es propiedad de la empresa.

Ante este panorama, se define que el poder de negociación del comprador es relativamente bajo, debido que el mercado se encuentra estandarizado en precios y calidad del servicio en su gran mayoría. Es decir que las empresas e industrias buscan compañías que ofrezcan este servicio con calidad y garantía, sin importar los costos de la inversión en el alquiler.

#### **4.3.5 Poder de negociación de Proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores impacta en los costos y competitividad de las PYMES, quienes por lo general no compran grandes volúmenes de insumos, mercaderías o materias primas, perspectiva que cambia ante las grandes empresas que se imponen por su volumen de producción y consumo.

---

<sup>26</sup> Suplemento Publicitario Vistazo "Equipos Industriales con nuevas tecnologías". Julio 10 de 2014. Pág. 7

Ante este escenario las empresas pequeñas y medianas, no tienen capacidad para influir sobre el proveedor, por el contrario son los proveedores los que imponen precios y condiciones, a estas empresas, algunos de los factores que ponen el poder de negociación del lado del proveedor, pueden ser:

Pocos proveedores, muchos compradores; es el caso de las empresas que diseñan partes y repuestos bajo pedido, medidas y especificaciones para mantenimiento o reparación de los equipos y las máquinas. Antes esto se observa que los proveedores son escasos y la competencia por comprar es alta, momento en el cual el proveedor decide cuándo, cómo y el costo al que ofrece el servicio o el producto.

Alternativas en el mercado pero con precios o prestaciones superiores, el proveedor no es el único pero es el que mejor les sirven por sus precios o características. En el mercado existen otros productos o servicios sustitutos similares donde el proveedor todavía puede exigirte el pago anticipado, definirte un volumen de compra y garantías para créditos y operaciones.

Se considera analizar y evaluar a los proveedores para evitar escenarios desagradables, debido que estos pueden convertirse en competidores directos con facilidad. En gran medida si los proveedores obtienen este poder, tienen la capacidad para imponer precios, condiciones e incluso decidir cuándo dejar de vender sus productos en el mercado.

#### **4.4 Modelo de Negocio Canvas**

La propuesta del modelo de negocio se presentará a base de un modelo de negocio Canvas por desagregación, el factor fundamental de la propuesta radica en que la empresa se encuentra sobrecargada de actividades, producto de las ideas de innovación de los gerentes y propietarios, quienes buscan incansablemente diversificar el modelo de su negocio y mantenerse en el mercado.

Para el diseño de la propuesta antes mencionada, se realizaron investigaciones documentadas dentro de la empresa en la totalidad de las áreas y departamentos que

la conforman, se efectuaron encuestas aplicadas en el entorno de la misma dirigidas a clientes a nivel industrial y a proveedores locales y nacionales, para conocer la perspectiva que se tiene de la empresa y su influencia e impacto en el medio externo.

Como conclusión al realizar esta investigación se diseñó el boceto base del modelo del negocio, se observó sobrecargada las actividades del área de operaciones; que podrían generar a futuro un colapso del sistema interno de la empresa, al pretender suplir todas estas actividades el volumen de información, la demanda de tiempos y recursos que el modelo requiere de las áreas y la reestructuración de sus actividades llevará a que la empresa afronte una caída vertiginosa de sus estrategias.

Este problema llegará hasta el grupo de mayor importancia para el negocio su cliente final, quienes hasta el momento han catalogado en su mayoría a la empresa como eficiente, eficaz y con un servicio de calidad y garantía. Los estragos de sobrecarga de proyectos y actividades se ven reflejados en un pequeño grupo de clientes.

En la elaboración del lienzo base para distribuir las actividades obtenidas se analizaron preguntas claves en cada módulo como:

1. ¿Para quienes creamos valor?
2. ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
3. ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?
4. ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos?
5. ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
6. ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
7. ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
8. ¿Quiénes son nuestros socios y proveedores clave?
9. ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

Para tener una visión más exacta de lo antes mencionado a continuación se presenta el levantamiento de información del modelo de negocio al cual se denomina como “BASE” para el efecto de estudio y el planteamiento de la propuesta.

**Tabla 4.2 Business Model Canvas**

<b>Business Model Canvas</b>		Diseñado para:	Empresa de Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipo Caminero		
Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Mercado	
Empresa de transporte de maquinaria pesada y equipos para la construcción	Asesoramiento técnico en maquinarias	Asesoramiento técnico en obras y maquinarias	Relación personal íntima /tecnicos, logistica, empresa	<b>Industrias Procesadoras de materia prima para otros porcesos industriales</b>  * Industria de Acero  * Industria de Vidrio  * Industria procesadora de abonos  * Industria química  * Industria metal/metallurgia  <b>Industrias Procesadoras y empcadoras de alimentos y bebidas</b>  <b>Industria agricola/agraria/pecuaria/ganadera</b>  <b>Industrias camaroneras/pesqueras/empacadoras</b>  <b>Industrias procesadoras de materia prima, para elaboracion de productos terminados</b>  <b>Industria de la construccion/puerto -otras</b>	
Empresas comeracilizadoras de repuestos para maquinarias y equipos en general	Tramites Legales, en alquiler de equipos y varios en obras	Visitas de supervision de obras/continuas, desempeño de obra y desempeño de maquinas y equipos	Asesoramiento técnico y agronomo personalizado		
Empresas de servicios legales, administrativos y tecnologicos	Asesoramiento técnico - agrónomo	Legalizaciones de compras, traslados, ventas y varios de equipos y maquinarias	Asistencia exclusiva según especificaciones del clientes		
Empresas fabricantes de partes y piezas para maquinarias y equipos	Corretajes de máquina y equipos	Legalizacion de contratos de alquiler de maquinas y equipos	Gestión de cuentas claves		
Empresas de alquiler de maquinaria y equipos	Asesoramiento tecnico en Reparaciones y mantenimientos	Servicios personalizados en logistica y colocación.	Inversión en obras de los clientes claves Reparaciones de equipos y maquinarias, propiedad de clientes o de terceros asociados al negocio		
	Recursos Clave		Canales de Distribución		
Empresas comercializadoras de combustibles y lubricantes	Propiedad Intelectual	Dispositivos de rastreo satelital, con tecnologia de punta y sondeo de desempeño de maquinarias y equipos	Equipo Comercial/servicio de alquileres-tecnicos en obras		
Empresas de servicios desaduanizadores y currier.	Campamento Propio/patio industrial	Seguimiento de la calidad del servicio posventa.	Diseño y Actualizacion de sitio Web, y plataforma multimedia interactiva con areas especificas de la empresa		
Empresas importadoras de maquinarias pesadas y equipos	Maquinarias pesadas para const. Civiles	Dispositivos electronicos de alta tecnologia incorporados en maquinaria	Canales de distribucion de los socios claves y otras empresas que ofrecen alquileres de maquinarias y equipos		
Empresas importadoras de partes y piezas tenologicas	Bodegas amplias y surtido stop de materiales	Plataforma virtual/señal satelital			
	Talleres propios / patio de reparaciones				
	Maquinarias pesadas para construccion				
	Equipos menores auxiliares				
	Maquinarias y equipos para industria y puerto				
Estructura de Costos			Flujos de Ingresos		
Gestión de Plataforma/señal satelital Mantenimiento de talleres Mantenimiento de maquinarias y equipos en obra Mantenimiento de maquinarias y equipos en campamento Abastecimiento y mantenimiento de bodegas Recursos humanos administrativos Recursos humanos técnicos Logística de asesoramiento y seguimiento en obra Servicios Básicos administrativos y talleres Capacitaciones de personal técnico Permisos, legalizaciones y demas trámites con instituciones públicas Amortizaciones de Préstamos			Comisión por Gestion y asesoramiento Ingresos por alquiler de maquinarias Ingresos por alquiler de equipos Ingresos por corretaje Ventas de respuestos Ventas de activos Subasta de campamento - bodega Préstamos a instituciones financieras Ingresos por comercializacion de dispositivos electronicos para equipos Ingresos por comercializacion de dispositivos mecatronicos para maquinas		
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras					

Según JhonHagel y Marc Singer, definen que el concepto de empresa “Desagregada” radica en que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes: relación con clientes, innovación de productos e infraestructuras. Cada uno de estos tipos tiene diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales, los tres pueden coexistir en una misma empresa, aunque lo ideal es que se desagreguen en entidades independientes con el fin de evitar conflictos o renuncias no deseadas, a continuación se muestra una tabla tipo resumen de la propuesta de desagregación, planteada por las autoras de este proyecto y que se basa en el modelo planteado por Hagel y Singer en el año de 1999.

**Tabla 4.3 Resumen de la Propuesta de Desagregación.**

	<b>Innovación del servicio</b>	<b>Gestión relación con clientes</b>	<b>Desarrollo de tecnología</b>
<b>E C O N O M I A</b>	Una entrada temprana en el mercado industrial, permite ofrecer la innovación del servicio de forma exclusiva y convertirse en pioneros de la propuesta, la velocidad es esencial	Continuos esfuerzos por captar clientes, afianzar a los ya existentes creando escenarios de cooperación mutua, genera elevados costos. Se tiene cuidado del capital de trabajo y contar con una economía de campo favorable.	El mantenimiento de sistemas tecnológicos es alto, implica una considerable inversión de costes de mantenimientos, se centra en la producción y la gestión de grandes cantidades para el éxito de su desarrollo a nivel económico.
<b>C U L T U R A</b>	La lucha cultural se centra en el talento de la empresa y la preparación del personal, innovar el servicio es crear valor con calidad, garantía y eficiencia, contribuyen a que pequeñas empresas prosperen con mayor rapidez.	En lo cultural la relación con los clientes es rápida, la superación de las expectativas y la resolución de problemas, el cliente busca un servicio completo que le entrega calidad, versatilidad y confort para sus actividades.	Lucha centrada en la consolidación de los productos tecnológicos, en el nicho que controla la empresa, para luego abrirse mercado en otros nichos y segmentos.
<b>C O M P E T E N C I A</b>	Afianzar a los colaboradores en la satisfacción, fidelización y preparación del personal para afrontar los desafíos de la nueva propuesta y la reacción o repercusión del mercado, la fidelización del cliente es primordial para el éxito de la innovación, pero la garantía de este éxito es afianzar al empleado en la estrategia y mimarlo en su talento creativo.	El cliente es lo primero, la razón de ser del modelo del giro del negocio su gestión busca afianzar las relaciones con clientes, esto radica en considerar al cliente como el eje central del negocio y encaminar todos los recursos hacia este, procurando su bienestar, satisfacción y confort.	La eficiencia y la exclusividad, hacen de este desarrollo tecnológico un alto generador de costos, que serán visibles en su proyecto de arranque, para luego lograr la estandarización y previsibilidad que favorecerá al mercado meta y a la empresa.

**Elaborado por:** Las Autoras



**Tabla 4.4 Modelo de Negocio por Desagregación - Línea de Negocio #1**

<b>Business Model Canvas</b>		Diseñado para:	<b>Empresa de servicios de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero</b>	
Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Mercado
<p>Empresa de transporte de maquinaria pesada y equipos para la construcción</p> <p>Empresas comercializadoras de repuestos para maquinarias y equipos en general</p> <p>Empresas fabricantes de partes y piezas para maquinarias y equipos</p> <p>Empresas de alquiler de maquinaria y equipos</p> <p>Empresas comercializadoras de combustibles y lubricantes</p> <p>Empresas importadoras de maquinarias pesadas y equipos</p>	<p>Asesoramiento técnico en maquinarias</p> <p>Corretajes de máquina y equipos</p> <p>Colocación, retiro y seguimiento de máquinas y equipos en obras</p>	<p>Visitas de supervisión de obras/continuas y desempeño de máquinas y equipos</p>	<p>Relación personal íntima /técnicos, logística, empresa</p> <p>Inversión en obras de los clientes claves</p>	<p><b>Industrias Procesadoras de materia prima para otros procesos industriales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Industria de Acero</li> <li>* Industria de Vidrio</li> <li>* Industria procesadora de abonos</li> <li>* Industria química</li> <li>* Industria metal/metallurgia</li> </ul> <p><b>Industrias Procesadoras y empacadoras de alimentos y bebidas</b></p> <p><b>Industria agrícola/agraria/pecuaria/ganadera</b></p> <p><b>Industrias camaroneras/pesqueras/empacadoras</b></p> <p><b>Industrias procesadoras de materia prima, para elaboración de productos terminados</b></p> <p><b>Industria de la construcción/puerto -otras</b></p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Bodegas amplias y surtido stop de materiales</p> <p>Equipo de Trabajo.</p> <p>Equipos menores auxiliares</p> <p>Maquinarias y equipos para industria, puerto y construcción.</p>		<p><b>Canales de Distribución</b></p> <p>Equipo Comercial/servicio de alquileres-técnicos en obras</p> <p>Diseño y Actualización de sitio Web, y plataforma multimedia interactiva con áreas específicas de la empresa</p> <p>Canales de distribución de los socios claves y otras empresas que ofrecen alquileres de maquinarias y equipos</p>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Mantenimiento de maquinarias y equipos en campamento</p> <p>Mantenimiento de talleres</p> <p>Abastecimiento y mantenimiento de bodegas</p> <p>Recursos humanos técnicos</p> <p>Servicios Básicos administrativos y talleres</p> <p>Otros gastos y costos producto del ser. De alquileres</p>		<p><b>Flujos de Ingresos</b></p> <p>Ingresos por alquiler de maquinarias</p> <p>Ingresos por alquiler de equipos</p> <p>Ingresos por corretaje</p>		
<p><b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b></p>				
<p><b>Elaborado por:</b> Las Autoras</p>				

### **Segmento de Mercado.**

Los clientes actuales de la empresa están segmentados de la siguiente forma:

- Industrias procesadoras de materia prima para otros procesos industriales:
  - Industria de acero
  - Industria de vidrio
  - Industria procesadora de abonos
  - Industria química
  - Industria metal-metalurgia
- Industrias procesadoras empacadoras de alimentos y bebidas:
- Industria agrícola.
- Industria pecuaria.
- Industria agraria.
- Industria ganadera.
- Industrias camaroneras.
- Industrias pesqueras.
- Industrias empacadoras de mariscos y otros productos del mar.
- Industria procesadora de materia prima para elaboración de productos terminados.
- Industria de construcción.
- Puerto y otras.

### **Propuesta de valor.**

La propuesta de valor que la empresa está ofreciendo a sus clientes, es la visita de supervisión de obras continuas, y desempeño de máquina y equipos, misma que se enfoca hacia los clientes que utilizan el servicio por plazos o tiempos indefinidos o superiores a 30 días.

La propuesta se centra en destinar supervisores (técnicos, agrónomos, Ing. Civiles, Ing. Mecánicos, otros), según sea la necesidad del cliente, con la finalidad de que realicen supervisión sobre la obra para la que se contrató el servicios de alquiler de máquinas, desempeño y funcionamiento de los equipos en la ejecución de las tareas

asignadas y emisión de informes periódicos y finales del progreso de la obra. Con este proyecto se busca obtener información en tiempo real de las necesidades del cliente, las expectativas del servicio, la calidad del servicio y conocer al personal técnicos que desempeña las funciones primordiales del servicios que ofrece la empresa y como estos mantiene el compromiso laboral fuera y dentro de la organización, de esta forma el técnico emitiría informes al cliente, y al proveedor a quien reporta sus funciones y desempeños de quipos y obras.

### **Canales de distribución.**

La empresa se comunica con el segmento de clientes mediante los técnicos y ejecutivos de cuenta asignados, quienes son los voceros de las necesidades, observaciones y retroalimentación del servicio. Se utiliza el marketing directo, mediante los canales de distribución de los socios claves, clientes más importantes y otras empresas que ofrecen el mismo servicio de alquiler.

Cuenta con un sitio web y una plataforma multimedia aun en diseño y desarrollo, donde se podrá acceder a un módulo de planeación de la demanda. El cliente puede ingresar con un domino y clave que le permita generar o subir su requerimiento para ser contestado y planeado con una contra oferta y así establecer un nexo entre las necesidades del cliente y las capacidades de la empresa para suplirlas.

El objetivo es reforzar el seguimiento posventa del servicios, al generar un contrato de alquiler y obra, toda la empresa automáticamente estaría informada y conectada con los avances del mismo, de esta forma los procesos se agilitan y se presenta una opción viable y ágil para el cliente.

### **Relación con los clientes.**

Se ha establecido una relación personal íntima, donde se involucran las partes técnicas, logística y la empresa; el cliente interactúa de manera continua y directa con el área técnica y con un representante de la empresa (supervisor), los clientes más importantes tienen relación directa con la alta gerencia para dar soluciones inmediatas a sus requerimientos y problemas.

La inversión en las obras y proyectos viables de los clientes claves es otra forma de relacionarse que tiene la empresa, en este punto solo interviene la alta gerencia y el área financiera-proyectos, quienes evalúan el costo beneficio, el riesgo y la inversión, del proyecto que ofrecen sus clientes, este desarrollo se da cuando la trayectoria del clientes y el estudio de factibilidad les garantiza un escenario favorable a la empresa. La garantía que ofrecen a sus clientes trasciende o se ve reflejada ante la inversión económica en el menor de los casos, en su gran mayoría la inversión se da supliendo las necesidades de maquinarias, equipos y personal, que en el inicio es costado por la empresa pero luego lo recupera cuando se efectiviza la inversión, ante estos escenarios, la empresa se presenta con un inversionista que ofrece respaldo al cliente para el desarrollo de sus actividades, convirtiéndose en una asociación clave para el cliente.

### **Fuentes de ingreso.**

La principal fuente de ingresos es el alquiler de maquinarias pesadas, el cual representan más del 50% del total de sus ingresos, a este le sigue el alquiler de equipos menores y auxiliares que representan un 30% y finalmente los ingresos por corretajes (arredrar las máquinas de otros y ponerlas al servicios del cliente).

La propuesta de valor en su primeras etapas se presenta mediante una lista de precios o tarifas destinadas según el requerimiento que realice el cliente, estas estará en función de la maquinaria que soliciten, el tiempo del alquiler, la cantidad de personal técnico que se requiera para la ejecución de la obra, la cantidad de vistas del técnico, supervisor, la calidad y exigencia del seguimiento.

Posteriormente estos valores se irán incluyendo al servicio como una propuesta integral, con una oferta atractiva para cliente y favorable para la empresa. Aquellos clientes que no cuentan con las mismas posibilidades de acceder a este servicio integral, se está realizando estudios que permitan incorporar ciertos aspectos de la propuesta a los costos del alquiler sin que les afecte mayormente en la capacidad adquisitiva del servicio, en otros casos y de forma minoritaria en cliente se inclina por el bajo costo, y mantiene una figura contractual ajustados al convenio que se

realizó y pacto para el contrato. En su gran mayoría los clientes exige crédito y sus formas de pagos son mediante cheques, transferencias interbancarias y pagares. Actualmente todos cancelan el servicio cuando culmina la obra y se entrega informes para realizar el cobro.

### **Recursos claves.**

Los recursos más importantes para que funciones este modelo son:

- **Físicos:** bodegas amplias y surtido stop de materiales, maquinarias pesadas y equipos menores.
- **Humanos:** personal técnicos de talleres, bodegas y campamento, operarios de equipos, supervisores.
- **Financieros:** créditos bancarios, manejos de tarjetas de crédito para compras en el exterior y márgenes de utilidades solidos que les permite invertir en proyectos de clientes o reinversión de utilidades para desarrollo empresarial.

Para la propuesta de valor los recursos humanos y la infraestructura son de vital importancia.

### **Actividades claves.**

La base del negocio es el alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero, la empresa ha desarrollado otros módulos que se han convertido en parte primordiales del negocio.

- El asesoramiento técnico en maquinarias; que le permite al cliente informarse sobre qué tipo de equipos requiere para el desarrollo de una determinada obra.
- **Corretaje de máquinas y equipos:** la empresa busca dar soluciones a las necesidades del cliente, si no posee la maquinaria que necesita o el equipo que se requiere, mantiene nexos o asociaciones con otras empresas o propietarios de equipos con las especificaciones. La empresa arrienda las máquinas a esta empresa o

ente por un costo inferior al que generalmente esta ofrece a sus clientes, para luego arrendar al cliente por el costo que establece su oferta. Finalmente acabada la obra la empresa recibe el pago del servicio, cancela al ente que le arrendo el equipo y obtiene un margen por el corretaje efectuado.

- **Colocación, retiro y seguimiento de máquina y equipos en obras:** la empresa tramita todo lo referente al traslado de los equipos y las maquinas hasta el lugar donde se efectúa la obra o hasta las instalaciones del cliente. Se realiza seguimientos periódicos del desempeño del personal operario, equipos y retiro de las máquinas y equipos finalizada la obra, todo este costeo está incluido en el costo del alquiler de la máquina o equipo.

#### **Asociaciones claves.**

- Empresa de transporte de maquinaria pesada y equipos para la construcción.
- Empresas comercializadoras de repuestos para maquinarias y equipos en general.
- Empresas fabricantes de partes y piezas para maquinarias y equipos.
- Empresas de alquiler de maquinaria y equipos.
- Empresas comercializadoras de combustibles y lubricantes.

#### **Estructura de costos.**

Los costos más importantes del negocio son:

- Mantenimiento de maquinarias y equipos en campamentos.
- Mantenimiento de talleres.
- Abastecimiento y mantenimiento de bodegas.
  
- Recursos humanos técnicos.
- Servicios básicos.

Las actividades más costosas son las de infraestructura (talleres y bodegas)

**Tabla 4.5 Modelo de Negocio por Desagregación - Línea de Negocio #2**

<b>Business Model Canvas</b>		Diseñado para:	Empresa que ofrece Desarrollo y Gestión a clientes en temas de alquiler de maquinaria pesada, equipo caminero y asesoría técnica especializada.	
<b>Asociaciones Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relaciones con los clientes</b>	<b>Segmento de Mercado</b>
Empresas de servicios legales, administrativos y tecnológicos  Empresas de servicios desaduanizadores y courier.	Tramites Legales, en alquiler de equipos y varios en obras  Asesoramiento técnico - agrónomo  Asesoramiento tecnico en Reparaciones y mantenimientos	Seguimiento de la calidad del servicio posventa.  Legalizaciones de compras, traslados, ventas y varios de equipos y maquinarias  Legalizacion de contratos de alquiler de maquinas y equipos	Mantenimientos de equipos, maquinarias de clientes y terceros asociados al negocio  Asesoramiento técnico y agronomo personalizado  Asistencia exclusiva según especificaciones del clientes  Gestión de cuentas claves  Reparaciones de equipos y maquinarias, propiedad de clientes o de terceros asociados al negocio	<b>Industrias Procesadoras de materia prima para otros porcesos industriales</b>  * Industria de Acero  * Industria de Vidrio  * Industria procesadora de abonos  * Industria quimica  * Industria metal/metallurgia <b>Industrias Procesadoras y empqadoras de alimentos y bebidas</b>  <b>Industria agricola/agraria/pecuaria/ganadera</b>  <b>Industrias camaroneras/pesqueras/empacadoras</b>  <b>Industrias procesadoras de materia prima, para elaboracion de productos terminados</b>  <b>Industria de la construccion/puerto -otras</b>
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales de Distribución</b>	
	Propiedad Intelectual Campamento Propio/patio industrial  Talleres propios / patio de reparaciones		Canales de distribucion de los socios claves y otras empresas que ofrecen alquileres de maquinarias y equipos	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Flujos de Ingresos</b>	
Permisos, legalizaciones y demas trámites con instituciones públicas Mantenimiento de talleres Amortizaciones de Préstamos Abastecimiento y mantenimiento de bodegas Recursos humanos administrativos Recursos humanos técnicos Logística de asesoramiento y seguimiento en obra Servicios Básicos administrativos y talleres Capacitaciones de personal técnico			Comisión por Gestión y asesoramiento Ventas de respuestos Ventas de activos Subasta de campamento - bodega Préstamos a instituciones financieras	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>				

Elaborado por: Las Autoras

## **Segmento de Mercado**

Los clientes actuales de la empresa están segmentados de la siguiente forma:

- Industrias procesadoras de materia prima para otros procesos industriales:
  - Industria de acero.
  - Industria de vidrio.
  - Industria procesadora de abonos.
  - Industria química.
  - Industria metal-metalurgia.
  
- Industrias procesadoras empacadoras de alimentos y bebidas:
  - Industria agrícola.
  - Industria pecuaria.
  - Industria Ganadera.
  - Industria Agraria.
  - Industria Pesquera.
  - Industrias empacadoras y procesadoras varias,
  
- Industria procesadora de materia prima para elaboración de productos terminados.
- Industria de construcción.
- Puerto y otras.

## **Propuesta de valor.**

La propuesta de valor que la empresa ofrece a sus clientes son: legalizaciones de compras y contratos de alquileres de máquinas y equipos, traslados, ventas y varios.

La finalidad es aperturar un departamento legal para efectivizar asuntos legales de la empresa. A su vez esté abierto para realizar trámites y asuntos legales de los clientes que ameriten durante el proceso de alquiler de máquinas y equipos u otras índoles de las empresas para sus procesos.



## **Canales de distribución.**

Se utiliza el marketing directo, mediante los canales de distribución de los socios claves, clientes más importantes y otras empresas que ofrecen el mismo servicio de alquiler.

El objetivo es reforzar el seguimiento posventa del servicio, darle un plus al cliente al evitar los asuntos de tramitación de permisos para obras, traslado de equipos y convenios o contratos. Con la finalidad de agilizar los procesos y reducir tiempos a los clientes al presentar una opción viable y ágil para sus trámites legales.

## **Relación con los clientes.**

Una amplia gama de servicios es la base de las relaciones que se mantiene con los clientes se ofrece:

- Mantenimiento de equipos y maquinarias de clientes y terceros asociados al cliente o a la empresa.
- Reparaciones de quipos y maquinarias propiedades del cliente o terceros asociados al negocio.

En la parte de asistencia personalizada a los clientes se establecen:

- Asesoramientos técnicos y agrónomos.
- Asistencia exclusiva según especificaciones del cliente.
- Gestión de cuentas claves.

## **Fuentes de ingreso.**

Las comisiones por gestión en asesoramiento es la base principal de esta actividad de servicio, las ventas de repuestos es otro factor importante. Esto se da porque la empresa cuenta con talleres propios y esta abastecida de equipos, piezas y partes y en

algunos casos hay piezas o partes que se importan, cuando una empresa o cliente tiene la necesidad de adquirir cierta parte o pieza la empresa la comercializa por un valor superior al adquirido y obtiene una ganancia de esta venta.

Subasta de campamento, se da cuando hay equipos que se devalúan para la actividad, por cambio de equipos o actualización de tecnología, se realizan subastas de los equipos y maquinas del campamento. En el menor de los casos para esta actividad los préstamos son una forma factible de obtención de ingresos.

### **Recursos claves.**

- **Físicos:** Campamento propio/ Patio industrial, Talleres propios/patio de reparaciones.
- **Intelectuales:** Patentes d proyectos.
- **Humanos:** Técnicos, Ing. Agrónomos, Civiles, Abogados, Administrativos, Operarios, Mecánicos.

### **Actividades claves.**

- **Trámites legales en alquiler de equipos y varios en obras:** Funciones del departamento legal encargado de la logística, permisos y patentes que se requieren para el desarrollo del servicio de alquiler que ofrece la empresa.
- **Asesoramiento técnico y agrónomo:** destinado para las empresas de cultivo, industrias agrarias y otras que buscan asesorías de cultivos o la creación de obras civiles para la ejecución de sus procesos.
- **Asesoramiento técnico en reparaciones y mantenimientos:** destinado a otras empresas propietarias de maquinarias y equipos que no cuentan con patios de reparaciones, ni ingeniero mecánico para suplir sus necesidades de mantenimiento o reparaciones de sus equipos.

**Asociaciones claves.**

- Empresas de servicios legales, administrativos y tecnológicos.
- Empresa de servicios desaduanizadores y currier.

**Estructura de costos.**

Los costos más importantes del negocio son:

- Permisos, legalización y demás tramites con instituciones públicas.
- Mantenimiento de talleres.
- Amortizaciones de préstamos.
- Abastecimiento y mantenimiento de bodega.
- Recursos humanos administrativos y técnicos.
- Logísticas de asesoramiento y seguimiento e obras.
- Servicios básicos.
- Capacitación de personal técnico.

Las actividades más costosas son capacitaciones de personal técnico, recursos humanos y administrativos.

**Tabla 4.6 Modelo de Negocio por Desagregación – Línea de Negocio # 3.**

<b>Business Model Canvas</b>		Diseñado para:	Empresa con Desarrollo de Tecnología para Maquinaria Pesada y Equipo Caminero		
<b>Asociaciones Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relaciones con los clientes</b>	<b>Segmento de Mercado</b>	
Empresas de servicios desaduanizadores y currier.  Empresas importadoras de partes y piezas tecnológicas	Asesoramiento técnico en maquinarias referentes a dispositivos mecatrónicos.  Asesoramiento tecnico en reparaciones y mantenimientos de dispositivos electronicos.  <b>Recursos Clave</b>  Propiedad Intelectual	Dispositivos de rastreo satelital, con tecnología de punta y sondeo de desempeño de maquinarias y equipos    Plataforma virtual/señal satelital	Asistencia exclusiva según especificaciones del clientes   Gestión de cuentas claves  <b>Canales de Distribución</b>  Diseño y Actualización de sitio Web, y plataforma multimedia interactiva con áreas específicas de la empresa   Canales de distribución de los socios claves y otras empresas que ofrecen alquileres de maquinarias y equipos	Empresas de alquiler de maquinaria pesada y equipo para la construccion  Empresas de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero  Otras empresas, comercializadoras y productoras de maquinas y equipos industriales	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Flujos de Ingresos</b>		
Gestión de Plataforma/señal satelital Mantenimiento de talleres Capacitaciones de personal técnico Mantenimiento de partes, pieazas y dispositivos de maquinarias y equipos en campamento Abastecimiento y mantenimiento de bodegas Recursos humanos técnicos			Ingresos por comercialización de dispositivos electronicos para equipos Ingresos por comercialización de dispositivos mecatronicos para maquinas Comercialización de espacio satelital para socios claves.		
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
<b>Elaborado por:</b> Las Autoras					

### **Segmento de Mercado.**

Los clientes actuales de la empresa están segmentados de la siguiente forma:

- Empresa de alquiler de maquinaria pesada y equipo para la construcción.
- Empresa de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero.
- Otras empresas, comercializadoras y productoras de máquinas y equipos industriales.

### **Propuesta de valor.**

Dispositivos de rastreo satelital, con tecnología de punta y sondeo de desempeño de maquinarias y equipos, incorporando dispositivos electrónicos de alta tecnología en las máquinas y equipos.

Plataforma virtual/señal satelital, para el desempeño y correcto funcionamiento de los dispositivos que se pretenden instalar y comercializar para las máquinas y equipos.

### **Canales de distribución.**

Diseño y actualización de sitio web, plataforma multimedia interactiva con áreas específicas de la empresa. Canales de distribuciones de los socios claves y otras empresas que ofrecen alquiler de maquinarias y equipos.

### **Relación con los clientes.**

Asistencia exclusiva según las especificaciones del cliente, al momento de instalar los dispositivos o cuando el cliente solicite un dispositivo se brindara una asistencia exclusiva para la instalación en sus equipos, en coordinación con el área de talleres, bodegas, operaciones y tecnología.

Gestión de cuentas claves, ofrecer a los clientes más importantes un espacio en la plataforma satelital, para rastreos, controles y seguimientos de sus máquinas, desde sus ordenadores y dispositivos en cualquier lugar que se encuentren.

### **Fuentes de ingreso.**

- Comercialización de dispositivos electrónicos para equipos.
- Comercialización de dispositivos mecatrónicas para máquinas.
- Comercialización de espacio satelital para clientes claves.

### **Recursos claves.**

- **Intelectuales:** patentes de dispositivos, electrónicos, mecatrónicas, planos y estructuras del proyecto de creación, ensamble, pruebas y otros.

### **Actividades claves.**

Asesoramiento técnico en maquinarias, referente a los dispositivos mecatrónicas, tanto en mantenimiento, instalación y reparación.

Asesoramiento técnico en reparaciones y mantenimientos de dispositivos electrónicos en equipos y máquinas.

### **Asociaciones claves.**

- Empresas de servicios desaduanizadores/Currier.
- Empresas importadoras de partes y piezas tecnológicas.

### **Estructura de costos.**

- Gestión de plataforma, señal satelital.
- Mantenimiento de talleres.
- Capacitación del personal técnico.
- Mantenimiento de partes, piezas y dispositivos de máquinas y equipos en campamento.
- Recursos humanos técnicos.
- Abastecimiento y mantenimiento de bodega.

# Tabla 4.7 Modelo de Negocio Desagregado – Representación Gráfica.

El lienzo base y los modelos de desagregación, se encuentran ampliado y con su debida explicación en las tablas 4.2 – 4.4 – 4.5 y 4.6 (arriba expuestas).

Business Model Canvas		Diseñado para: Empresa de Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipo Caminero		
Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Mercado
<p>Empresa de transporte de maquinaria pesada y equipos para la construcción</p> <p>Empresas comercializadoras de repuestos para maquinarias y equipos en general</p> <p>Empresas de servicios legales, administrativos y tecnológicos</p> <p>Empresas fabricantes de partes y piezas para maquinarias y equipos</p> <p>Empresas de alquiler de maquinaria y equipos</p> <p>Empresas comercializadoras de combustibles y lubricantes</p> <p>Empresas de alquiler de maquinaria y equipos</p> <p>Empresas comercializadoras de combustibles y lubricantes</p> <p>Empresas de servicios desahumadores y currier.</p> <p>Empresas importadoras de maquinarias pesadas y equipos</p> <p>Empresas importadoras de partes y piezas tecnológicas</p>	<p>Asesoramiento técnico en maquinarias</p> <p>Trámites Legales, en alquiler de equipos y varios en obras</p> <p>Asesoramiento técnico - agrónomo</p> <p>Corretajes de máquina y equipos</p> <p>Asesoramiento tecnico en Reparaciones y mantenimientos</p> <p>Propiedad Intelectual</p> <p>Campamento Propio/patio industrial</p> <p>Maquinarias pesadas para const. Cíviles</p> <p>Bodegas amplias y surtido stop de materiales</p> <p>Talleres propios / patio de reparaciones</p> <p>Maquinarias pesadas para construcción</p> <p>Equipos menores auxiliares</p> <p>Maquinarias y equipos para industria y puerto</p>	<p>Asesoramiento técnico en obras y maquinarias</p> <p>Visitas de supervisión de obras/continas, desempeño de obra y desempeño de maquinarias y equipos</p> <p>Legalizaciones de compras, trashados, ventas y varios de equipos y maquinarias</p> <p>Legalización de contratos de alquiler de maquinarias y equipos</p> <p>Servicios personalizados en logística y colocación.</p> <p>Dispositivos de rastreo satelital, con tecnología de punta y sondos de desempeño de maquinarias y equipos</p> <p>Seguimiento de la calidad del servicio posventa.</p> <p>Dispositivos electronicos de alta tecnología incorporados en maquinaria</p> <p>Plataforma virtual/señal satelital</p>	<p>Relación personal íntima /tecnicos, logística, empresa</p> <p>Asesoramiento técnico y agronomo personalizado</p> <p>Asistencia exclusiva según especificaciones del clientes</p> <p>Gestión de cuentas claves</p> <p>Inversión en obras de los clientes claves</p> <p>Reparaciones de equipos y maquinarias, propiedad de clientes o de terceros asociados al negocio</p> <p>Mantenimientos de equipos, maquinarias de clientes y terceros asociados al negocio</p> <p>Equipo Comercial/servicio de alquileres-tecnicos en obras</p> <p>Diseño y Actualización de sitio Web, y plataforma multimedia interactiva con áreas específicas de la empresa</p> <p>Canales de distribución de los socios claves y otras empresas que ofrecen alquileres de maquinarias y equipos</p>	<p><b>Industrias Procesadoras de materia prima para otros procesos industriales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Industria de Acero</li> <li>* Industria de Vidrio</li> <li>* Industria procesadora de abonos</li> <li>* Industria química</li> <li>* Industria metal/urgia</li> </ul> <p><b>Industrias Procesadoras y empacadoras de alimentos y bebidas</b></p> <p><b>Industria agrícola/agraria/pecuaria/ganadera</b></p> <p><b>Industrias camaroneras/pesqueras/empacadoras</b></p> <p><b>Industrias procesadoras de materia prima, para elaboración de productos terminados</b></p> <p><b>Industria de la construcción/puerto -otras</b></p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Gestión de Plataformas/señal satelital</p> <p>Mantenimiento de talleres</p> <p>Mantenimiento de maquinarias y equipos en obra</p> <p>Mantenimiento de maquinarias y equipos en campamento</p> <p>Abastecimiento y mantenimiento de bodegas</p> <p>Recursos humanos administrativos</p> <p>Recursos humanos técnicos</p> <p>Logística de asesoramiento y seguimiento en obra</p> <p>Servicios Básicos administrativos y talleres</p> <p>Capacitaciones de personal técnico</p> <p>Permisos, legalizaciones y demás trámites con instituciones públicas</p> <p>Amortizaciones de Préstamos</p>		<p><b>Flujos de Ingresos</b></p> <p>Comisión por Gestion y asesoramiento</p> <p>Ingresos por alquiler de maquinarias</p> <p>Ingresos por corretaje</p> <p>Ventas de repuestos</p> <p>Ventas de activos</p> <p>Subasta de campamento - bodega</p> <p>Préstamos a instituciones financieras</p> <p>Ingresos por comercialización de dispositivos electronicos para equipos</p> <p>Ingresos por comercialización de dispositivos mecatronicos para maquinas</p>		
<p>Elaborado por: Las Autoras</p>		<p>PUNTO DE EQUILIBRIO</p>		

Business Model Canvas		Diseñado para: Empresa de servicios de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero		
Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Mercado
<p>Empresas de transporte de maquinaria pesada y equipos para la construcción</p> <p>Empresas comercializadoras de repuestos para maquinarias y equipos en general</p> <p>Empresas fabricantes de partes y piezas para maquinarias y equipos</p> <p>Empresas de alquiler de maquinaria y equipos</p> <p>Empresas comercializadoras de combustibles y lubricantes</p> <p>Empresas importadoras de maquinarias pesadas y equipos</p>	<p>Asesoramiento técnico en maquinarias</p> <p>Corretajes de máquina y equipos</p> <p>Evaluación, venta y reparación de maquinarias y equipos en obras</p> <p>Bodegas amplias y surtido stop de materiales</p> <p>Equipo de Trabajo.</p> <p>Equipos menores auxiliares.</p> <p>Maquinarias y equipos para industria, puerto y construcción.</p>	<p>Visitas de supervisión de obras/continas y desempeño de maquinarias y equipos</p> <p>Legalizaciones de compras, trashados, ventas y varios de equipos y maquinarias</p> <p>Legalización de contratos de alquiler de maquinarias y equipos</p>	<p>Relación personal íntima /tecnicos, logística, empresa</p> <p>Asesoramiento técnico y agronomo personalizado</p> <p>Asistencia exclusiva según especificaciones del clientes</p> <p>Gestión de cuentas claves</p> <p>Inversión en obras de los clientes claves</p> <p>Diseño y Actualización de sitio Web, y plataforma multimedia interactiva con áreas específicas de la empresa</p> <p>Canales de distribución de los socios claves y otras empresas que ofrecen alquileres de maquinarias y equipos.</p>	<p><b>Industrias Procesadoras de materia prima para otros procesos industriales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Industria de Acero</li> <li>* Industria de Vidrio</li> <li>* Industria procesadora de abonos</li> <li>* Industria química</li> <li>* Industria metal/urgia</li> </ul> <p><b>Industrias Procesadoras y empacadoras de alimentos y bebidas</b></p> <p><b>Industria agrícola/agraria/pecuaria/ganadera</b></p> <p><b>Industrias camaroneras/pesqueras/empacadoras</b></p> <p><b>Industrias procesadoras de materia prima, para elaboración de productos terminados</b></p> <p><b>Industria de la construcción/puerto -otras</b></p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Mantenimiento de maquinarias y equipos en campamento</p> <p>Mantenimiento de talleres</p> <p>Abastecimiento y mantenimiento de bodegas</p> <p>Recursos humanos técnicos</p> <p>Servicios Básicos administrativos y talleres</p> <p>Otros gastos y costos producido del sur. De alquileres</p>		<p><b>Flujos de Ingresos</b></p> <p>Ingresos por alquiler de maquinarias</p> <p>Ingresos por alquiler de equipos</p> <p>Ingresos por corretaje</p>		
<p>Elaborado por: Las Autoras</p>		<p>PUNTO DE EQUILIBRIO</p>		

Business Model Canvas		Diseñado para: Empresa que ofrece Desarrollo y Gestion a clientes en temas de alquiler de maquinaria pesada, equipo caminero y asesoría técnica especializada.		
Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Mercado
<p>Empresas de servicios legales, administrativos y tecnológicos</p> <p>Empresas de servicios desahumadores y currier.</p>	<p>Trámites Legales, en alquiler de equipos y varios en obras</p> <p>Asesoramiento técnico - agrónomo</p> <p>Asesoramiento tecnico en Reparaciones y mantenimientos</p> <p>Propiedad Intelectual</p> <p>Campamento Propio/patio industrial</p> <p>Talleres propios / patio de reparaciones</p>	<p>Seguimiento de la calidad del servicio posventa.</p> <p>Legalizaciones de compras, trashados, ventas y varios de equipos y maquinarias</p> <p>Legalización de contratos de alquiler de maquinarias y equipos</p>	<p>Mantenimiento de equipos, maquinarias de clientes y terceros asociados al negocio</p> <p>Asesoramiento técnico y agronomo personalizado</p> <p>Asistencia exclusiva según especificaciones del clientes</p> <p>Gestión de cuentas claves</p> <p>Reparaciones de equipos y maquinarias, propiedad de clientes o de terceros asociados al negocio</p>	<p><b>Industrias Procesadoras de materia prima para otros procesos industriales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Industria de Acero</li> <li>* Industria de Vidrio</li> <li>* Industria procesadora de abonos</li> <li>* Industria química</li> <li>* Industria metal/urgia</li> </ul> <p><b>Industrias Procesadoras y empacadoras de alimentos y bebidas</b></p> <p><b>Industria agrícola/agraria/pecuaria/ganadera</b></p> <p><b>Industrias camaroneras/pesqueras/empacadoras</b></p> <p><b>Industrias procesadoras de materia prima, para elaboración de productos terminados</b></p> <p><b>Industria de la construcción/puerto -otras</b></p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Permisos, legalizaciones y demás trámites con instituciones públicas</p> <p>Mantenimiento de talleres</p> <p>Abastecimiento de Préstamos</p> <p>Abastecimiento y mantenimiento de bodegas</p> <p>Recursos humanos administrativos</p> <p>Recursos humanos técnicos</p> <p>Logística de asesoramiento y seguimiento en obra</p> <p>Servicios Básicos administrativos y talleres</p> <p>Capacitaciones de personal técnico</p>		<p><b>Flujos de Ingresos</b></p> <p>Comisión por Clientes y asesoramiento</p> <p>Ventas de repuestos</p> <p>Ventas de activos</p> <p>Subasta de campamento - bodega</p> <p>Préstamos a instituciones financieras</p>		
<p>Elaborado por: Las Autoras</p>		<p>PUNTO DE EQUILIBRIO</p>		

Business Model Canvas		Diseñado para: Empresa con Desarrollo de Tecnología para Maquinaria Pesada y Equipo Caminero		
Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Mercado
<p>Empresas de servicios desahumadores y currier.</p> <p>Empresas importadoras de partes y piezas tecnológicas</p>	<p>Asesoramiento técnico en maquinarias referentes a dispositivos mecatronicos.</p> <p>Asesoramiento tecnico en reparaciones y mantenimiento de dispositivos electronicos.</p> <p>Plataforma virtual/señal satelital</p> <p>Propiedad Intelectual</p>	<p>Dispositivos de rastreo satelital, con tecnología de punta y sondos de desempeño de maquinarias y equipos</p> <p>Plataforma virtual/señal satelital</p>	<p>Asistencia exclusiva según especificaciones del clientes</p> <p>Gestión de cuentas claves</p> <p>Diseño y Actualización de sitio Web, y plataforma multimedia interactiva con áreas específicas de la empresa</p> <p>Canales de distribución de los socios claves y otras empresas que ofrecen alquileres de maquinarias y equipos</p>	<p><b>Empresas de alquiler de maquinaria pesada y equipo para la construcción</b></p> <p><b>Empresas de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero</b></p> <p><b>Otras empresas, comercializadoras y productoras de maquinarias y equipos industriales</b></p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Gestión de Plataformas/señal satelital</p> <p>Mantenimiento de talleres</p> <p>Capacitaciones de personal técnico</p> <p>Mantenimiento de partes, piezas y dispositivos de maquinarias y equipos en campamento</p> <p>Abastecimiento y mantenimiento de bodegas</p> <p>Recursos humanos técnicos</p>		<p><b>Flujos de Ingresos</b></p> <p>Ingresos por comercialización de dispositivos electronicos para equipos</p> <p>Ingresos por comercialización de dispositivos mecatronicos para maquinas</p> <p>Comercialización de espacio satelital para socios claves.</p>		
<p>Elaborado por: Las Autoras</p>		<p>PUNTO DE EQUILIBRIO</p>		

**Tabla 4.8 Resumen de la Propuesta Diseño de Modelo Canvas.**

<b>Modelo de Negocio Canvas</b>	<b>El diseño del modelo de negocios Canvas para la empresa de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero para el sector industrial, demostró una sobrecarga de funciones, producto de proyectos e ideas de innovación de gerentes y accionistas.</b>
<b>Problemas generados:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sobrecarga laborar en áreas contables y financieras.</li> <li>2. Carencia de personal para el área de operaciones y logística.</li> <li>3. Carencia de controles y seguimientos de proyectos y fondos destinados para desarrollo de los departamentos y áreas.</li> </ol>
<b>Escenario Posterior a la Desagregación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redistribución de cargas laborales.</li> <li>2. Definición de cargas y funciones.</li> <li>3. Diseño de manuales de procesos encaminados al cumplimientos de planes y proyectos para desarrollo de propuesta de valor.</li> <li>4. Generación de más de 10 fuentes de empleo.</li> <li>5. Ampliación de líneas de negocio.</li> <li>6. Captación de nuevos mercados y expansión del segmento al que se enfocaba la empresa.</li> </ol>
<b>Otros datos importantes:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los clientes afianzados que mantiene la empresa, están interesados en formar parte de la línea de negocio de tecnología que está en desarrollo.</li> <li>2. Se estima que a finales del año 2014 y mediados del 2015 el área de tecnología haya lanzado al mercado como prueba un total de 10 dispositivos, que serán planes pilotos aplicados en proyectos y servicios ofrecidos a clientes más importantes.</li> <li>3. El área financiera de la empresa, se encuentra en negociaciones internacionales, para obtener escenarios favorables en las adquisiciones de materiales y partes para la empresa de servicios de alquiler y mejores escenarios de comercialización y financiamiento para tecnología.</li> </ol>

**Diseñado por:** Las Autoras



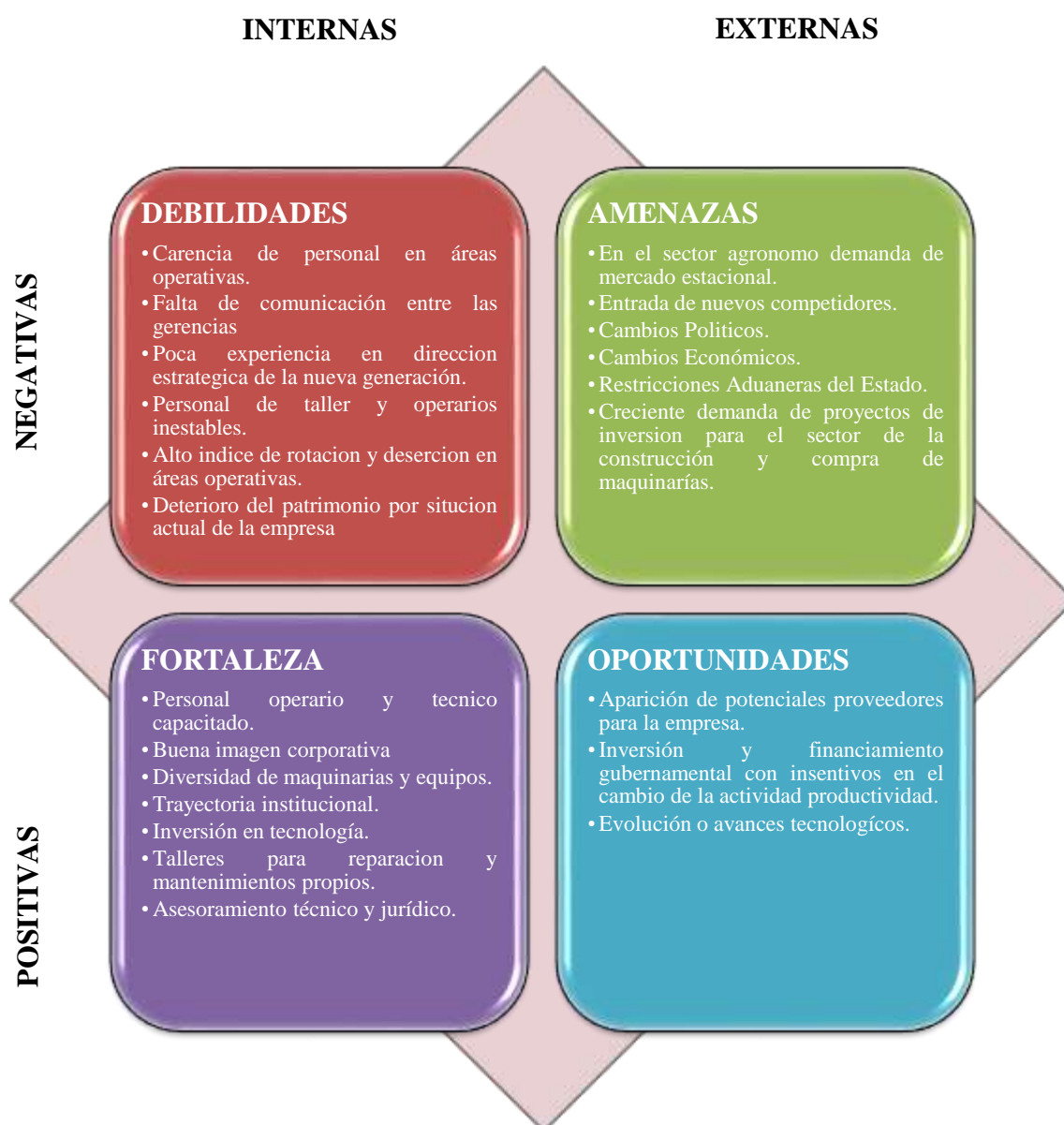
#### **4.5 Propuesta de Estrategias Generadas para el Área de Compras**

El departamento de operaciones hasta el año 2012 según datos financiero consumió el 60% del presupuesto general de la empresa, no obstante reflejo que lo presupuestado por el departamento de operaciones en el año 2013 tuvo un incremento del 15% es decir que el requerimiento operativo para este año fue del 75% sobre el presupuesto general, adicional a esto hasta el segundo cuatrimestre del año 2013 el departamento de operaciones había consumido al 100% su presupuesto asignado, y el área financiera tuvo que asignar fondos extras para el último cuatrimestre del año 2013.

A finales del año 2013 cuando se presentan los nuevos presupuestos, operaciones demandando un incremento del 15% más sobre el valor asignado el año anterior, justificando su incremento en base a las reestructuraciones gubernamentales, para inicios del año 2014 el área financiera asigno a operación un total del 85% del presupuesto general, es decir no se le cedió el 100% del incremento solicitado. Dentro de este mismo año la gerencia general solicito realizar un estudio económico y de factibilidad al departamento de operaciones y encontraron que la problemática de los altos gastos generados por el departamento se da en el área de compras.

Ante la problemática antes mencionada, se propone analizar el entorno de la empresa, revisar y analizar la misión, visión y valores institucionales, departamentales y generar visión y misión interdepartamentales, que permitan mejorar los escenarios que actualmente mantiene el área de compras del departamento operativo, mediante la creación de estrategias que le permitan a mediano y corto plazo visorar cambios ,reducir costos y fallas en los procesos de compras, además de servir como guía y base para diseñar nuevas estrategias que les permitan optimizar recursos sin afectar la calidad del servicio.

## Ilustración 4.1 Matriz Dafo



Rediseñado y actualizado por: Las Autoras

### Ilustración 4.2 Misión, Visión, Valores Empresariales y Departamentales



Diseñado por: Las Autoras

**Tabla 4.9 Matriz Análisis Dafo.**

Escenarios	Fortaleza	Oportunidad	Debilidad	Amenaza
<p><b>Servicios de alquiler de maquinarias</b></p> <p><b>Línea # 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinarias y equipos de última tecnología.</li> <li>• Maquinarias y equipos en constante mantenimiento y actualizaciones.</li> <li>• Talleres de mantenimientos y reparaciones propias.</li> <li>• Patio industrial propio de almacenaje, reparaciones y prueba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de la matriz productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de operatividad del servicio.</li> <li>• Costos de mantenimientos y reparaciones de máquinas no operativas.</li> <li>• Alta rotación de personal operativo de máquinas y equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones aduaneras en el ingreso de piezas y repuestos desde el exterior al país.</li> </ul>
<p><b>Desarrollo de gestión y servicios de asesoría técnica</b></p> <p><b>Línea # 2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado para asesoría técnica en maquinarias y equipos.</li> <li>• Experiencia en asesoría de obras civiles y agrónomas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja Competitiva ante el mercado sobre el servicio de asesoría personalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en capital de trabajo.</li> <li>• Costos de logística del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos grupos de competidores.</li> </ul>
<p><b>Desarrollo de tecnología</b></p> <p><b>Línea # 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres propios de investigación y desarrollo.</li> <li>• Diseño y fabricación de productos nuevos e innovadores para el sector de rastreo, mecánica y electrónica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de la matriz productiva</li> <li>• Desarrollar un sitio <u>WEB</u> para que los clientes realicen sus solicitudes y sugerencias del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de ensamble y fabricación de dispositivos.</li> <li>• Logística de venta del producto terminado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones aduaneras en el ingreso de piezas del exterior al país, para elaboración de dispositivos.</li> </ul>

**Elaborado por:** Las Autoras

Tabla 4.10 Matriz Foda Cruzado.

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FODA</b></p>	<p><b>FORTALEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Personal operario y técnico capacitado.</li> <li>○ Buena imagen corporativa</li> <li>○ Diversidad de maquinarias y equipos.</li> <li>○ Trayectoria institucional.</li> <li>○ Inversión en tecnología.</li> <li>○ Talleres para reparación y mantenimientos propios.</li> <li>○ Asesoramiento técnico y jurídico.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Carencia de personal en áreas operativas.</li> <li>○ Falta de comunicación entre las gerencias</li> <li>○ Poca experiencia en dirección estratégica de la nueva generación.</li> <li>○ Personal de taller y operarios inestables.</li> <li>○ Alto índice de rotación y deserción en áreas operativas.</li> <li>○ Deterioro del patrimonio por situación actual de la empresa</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparición de potenciales proveedores para la empresa.</li> <li>• Inversión y financiamiento gubernamental con incentivos en el cambio de la actividad productividad.</li> <li>• Evolución o avances tecnológicos.</li> </ul>	<p><b>Análisis FO</b></p> <p>Afianzamiento de la imagen corporativa ante clientes y proveedores, para ser una opción preferente ante los cambios del mercado.</p>	<p><b>Análisis DO</b></p> <p>Fortalecimiento de los recursos humanos, mediante incentivos, mejoras salariales y diseño de planes de carrea.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el sector agrónomo demanda de mercado estacional.</li> <li>• Entrada de nuevos competidores.</li> <li>• Cambios Políticos.</li> <li>• Cambios Económicos.</li> <li>• Restricciones Aduaneras.</li> <li>• Creciente demanda de proyectos de inversión para el sector de la construcción y compra de maquinarias, fondos que migran hacia el exterior.</li> </ul>	<p><b>Análisis FA</b></p> <p>Desarrollo e implementación del proyecto de tecnológica y mecánica que impulsa la empresa desde el año 2012.</p>	<p><b>Análisis DA</b></p> <p>Alianzas estratégicas con importadores de equipos, partes y piezas d maquinarias y recursos para la operatividad del negocio.</p>

Diseñado por: Las Autoras

### Ilustración 4.3 Formulación de Estrategias para Área de Compras.

ESCENARIO ACTUAL	DESCRIPCIÓN		
Devoluciones de piezas y partes.	Altos costos en Compras de partes, piezas y repuestos de máquinas y equipos, ocasionados por inadecuadas especificaciones y carencia de información emitida por el cliente que respalde al proveedor o fabricante para la fabricación o envío del requerimiento o compra que se efectúa.		
OPCIONES ESTRATÉGICAS	Escenario A	Escenario B	Escenario C
1. Digitalizar manuales y catálogos de maquinarias y equipos.	Delegar o reasignar digitalización al personal de compras/comprador  Cambio Rápido	Contratar nuevo personal para logística y apoyo en compras  Costos Elevados / crecientes	Externalizar el proceso de digitalización de manuales  Cambio Moderado
2. Fotografiar piezas y partes de maquinarias.	Escenario A	Escenario B	Escenario C
	Delegar capacitar personal de talleres para fotografiar partes y piezas.  Cambio Rápido	Contratar nuevo personal para logística y apoyo compras / talleres.  Costos Elevados / crecientes	Externalizar el proceso de fotografiar partes y piezas.  Cambio Moderado
	Favorable	Desfavorable	Estable

**Diseñado por:** Las Autoras

El escenario adecuado para corregir los fallos en compras es el **Escenario “A”**, se considera una opción favorable, se cuenta con el personal necesario para cubrir al cien por ciento las funciones del departamento, además la empresa tiene los equipos tecnológicos necesarios para el desarrollo de la estrategia:

1. Recurso Humano (un jefe técnico, un asistente técnico y un auxiliar de compras).
2. Recursos Tecnológicos (computadoras con sistemas Windows 8, memoria externa, disco duro, servidores, impresoras, escáner, fax, cámara digital de audio y video).

Los costos de implementar la estrategia son bajos, se presenta como un cambio rápido y bajo un escenario seguro y favorable, optimizando los recursos y cumpliendo con los objetivos propuestos por la gerencia la optimización.

#### Ilustración 4.4 Formulación de Estrategias para Área de Compras.

ESCENARIO ACTUAL	DESCRIPCIÓN		
Stock de partes, piezas, repuestos, suministros y activos menores	Altos inventarios o stock de materiales, parte y piezas que no se utilizan para los procesos por no cumplir especificaciones requeridas para el trabajo o el uso que se le da en los procesos de logística y talleres.		
OPCIONES ESTRATÉGICAS	Escenario A	Escenario B	Escenario C
Recuperar inversión en inventarios y stock no utilizados en procesos	Organizar venta de campamento ofertando las piezas, partes y suministros a otras empresa o personas interesadas.  Cambio rápido	Evaluar estado y uso de inventarios para almacenar o desechar artículos en stock.  Desfavorable	Ampliar bodegas para cubrir demanda actual de inventarios.  Estable Elevados y crecientes costos
	Favorable	Desfavorable	Estable

**Diseñado por:** Las Autoras

El escenario sugerido es el **Escenario "A"**, se considera una opción favorable debido a la rapidez con que la venta puede efectivizar el inventario, los costos de la organización y la obtención de permisos son bajos comparados con los que se generan con el mantenimiento de inventarios sin uso.

Existen otras empresas del mismo sector al que se enfoca la compañía que pueden utilizar las partes, piezas y repuestos que la empresa adquirió de forma inadecuada para sus procesos y que serviría para los procesos de estas compañías.

Como dato informativo y relevante dentro de las actividades que la empresa registra en su RUC se encuentra la comercialización de artículos varios para el sector de la construcción y la alquiler de maquinaria.

## Conclusiones

- El área de compras operativas representaba gastos considerables al momento de adquirir insumos para talleres, mantenimiento y stop de suministros para logística, problemas generados por inconsistencia de información y fallos en especificaciones suministradas a proveedores. Para solucionar este problema se diseñaron estrategias a corto plazo para área de compras operativas, que deberán ser evaluadas por la gerencia para verificar su incidencia, el cumplimiento de las mismas por parte del personal responsable y la evolución que ha tenido el departamento desde la implementación hasta la evaluación del desempeño estratégico.
- Se reformuló y actualizó la información de la empresa en lo referente a misión, visión y valores, debido a que las ideas de expansión habían contribuido a cambios en las bases del negocio. Este proceso les permitió reformular las bases sobre las cuales se diseñó la empresa de alquiler y diseñar las bases para las dos nuevas líneas de negocio (Tecnología y Asesoría).
- Se diseñaron manuales de procesos de todas las áreas que conforman la empresa, con la finalidad de levantar información de procesos internos realizados por los diferentes departamentos, para posteriormente centrar bases para el diseño del modelo de negocio, además se diseñaron nuevas plazas de trabajo, se hizo una redistribución de funciones entre el personal ya existen de la empresa.
- Se realizaron estudios del ambiente externo de la empresa, basados en matrices como las cinco fuerzas de PORTER, el análisis PESTEL, la matriz FODA y el FODA CRUZADO, para determinar la situación de la empresa y su proyección hacia el mercado o segmento al que se dirige.
- Se diseñó un lienzo base del modelo de negocios Canvas, partiendo de la información recopilada del ambiente interno y externo de la empresa, y posteriormente se procedió a realizar el modelo de desagregación que dio como resultado el surgimiento de dos nuevas líneas de negocio.



## Recomendaciones

- Se recomienda que el departamento de operaciones realice reuniones mensuales y análisis periódicos sobre el cumplimiento y desempeño de las estrategias propuestas para el área de compras.
- Se considera que las nuevas líneas de negocio generadas y sus respectivos departamentos diseñen estrategias funcionales basadas en la misión, visión y valores de cada línea de negocio que se sumarán a la misión, visión y valores que mantiene la empresa.
- Es recomendable que todas las áreas y departamentos, mantengan actualizados los manuales de proceso diseñados durante la ejecución de este proyecto.
- Se sugiere mantener actualizados los estudios de mercado, estudios de factibilidad, analizar y reestructurar de ser necesario las matrices de levantamiento de información del ambiente externo de la empresa. Además mantener actualizada la matriz del modelo de negocio Canvas general y las matrices de modelos de negocios de las nuevas líneas de servicios.
- Se considera como una gran oportunidad el replicar este proyecto en otras empresas con diferentes mercados y enfoques.

## Bibliografía

### Referencias Bibliográficas

- ✓ CABALLERO MIGUEZ GONZALO, FREIJEIRO ÁLVAREZ ANA BELÉN (2007) “Dirección Estratégica de la pyme: Fundamentos y Teoría para el éxito empresarial”
- ✓ CHIAVENATO IDALBERTO, (2006) «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición McGraw-Hill de Interamericana, Pág. 110.
- ✓ FRANCÉS ANTONIO (2006) “Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral”
- ✓ HARRISON, JEFFREY S. ST. JOHN CARON H., 2002:3 “Modelo simplificado del Proceso de Dirección Estratégica”
- ✓ JOHNSON GERRY, SCHOLLES KEVAN, WHITTINGTON RICHARD (2006) “Direction Strategic”, Pearson Education. Séptima Edición.
- ✓ MEDINA QUINTANA JORGE R. (2009) “Pensar, Planificar, Ejecutar y Evaluar Estratégicamente”. Primera Edición.
- ✓ OSTERWALDER ALEX & PIGNEUR YVES (2011) “Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation). Barcelona, Ediciones Deusto (Grupo Planeta).
- ✓ ROSENBERG, JERRY M., Diccionario de Administración y Finanzas”, Tercera Edición, Editorial Océano, Barcelona-España, 1994, 1-309
- ✓ TROYA JARAMILLO ALFONSO, (2009) “La Planeación Estratégica en la empresa Ecuatoriana”. Corporación Editora Nacional.

### Referencias de sitios web

- ✓ BARRETO, Julio, “Planeación Estratégica”,  
<http://planeacionestrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacionestrategica.html> (26-Oct-11).
  
- ✓ LÓPEZ, LAURA. “Lienzo de Modelo de Negocio – BMC”. [en línea]. Enero, 2013. Recuperado de <http://www.slideshare.net/marmongecr/herramientas-prcticas-para-innovacion-10-canvas-de-modelo-de-negocio>
  
- ✓ <http://revitalizatemexico.wordpress.com/2013/04/12/que-es-la-planeacion-y-por-que-deberian-planear-las-empresas/>
  
- ✓ <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
  
- ✓ <http://www.slideshare.net/jesussanval/5-fuerzas-de-porter-8069054>
  
- ✓ <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>
  
- ✓ <http://www.ekosnegocios.com>

## Anexos

### Anexo 1 Formato para Validación de/los instrumento(s) de recolección de datos.



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
EQUADOR

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Proyecto:**  
MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD DIRIGIDO A GERENCIA GENERAL

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>		Nombres: MARCELO BASTIDAS Profesión: MG EN ESTADISTICA Cargo: DOCENTE Fecha: 22/08/2014				Firma:  C.I. 0910621465			

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

*Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos*



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

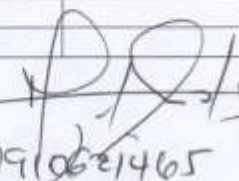
**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD DIRIGIDO A GERENCIA FINANCIERA

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: MARCELO BASTIDAS				Firma: 			
		Profesión: INGENIERIA EN ADMINISTRACION				C.I. 0910621465			
		Cargo: DOCENTE							
		Fecha: 22/08/2014							

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD DIRIGIDO A GERENCIA DE OPERACIONES

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrument		B) Calidad técnica y representativa				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓	✓	
2	✓		✓				✓	✓	
3	✓		✓				✓	✓	
4	✓		✓				✓	✓	
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: MARCELO BASTIDAS Profesión: INGENIERO EN ESTADISTICA Cargo: DOCENTE Fecha: 22/08/2014				Firma: C.I. 0910621465			

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFES DE LINEA

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>		Nombres: MARCELO BASTIDAS Profesión: ING EN ESTADISTICA Cargo: DOCENTE Fecha: 22/08/2014				Firma: C.I. 0910621465			

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

*Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos*



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
12	/		/				/		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>		Nombres: MARCELO BASTIDAS				Firma:			
		Profesión: ING. EN ESTADÍSTICA				C.I. 0912621465			
		Cargo: DOCENTE							
		Fecha: 22/08/2014							

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

*Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos*





**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROVEEDORES

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		/				/		
2	✓		/				/		
3	✓		/				/		
4	✓		/				/		
5	✓		/				/		
6	✓		/				/		
7	✓		/				/		
8	✓		/				/		
9	✓		/				/		
10	✓		/				/		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>		Nombres: MARCELO BALSODAS Profesión: ING. EN ESTADISTICA Cargo: DOCENTE Fecha: 22/08/2014				Firma: C.I. 0910621465			

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD DIRIGIDO A GERENCIA GENERAL

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: <i>Francisco Arreola</i> Profesión: <i>Ingeniero Comercial</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>20/09/2014</i>				Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0913523023</i>			

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD DIRIGIDO A GERENCIA FINANCIERA

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la Investigación/Instrumento o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: <i>Francisco Herrera</i> Profesión: <i>Ingeniero Comercial</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>25/09/2014</i>				Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0913323025</i>			

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
 ECUADOR  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

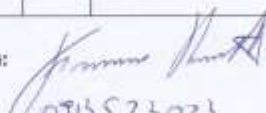
**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD DIRIGIDO A GERENCIA DE OPERACIONES

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>		<b>Nombres:</b> Francisco Herrera <b>Profesión:</b> Ingeniero Comercial <b>Cargo:</b> Docente <b>Fecha:</b> 25/08/2014				<b>Firma:</b>  <b>C.I.</b> 0713523023			

**Observaciones Generales:** \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFES DE LINEA

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento o P= Pertinente NP= No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>		Nombres: <i>Francisco Herrera</i> Profesión: <i>Ingeniero Comercial</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>25/09/2014</i>				Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0913523023</i>			

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
11	/		/				/		
12	/		/				/		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	Nombres: <i>Francisco Herrey</i> Profesión: <i>Ingeniero Comercial</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>25/08/2014</i>					Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0913523023</i>			

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROVEEDORES

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento o P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: <i>Francisco Herrero</i> Profesión: <i>Ingeniero Comercial</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>25/08/2014</i>				Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0913523023</i>			

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

*Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos*



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD DIRIGIDO A GERENCIA GENERAL

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: Triada Bohórquez Profesión: Lic. Mkt Cargo: Docente Fecha: Sept. 12 / 2014				Firma: <i>[Firma]</i> C.I. 0912981397			

Observaciones Generales: \_\_\_\_\_

*Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos*





UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD DIRIGIDO A GERENCIA FINANCIERA

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento O P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
DATOS DEL EVALUADOR		Nombres: <i>Frida Bohórquez S.</i> Profesión: <i>Lic. Marketing</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>02/07/2014</i>				Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0912921392</i>			

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD DIRIGIDO A GERENCIA DE OPERACIONES

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>		Nombres: <i>Frida Solórzano S.</i> Profesión: <i>Lic. Marketing</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>01/09/2014</i>				Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0992971397</i>			

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

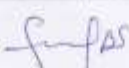
**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFES DE LINEA

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la Investigación/Instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
8	✓		✓				✓		
9	✓		✓				✓		
10	✓		✓				✓		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	<b>Nombres:</b> Frida Solórzano S. <b>Profesión:</b> Lic. Marketing <b>Cargo:</b> Docente <b>Fecha:</b> 01/09/2014						<b>Firma:</b>  <b>C.I.</b> 0912921397		

**Observaciones Generales** \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	✓		✓				✓		
2	✓		✓				✓		
3	✓		✓				✓		
4	✓		✓				✓		
5	✓		✓				✓		
6	✓		✓				✓		
7	✓		✓				✓		
8	✓		✓				✓		
9	✓		✓				✓		
10	✓		✓				✓		
11	✓		✓				✓		
12	✓		✓				✓		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	Nombres: <i>Frieda Bohórquez S.</i>					Firma: <i>fmpks</i>			
	Profesión: <i>Lic. Marketing</i>					C.I. <i>0912921397</i>			
	Cargo: <i>Secretaría</i>								
	Fecha: <i>01/09/2014</i>								

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema de Proyecto:**

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO AL SECTOR INDUSTRIAL EN GUAYAQUIL.

**Autores:** JESSENIA GAVILANEZ Y CRISTINA HOLMES

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROVEEDORES

**Objetivo General:** CREAR UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE COMPRAS OPERATIVAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA PARA EL SECTOR INDUSTRIAL.

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento o P= Pertinente NP= No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	/		/				/		
2	/		/				/		
3	/		/				/		
4	/		/				/		
5	/		/				/		
6	/		/				/		
7	/		/				/		
8	/		/				/		
9	/		/				/		
10	/		/				/		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>	Nombres: <i>Enjela Behaiguz S.</i> Profesión: <i>Doc. Marketing</i> Cargo: <i>Docente</i> Fecha: <i>01/09/2014</i>						Firma: <i>[Firma]</i> C.I. <i>0912971397</i>		

Observaciones Generales \_\_\_\_\_

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

## **Anexo 2 Entrevista de Profundidad Gerente General.**

**Objetivo:** Recopilar información sobre trayectoria y experiencia durante los años frente a la Gerencia General de la empresa. Se considera que la información que pueda suministrar será de gran importancia para la conformación del modelo de negocio.

**Tema:** Modelo de Negocio Canvas y Diseño de Estrategias Gerenciales para el área de compras de una empresa que brinda servicios de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero al Sector Industrial en Guayaquil.

**Autoras:** Jessenia Gavilanez y Cristina Holmes

**Tutor:** Ing. Tyrone Guerrero V. M.A.E.

**Nota:** La empresa decide acogerse al anonimato, por ello el nombre de la empresa, sus gerentes, jefes y empleados en general no se permiten mostrar en el desarrollo de este proyecto.

1. Mencione tres factores de éxito que considere han logrado mantener a la empresa durante 25 años de brindar sus servicios en el mercado local.
2. ¿Qué camino o dirección considera deba de seguir la empresa para la sucesión exitosa hacia las siguientes generaciones?, mencione dos aspectos que usted este desarrollando o aplicando para esta primera sucesión.
3. ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o problemas que ha enfrentado la empresa en los últimos 10 años, donde se han suscitados reestructuraciones políticas y gubernamentales que han afectado al mercado en general?, ¿Cómo los ha logrado superar?.
4. El Modelo de Negocio Canvas es una guía para visionarios que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. ¿Usted cree que este modelo de negocio es viable? y ¿Cómo influiría su aplicación en la empresa?

### **Anexo 3 Entrevista de Profundidad Gerente Financiero.**

**Objetivo:** Recopilar información sobre trayectoria y experiencia durante sus años frente a la Gerencia Financiera. Se considera que la información que pueda suministrar será de gran importancia para la conformación del modelo de negocio y el diseño de estrategias.

**Tema:** Modelo de Negocio Canvas y Diseño de Estrategias Gerenciales para el área de compras de una empresa que brinda servicios de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero al Sector Industrial en Guayaquil.

**Autoras:** Jessenia Gavilanez y Cristina Holmes

**Tutor:** Ing. Tyrone Guerrero V. M.A.E.

**Nota:** La empresa decide acogerse al anonimato, por ello el nombre de la empresa, sus gerentes, jefes y empleados en general no se permiten mostrar en el desarrollo de este proyecto.

1. Mencione tres factores a nivel financiero que considere han logrado mantener estable y sustentable a la empresa durante 25 años de brindar sus servicios en el mercado local.
2. Usted considera que la reinversión de utilidades genera resultados negativos o positivos para la empresa ¿Por qué?
3. Dentro de los proyectos de desarrollo y mejoras en su departamento, podría mencionar 2 que estén en ejecución, ¿Qué impactos ha logrado con ellos?
4. Actualmente ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o problemas que ha tenido que enfrentar el área financiera? , ¿Cómo los ha logrado superar?
5. El Modelo de Negocio Canvas es una guía para visionarios que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. ¿Usted cree que este modelo de negocio es viable? y ¿Cómo influiría su aplicación en la empresa?

#### **Anexo 4 Entrevista de Profundidad Gerente de Operaciones.**

**Objetivo:** Recopilar información cualitativa sobre su trayectoria y experiencia durante los años frente a la Gerencia de Operaciones. Se considera que la información que pueda suministrar será de gran importancia para la conformación del modelo de negocio y el diseño de estrategias para el área de compras.

**Tema:** Modelo de Negocio Canvas y Diseño de Estrategias Gerenciales para el área de compras de una empresa que brinda servicios de alquiler de maquinaria pesada y equipo caminero al Sector Industrial en Guayaquil.

**Autoras:** Jessenia Gavilanez y Cristina Holmes

**Tutor:** Ing. Tyrone Guerrero V. M.A.E.

**Nota:** La empresa decide acogerse al anonimato, por ello el nombre de la empresa, sus gerentes, jefes y empleados en general no se permiten mostrar en el desarrollo de este proyecto.

1. Mencione dos factores a nivel operativo que considere han permitido que la empresa se presente como una opción viable para el mercado hasta la actualidad.
2. Dentro de los proyectos de desarrollo y mejoras en su departamento, podría mencionar 2 que estén en ejecución, ¿Qué impactos ha logrado con ellos?
3. Actualmente ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos o problemas que ha tenido que enfrentar el área de operaciones? , ¿Cómo los ha logrado superar?
4. El Modelo de Negocio Canvas es una guía para visionarios que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. ¿Usted cree que este modelo de negocio es viable? y ¿Cómo influiría su aplicación en la empresa?



## Anexo 5 Encuesta Jefe de Línea

**Objetivo:** Recopilar información cualitativa y cuantitativa sobre la trayectoria y experiencia mantenidas durante los años frente a la jefatura de su respectiva área. Se considera de gran importancia la información que pueda suministrar para la conformación del modelo de negocio y el diseño de estrategias.

### Encuesta Jefe de Línea

**1. De las siguientes opciones que se muestran a continuación, seleccione la que haga referencia a su jefatura o cargo.**

Jefe de taller

Jefe técnico

Jefe de bodega

Jefe contable

Jefe de sistemas

Jefe de tecnología

**2. Con qué porcentaje calificaría usted el conocimiento sobre las actividades que efectúan sus asistentes dentro del departamento que lidera.**

25%  50%  75%  100%  menos del 25%

**3. Con qué porcentaje calificaría usted el conocimiento respecto al total de la cartera de clientes a nivel industrial que tiene actualmente la empresa.**

25%  50%  75%  100%  menos del 25%

**4. Seleccione tres alternativas máximo, que hagan referencia a los problemas que se suscitan con más frecuencia en el departamento que lidera.**

- Incumplimiento con fechas.
- Carencia de personal.
- Falta de controles y seguimientos.
- Falta de compromiso por parte del personal.
- Falta de presupuesto para desarrollo del departamento.
- Inconsistencias con inventarios.
- Falta de cumplimiento con entrega de informes.
- Retrasos con documentación y archivos.

- Retrasos y fallas con alimentación de base de datos.
- Otros \_\_\_\_\_

**5. Mencione como máximo tres logros que haya realizado su departamento en relación al último año (2013).**

---



---



---

**6. Según la estructura de su departamento, evalúe de una escala del 1 al 4 los parámetros que se mencionan a continuación:**

1. Regular                  2. Buena                  3. Muy Buena                  4. Excelente

- Adecuación de las áreas de trabajo.
- Cantidad de personal.
- Calidad de los procesos.

**7. Según las relaciones de su departamento, evalúe de una escala del 1 al 4 los parámetros que se mencionan a continuación:**

1. Regular                  2. Buena                  3. Muy Buena                  4. Excelente

- La confianza entre los miembros de su equipo de trabajo es.
- El trabajo en equipo es.
- El ambiente laboral de su departamento es.

**8. Según la tecnología de su departamento, evalúe de una escala del 1 al 4 los parámetros que se mencionan a continuación:**

**1. Totalmente de Acuerdo    2. De Acuerdo    3. En Desacuerdo**

**4. Totalmente en Desacuerdo**

- Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de las actividades de su departamento son adecuadas.
- Los avances tecnológicos han incrementado su rendimiento laboral.
- El manejo de la tecnología en su área de trabajo es el adecuado.

**9. De las preguntas antes citadas, cómo calificaría la posibilidad de crear un modelo de negocio que permita establecer una comunicación clara, directa y eficiente con su jefe inmediato y con los subalternos a su cargo, con la finalidad de intercomunicar a todas las áreas de la empresa y conocer los procesos que se realizan para la consecución de un objetivo o meta.**

<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Malo</b>	<b>Indiferente</b>

**10. De los siguientes conceptos que se mencionan a continuación, ¿Qué es modelo de negocio CANVAS para usted?, seleccione solo una alternativa.**

Una guía para visionarios, revolucionarios y retadores que quieran desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro.	
Es un plan de acción integral para tomas de decisiones gerenciales a nivel financiero y operativo.	
Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.	
Detalle de las actividades claves que realiza la empresa, para conocimiento general y toma de decisiones futuras a nivel interno y externo de la empresa.	

## Anexo 6 Encuesta a Proveedores

**Objetivo:** Recopilar información de su apreciación cualitativa y cuantitativa sobre las relaciones comerciales cliente–proveedor que en la actualidad mantiene con la empresa, misma que considera a los proveedores como parte activa del negocio por ser los entes que permiten el desarrollo de la logística para satisfacer a los clientes, convirtiéndolos en socios claves del negocio, motivo esencial para conocer su opinión y expectativas para mejorar las relaciones comerciales.

### ENCUESTA A PROVEEDORES

**1. De las siguientes opciones seleccione tres máximos que considere como ventajas de la relación comercial que mantiene actualmente la empresa.**

- Puntualidad en la entrega.
- Puntualidad en los pagos.
- Cumplimiento con los plazos pactados.
- Cumplimientos con asuntos varios en convenios.
- Detalle de especificaciones y cantidades de forma adecuada en pedidos y entregas.
- Trato cordial y respetuoso.
- Apertura para aportar experiencia y lograr ventajas de forma mutua.
- Apertura para recibir reclamos, quejas y sugerencias.
- Eficiencia para corregir problemas y responder a reclamos y sugerencias.
- Otros: \_\_\_\_\_

**2. De las siguientes opciones seleccione tres máximo que considere como desventajas de la relación comercial que mantiene actualmente la empresa.**

- Puntualidad en la entrega.
- Puntualidad en los pagos.
- Cumplimiento con los plazos pactados.
- Cumplimientos con asuntos varios en convenios.

- Detalle de especificaciones y cantidades de forma adecuada en pedidos y entregas
- Trato cordial y respetuoso
- Apertura para aportar experiencia y lograr ventajas de forma mutua
- Apertura para recibir reclamos, quejas y sugerencias
- Eficiencia para corregir problemas y responder a reclamos y sugerencias
- Otros: \_\_\_\_\_

**3. De los siguientes rangos que se mencionan a continuación, señale cuántos años le brinda servicio a la empresa.**

- Menos de 1 año.
- 1 a 3 años.
- 3 a 6 años.
- 6 a 9 años.
- 9 años en adelante.

**4. En los siguientes rangos mencione los plazos crediticios que mantiene en la actualidad con la empresa.**

- |                 |                          |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| Menos de 7 días | <input type="checkbox"/> | 31 a 45 días    | <input type="checkbox"/> |
| 8 a 15 días     | <input type="checkbox"/> | 46a 60 días     | <input type="checkbox"/> |
| 16 a 30 días    | <input type="checkbox"/> | Mayor a 60 días | <input type="checkbox"/> |

**5. Según su experiencia la empresa ha hecho frente a las obligaciones contraídas con ustedes de forma:**

- Anticipada al plazo pactado
- Puntuales según lo pactado en el plazo
- Con retrasos de 15 días
- Con retrasos de 30 días
- Con retrasos mayores a 30 días
- Aún mantienen saldos vencidos

6. Estaría dispuesto usted a reformar las relaciones comerciales que mantiene con la empresa, mediante un nuevo acuerdo entre ambas partes.

Sí

No

7. Si la respuesta a la pregunta número seis fue “No”, indique como máximo 2 motivos porque no puede llevarse a cabo la reforma del acuerdo comercial entre ambas partes.

---

---

---

8. Si la respuesta a la pregunta número seis es “Positiva”, indique como máximo 2 motivos que permita retomar las relaciones comerciales con la empresa.

---

---

---

9. Valore la evolución de las relaciones comerciales en los últimos 12 meses:

1. Regular
2. Buena
3. Muy Buena
4. Excelente

10. En una escala del 1 al 5 siendo 1 la menor y 5 la máxima calificación:

¿Cómo calificaría a la empresa dentro del marco de flexibilidad que permite a sus proveedores aportar su experiencia?, en:

- Marca / Fabricante
- Precio
- Calidad
- Plazos de entrega
- Plazos de crédito
-

## Anexo 7 Encuesta a Clientes

**Objetivo:** Recopilar información sobre la apreciación cualitativa y cuantitativa del servicio de alquiler de maquinaria pesada que ofrece la empresa, misma que considera al cliente como la base del negocio, por ello su opinión y sugerencias son importantes con el fin de mejorar el servicio.

### ENCUESTA A CLIENTES

**1. En la actualidad ¿Cómo encuentra el servicio por alquiler de maquinaria que le brinda la empresa?**

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy Buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> |
| Regular   | <input type="checkbox"/> |

**2. Si la respuesta a la primera pregunta fue “Buena” o “Regular” seleccione máximo dos opciones que considere posible implementar para mejorar, de no ser así pase automáticamente a la pregunta número tres.**

- Tramitación y legalización de contratos de arriendos de maquinaria.
- Servicio de cobranzas y retiros de pagos en la empresa.
- Reparación y arreglos de máquinas en la obra.
- Ampliación del servicio de transporte de maquinaria (Tráiler).
- Otros: \_\_\_\_\_

**3. Con respecto a las formas de pago en la actualidad mantiene la empresa con usted, considera que las mismas se ajustan a sus necesidades.**

Si  No

**4. Si la respuesta a la pregunta número tres fue “NO”, del siguiente listado selecciones máximo dos formas o acuerdos de pago que considera pueden establecerse.**

- El 50% al momento de firmar el contrato y el saldo al culminar la obra.

- El 25% al momento de firmar el contrato, un 25% al momento de colocación de la máquina en obra y lo restante al culminar la obra.
- El 100% al momento de finalizar la obra en efectivo.
- El 100% al momento de finalizar la obra con cheque certificado.
- Otros: \_\_\_\_\_

**5. En una escala del 1 al 4 siendo:**

1. Regular 2. Buena 3. Muy Buena 4. Excelente

**¿Con qué nivel de eficiencia considera usted cumple la empresa con los plazos de entrega, ejecución de obra, entrega de informes y retiro de maquinaria?**

1	2	3	4

**6. En una escala del 1 al 4 siendo:**

1. Nada rápido 2. Rápido 3. Muy rápido 4. Extremadamente rápido

**¿Qué tan rápido responde la empresa ante los problemas que se presentan tanto en maquinarias, operadores y logística general durante la obra?**

1	2	3	4

**7. En una escala del 1 al 4 siendo:**

1. Nada eficiente 2. Eficiente 3. Muy eficiente 4. Extremadamente Eficiente

**¿Con qué nivel de eficiencia ofrece la empresa el servicio posventa (facturación, seguimiento, finalización de entrega de obra)?**

1	2	3	4

**8. De los siguientes rangos ¿Con qué frecuencia ha solicitado los servicios por alquiler de maquinaria a la empresa en el transcurso del último año (2013)?**

De 1 a 2 veces

De 3 a 4 veces



**9. Mencione dos compañías del sector al cual pertenecen ésta, con las que también negocie su empresa.**

---

---

**10. De los criterios que se mencionan a continuación, califique según su apreciación y experiencia que ha mantenido con la empresa.**

1. Regular   2. Buena                      3. Muy Buena                      4. Excelente

- Recurso humano para satisfacer adecuadamente sus requerimientos.
- Infraestructura física necesaria para atender correctamente.
- Calidad en el servicio.

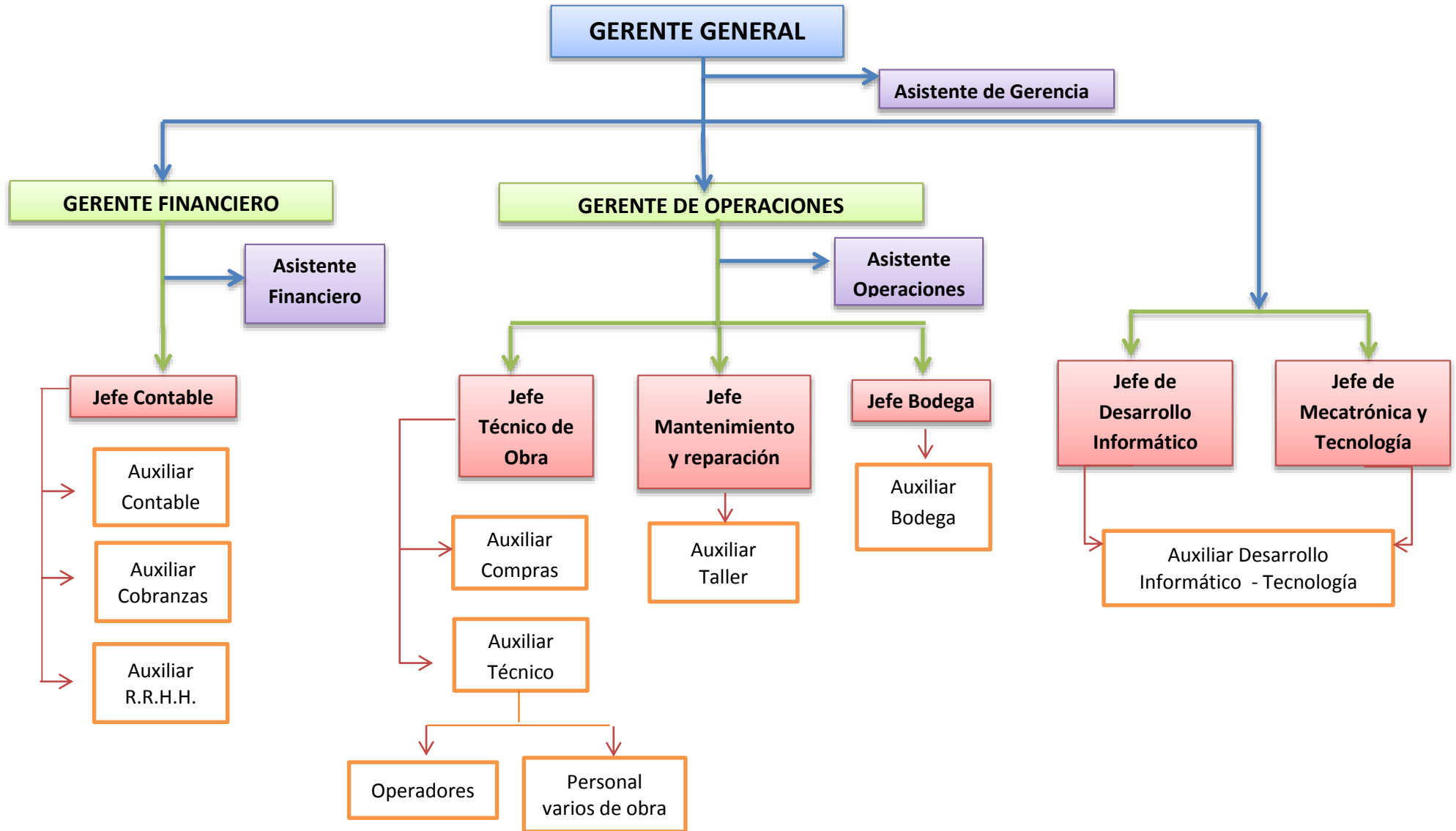
**11. De los criterios que se mencionan a continuación, califique el precio del servicio por alquiler de maquinaria pesada.**

- Muy Alto
- Alto
- Medio
- Bajo

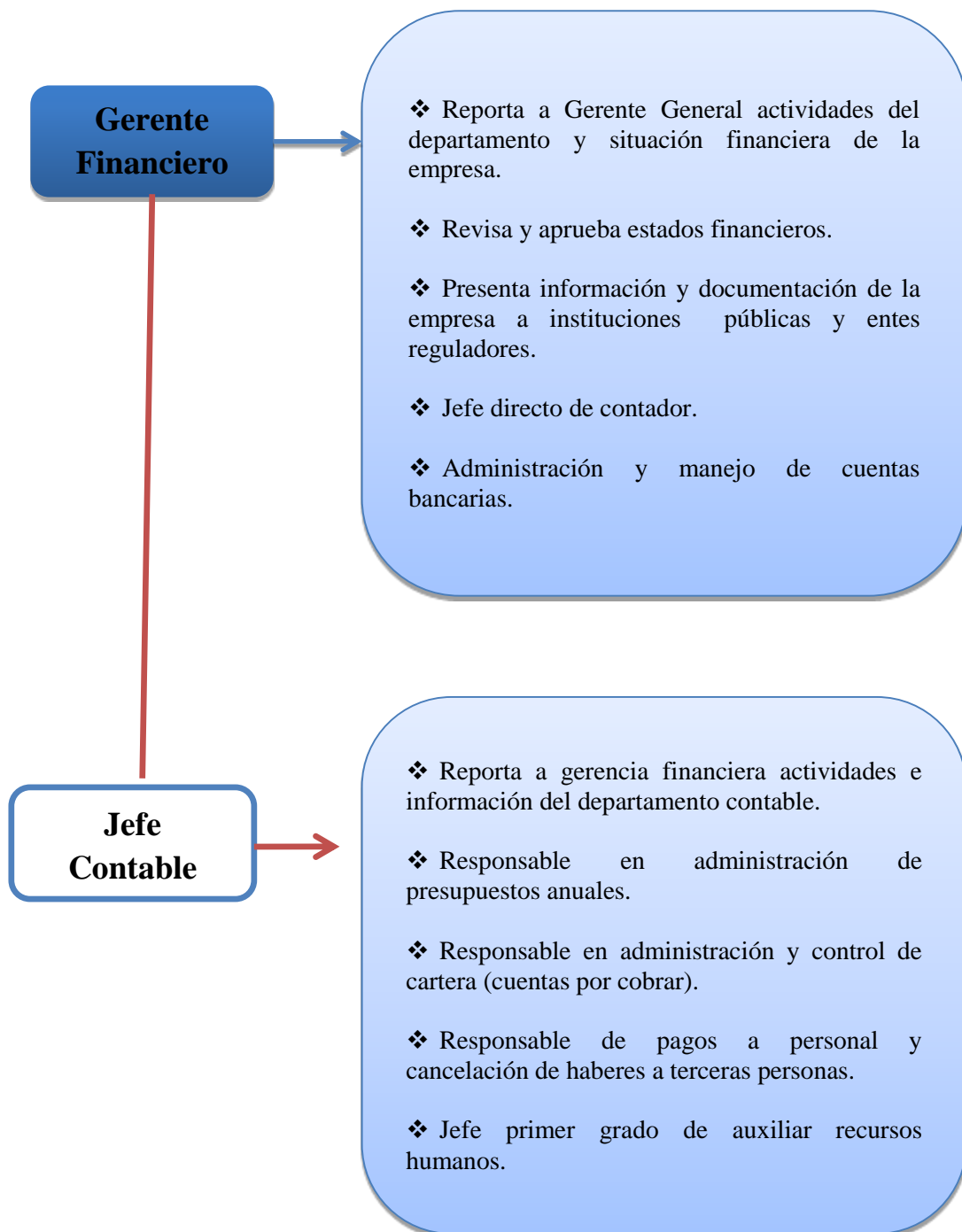
**12. De los criterios que se mencionan a continuación, califique la calidad del servicio de alquiler de maquinaria pesada.**

- Muy Alto
- Alto
- Medio
- Bajo

**Anexo 8 Organigrama Funcional Empresa de Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipo Caminero**

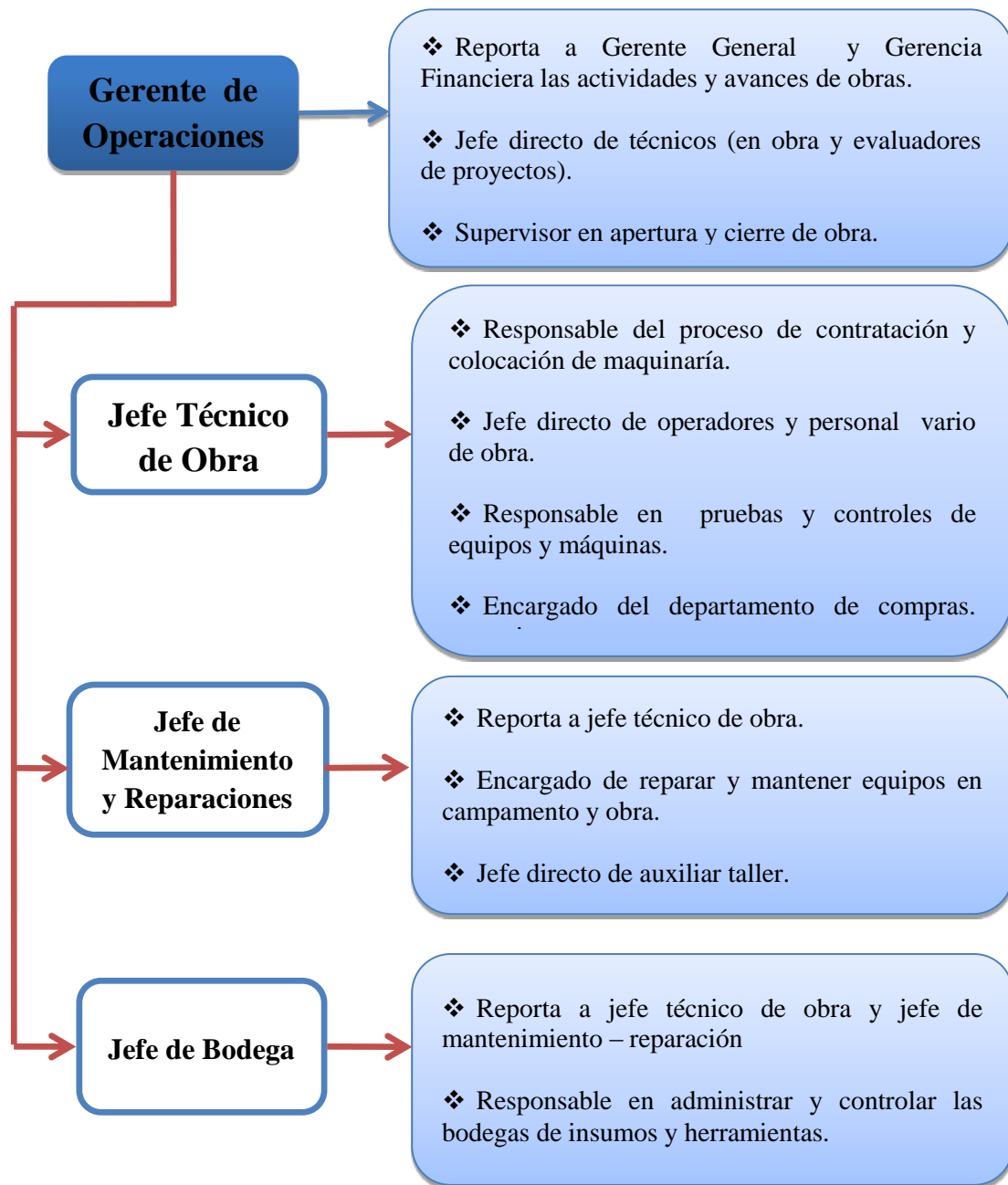


## Anexo 9 Cadena de Mando Gerencia Financiera



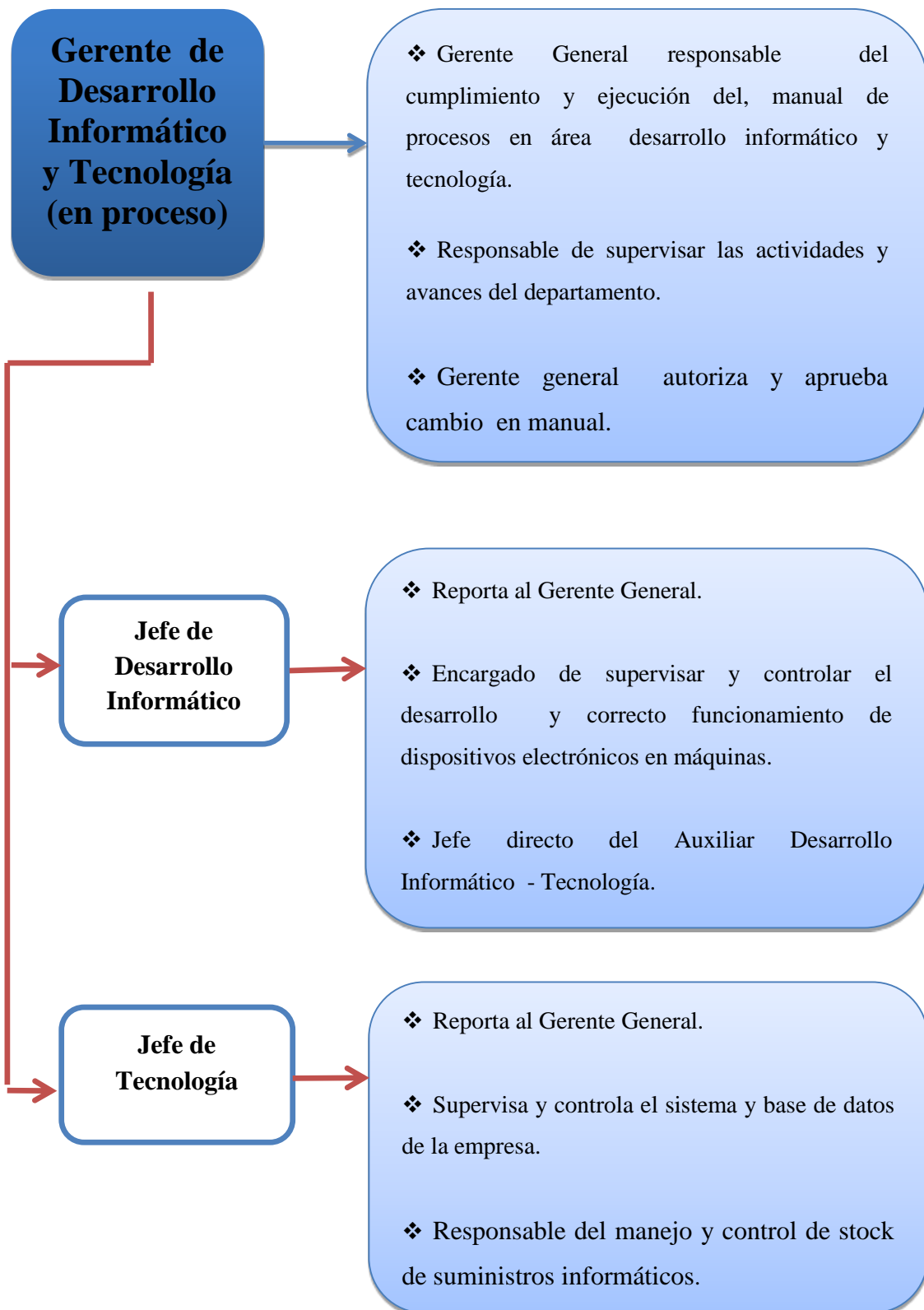
**Fuente:** Las Autoras

### Anexo 10 Cadena de mando Gerencia de Operaciones



**Fuente:** Las Autoras

## Anexo 11 Cadena de mando Gerencia de Desarrollo Informático y Tecnología



**Fuente:** Las Autoras

## Anexo 12 Manual de Procesos Área Financiera



Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipo Caminero		Finanzas – Gerencia Financiera	
Guayaquil, Agosto 2014	Revisión # 2	Codificación: FNZ – 1	
Realizado por: Cristina Holmes	Aprobado por: Gerente General	Ejecutado por: Departamento Financiero	

### Procedimiento General del Área Financiera

#### 1.1. Objetivo

Establecer procedimientos para la ejecución y desarrollo de procesos en Departamento Financiero, referente a controles de las áreas contables y financieras en general, para presentación de informes a los diferentes grupos de interés.

#### 1.2. Alcance

El procedimiento descrito aplicará para: Gerente Financiero y Asistente Financiero.

#### 1.3. RESPONSABILIDAD

- Toda el Área Financiera, deberá cumplir con el procedimiento establecido.
- El Gerente Financiero es responsable de actualizar y modificar el presente procedimiento. Cualquier cambio deberá ser revisado por Jefe del departamento Legal y aprobado por Gerente General.
- El Asistente Financiero será responsable y veedor de procesos que se inician en el área contable con respecto a documentación que se entrega a gerencia financiera para aprobación y revisión
- El Asistente Financiero será el encargado de supervisar el consumo total o parcial de los presupuestos asignados a cada área y emitirá informes trimestrales informando a Gerencia Financiera novedades.

#### 1.4. Definiciones

- **Plazos:** Periodo de tiempo pactado con la empresa para realizar los pagos a proveedores y los respectivos cobros a los clientes por la prestación del servicio.
- **Cartera de Clientes:** Base de datos que posee la empresa donde se encuentra la referencia de clientes o compradores del servicio.
- **Estados Financieros:** Resumen de información financiera que reúne de forma estructurada todas las operaciones en un periodo de tiempo determinado.
- **Costos:** Salida de dinero que representan los gastos o consumos que afecta a la empresa para la logística en la prestación del servicio.
- **Presupuestos:** Dinero que la Gerencia Financiera destina a los departamentos o áreas que conforman la empresa para hacer frente a sus gastos.
- **Cotizaciones:** Documentación previa basada en especificaciones que solicita el cliente donde se establece el costo del servicio, mano de obra, gastos de transporte y varios de logística.
- **Procesos Internos:** Actividades establecidas para ejecutar una tarea determinada dentro de la empresa u organización.

#### 1.5. Procedimiento

Actividades	Responsable
<p><b>1.</b> Realizar reuniones mensuales con personal del área contable, para establecer plazos y resultados de procesos contables.</p> <p>En estas reuniones mensuales se conocerán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de Carteras (Cuentas por Cobrar y Pagar).</li> <li>• Procesos y asuntos Tributarios.</li> <li>• Asuntos Legales – Financieros.</li> <li>• Imprevistos y asuntos varios.</li> </ul>	Gerente Financiero

<p>Recibirá apoyo del siguiente personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador.</li> <li>• Auxiliar Contable.</li> <li>• Auxiliar de Cobranzas.</li> <li>• Auxiliar de Recursos Humanos.</li> </ul>	
<p><b>2. Recepción de documentación para respaldar transacciones y soportar archivos del departamento.</b></p> <p>Para realizar este proceso deberá considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo documento externos que emitan otras empresas, instituciones o personas, deberán estar firmados y revisados por Gerente Financiero, dependiendo a qué departamento corresponde dicho documento llevara firma de recibido y revisado por gerente o jefe.</li> <li>• Facturas o documentos del área Operaciones, deberán contener firmas del Jefe técnico de obra y del Gerente Operativo.</li> <li>• Facturas o documentos del área desarrollo informático y tecnología, deberán contener firmas del jefe desarrollo informático y tecnología.</li> <li>• Facturas o documentos de gerencia general y finanzas deberán contener firmas del Gerente Financiero.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Si algún documento es recibido e ingresado para procesos contables sin contener firmas de responsabilidad, aprobación y revisión. La persona encargada de recepción será responsable del soporte inadecuado y no procedente para procesos administrativos y contables.</p> <p><b>Recomendación:</b> Si no contiene firmas con fecha, regresar documento y solicitar se ejecute el proceso establecido.</p>	Asistente Financiero



<p><b>3.</b> Revisar y validar documentos, facturas y demás papeles antes de ser entregados al auxiliar contable para ingreso al sistema.</p> <p>En este paso se debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar facturas en página del SRI.</li> <li>• Revisar el contenido de documentos entregados.</li> <li>• Corroborar el cumplimiento del proceso de firmas y revisiones.</li> <li>• Alimentar base de datos con documentos asignados y entregados al departamento contable, agenda de control.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> En caso de faltar o presentar inconsistencia en documentación que no pueden ser resueltas por la persona encargada de la recepción se sugiere devolver para corregir proceso previo. En caso de tener solución se sugiere resolver dichos inconvenientes, con el fin de evitar retrasos en los procesos.</p>	Asistente Financiero
<p><b>4.</b> Revisar información contable para elaboración y presentación de estados financieros provisionales cada 3 meses.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunión con contador para solicitar impresión y revisión de Estados Financieros, descargados del sistema contable.</li> <li>2. Solicitará Estado de Movimiento de las siguientes cuentas; CAJA-BANCOS, CUENTAS POR COBRAR, CUENTAS POR PAGAR, Inversiones y otras requeridas por Gerencia Financiera.</li> </ol> <p>Movimientos de cuentas antes mencionadas, son actualizadas diariamente por responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar contables (Caja-Bancos).</li> <li>• Auxiliar Cuentas por Cobrar (Cuentas por Cobrar).</li> </ul>	Gerente Financiero

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar Recursos Humanos (cuentas por Pagar).</li> </ul> <p>Cuando toda la información esta cuadrar el gerente financiero realiza conciliación de cuentas internas y provisión desde el sistema para soportar movimientos y transacciones, necesarias para emisión de balances y estados financieros.</p>	
<p><b>5.</b> Cada seis meses se deberán elaborar Estados Financieros.</p> <p>Estos estados financieros deberán ser analizados y comparados con indicadores de mercado, se deberá realizar cálculos de ratios financieros para conocer la situación empresarial. Esta información será presentada al gerente general para revisión, seguimiento y aprobación.</p>	Gerente Financiero
<p><b>6.</b> Logística integral en reuniones Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizaciones.</li> <li>• Presentaciones.</li> <li>• Atención, alimentación.</li> <li>• Estadías, viáticos</li> <li>• Apoyo técnico en proceso.</li> </ul>	Asistente Financiero
<p><b>7.</b> A finales del año comercial o en caso fortuito los 20 primeros días del año siguiente deberán realizar cierres contables, ajustes y emisión de información contable necesaria para elaborar Estados Financieros anuales.</p> <p>Elaboración, análisis y presentación serán responsabilidad del Gerente Financiero y asistentes, para ser revisados y aprobados por el consejo o directorio conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente.</li> <li>• Gerente General.</li> <li>• Accionistas.</li> <li>• Secretario del consejo (nombrado por el consejo para la reunión, aplican las gerencias).</li> </ul>	Gerente Financiero

<p><b>8.</b> Logística integral en reuniones de inversión, asociaciones, expansión y proyectos financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizaciones.</li> <li>• Presentaciones.</li> <li>• Atención, alimentación.</li> <li>• Estadías, viáticos.</li> <li>• Apoyo técnico del proceso.</li> </ul>	Asistente Financiero
<p><b>9.</b> Elaboración de presupuestos anuales.</p> <p>Solicitar información de costos y gastos presupuestarios por área, aprobados por gerentes de cada departamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Operaciones, deberá aprobar presupuestos en áreas: Técnica, Mantenimiento, Reparación y Bodega.</li> <li>• Gerente de Tecnología y Desarrollo Informático, deberá aprobar presupuesto en áreas: Desarrollo Informático y Tecnología.</li> <li>• Gerente Financiero, deberá aprobar presupuestos en área: Contable y Legal</li> </ul> <p>Consolidar presupuestos individuales por departamento y presentar posteriormente presupuesto general y por departamento a Gerencia General, para aprobación.</p> <p>Recibirá apoyo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente Financiero</li> </ul>	Gerente Financiero
<p><b>10.</b> Supervisar y controlar el consumo y uso de presupuestos asignados por Gerencia Financiera, posterior deberá emitir informes trimestrales.</p> <p>Lo realizará con ayuda de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Informático SAC – SAP.</li> <li>• Base de Datos Financiera.</li> <li>• Cotizaciones y Presupuestos para Consumo.</li> <li>• Facturas cobradas y salida de efectivo.</li> </ul>	Asistente Financiero

<p><b>11. Apertura, manejo y control de cuentas bancarias.</b></p> <p>Analizar opciones y beneficios en diferentes instituciones bancarias del país para asignar la administración de cuentas bancarias.</p> <p>Las cuentas de ahorro a nombre de la empresa serán manejadas exclusivamente por el Gerente General.</p> <p>Las cuentas Corrientes serán aperturadas con firmas conjuntas donde los responsables de la administración, emisión y mantenimiento, serán en prima instancia el Gerente Financiero y posteriormente Gerente General, la chequera será administrada por Gerente Financiero.</p>	Gerente Financiero
<p><b>12. Brindar soporte en cotizaciones, proyectos de inversión, contratos en alquileres de maquinarias y equipos. Brindando logística en costeo y compras varias para colocación del servicio.</b></p> <p>Recibe apoyo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente Financiero.</li> <li>• Jefe Técnico.</li> <li>• Gerente de Operaciones.</li> </ul>	Gerente Financiero
<p><b>13. Brinda soporte en logística, colocación y retiro de maquinaria en obra, realiza visita, revisión y auditoria económica en obra y post-obra.</b></p> <p>Recibe apoyo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente Financiero.</li> <li>• Jefe de obra.</li> <li>• Gerente Operaciones.</li> </ul>	Gerente Financiero

<p><b>14.</b> Movimientos financieros en general serán aprobados por el financiero, entre los cuales se consideran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos a personal (aprobación de nómina).</li> <li>• Pagos a proveedores (aprobación de Ctas por pagar).</li> <li>• Cobros a clientes (aprobación en Cartera).</li> <li>• Movimiento de capital para obras o proyectos.</li> <li>• Asignación de montos presupuestarios.</li> <li>• Pagos de tasa, intereses e impuestos.</li> <li>• Otros pagos y cobros en general.</li> </ul>	Gerente Financiero
<p><b>15.</b> Logística, reuniones, representaciones y realización de trámites con instituciones públicas y privadas del sector financiero, construcción y otros.</p>	Asistente Financiero
<p><b>16.</b> Responsable de selección y contratación del personal para las diferentes áreas.</p> <p>Seguimientos en procesos; afiliación, reportes al IESS, Ministerio del trabajo, varios en contratación y liquidación de personal.</p>	Gerente Financiero
<p><b>17.</b> Logística y apoyo en selección de personal para las diferentes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenciones.</li> <li>• Logística para entrevistas.</li> <li>• Entrenamiento de personal.</li> <li>• Ayuda en toma de pruebas.</li> </ul>	Asistente Financiero

**Elaborado por: las Autoras**

## Anexo 13 Manual de Procesos Departamento Financiero



Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipo Caminero		Finanzas – Contabilidad	
Guayaquil, Agosto 2014	Revisión # 2		Codificación: FN-Cont.1
Realizado por: Cristina Holmes	Aprobado por: Gerente General	Ejecutado por: Área Contable.	

### Procedimiento General Departamento Financiero

#### 1.1. Objetivo

Establecer procedimientos para levantamiento e ingreso de información al sistema contable y base de datos DROPBOX, evitar retrasos con presentación de información contable para elaboración de Estados Financieros, reducir fallos en asientos contables y cierres.

#### 1.2. Alcance

El procedimiento descrito aplicará para departamento Contable, Gerencia Financiera, asistentes y auxiliares.

#### 1.3. Responsabilidad

- Todo personal que labora dentro del Área Contable, deben hacer cumplir y deberán cumplir con los lineamientos establecido.
- Contador General deberá ser responsable y veedor de procesos que se ejecutan en el área contable, cumplir y hacer cumplir planes, pasos y lineamientos establecidos por la empresa.
- Los auxiliares deberán dar las facilidades y agilizar procesos, cumpliendo con las tareas asignadas por el Contador, el Gerente financiero y el asistente financiero si el caso amerita o se ha delegado una tarea específica.

#### 1.4. Definiciones

- **Cuentas Contables:** Listado de cuentas contables que posee la empresa, permitiéndole al personal encargado el registro de sus actividades.
- **Procesos:** Actividades mutuamente relacionadas que se efectúan para el cumplimiento de objetivos establecidos.
- **Proveedor:** Empresa o persona encargada de proveer productos que requiere la empresa en un determinado tiempo.
- **Aprobación:** Visto bueno o firma que otorga la persona encargada sobre determinada documentación relevante o situación.
- **Cuentas por Cobrar – Cobranzas:** Crédito a favor que cobra la empresa por el servicio prestado a sus clientes en un periodo determinado.
- **Comprobante de Pago:** Documento que acredita la transferencia de bienes, la entrega, el uso o la prestación del servicio.
- **Nómina:** Listado del personal que posee la empresa.

#### 1.5. Procedimiento

Actividades	Responsable
<p>1. Recepción de documentos, informes, autorizaciones, facturas, valijas y otros documentos, para ser entregados, distribuidos o ingresados a procesos contables y financieros.</p> <p><b>Nota:</b> Documentación pasa por supervisión de asistente financiero, posterior a lo cual es distribuida a gerencia financiera y contable</p>	Auxiliar Contable
<p>2. Distribución de documentación recibida:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes, solicitudes, memos u otros documentos, deben ser entregados a contadora para ser revisados, aprobados y autorizados.</li> </ul>	Auxiliar Contable

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas de pagos o cobros, deben registrarse en sistema, sellar con fecha y hora el ingreso del documento y entregar a:</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Facturas emitidas y entregadas a clientes por servicios de alquiler, deberán ser entregadas a auxiliar cobranzas para seguimientos y gestiones de cobro.</li> <li>2) Facturas emitidas por proveedores, deberán ser entregadas a auxiliar Recursos humanos para seguimiento y cancelación.</li> <li>3) Otros documentos que han sido procesados y sirven de respaldo para ingresos y soportes contables, serán entregados a Auxiliar Contable.</li> </ol>	
<p><b>3.</b> Informes, solicitudes, memos u otros documentos, que necesiten ser aprobados, corroborados y supervisados para aprobaciones o consultas serán revisados por contadora, quien deberá sellar, con fecha, hora y firma su aprobación o desaprobación para seguir con proceso</p> <p><b>Nota:</b> Si el documento, informe o trámite que revisó y aprobó contadora, contenía todas las firmas de responsabilidad, dependiendo el tramite o documento, es responsabilidad de contadora y su auxiliar enviar un correo notificando fecha en que ingreso el trámite para procesos contables, copiando a los gerentes y jefes implicados en el proceso.</p>	Contador General y Auxiliar Contable
<p><b>4.</b> Las facturas se emitirán, cuando operaciones envíe a cobranzas informe de horas trabajadas, detallando maquinaria utilizada, horas laboradas máquina, horas</p>	Auxiliar de Cobranzas



<p>laboradas por operador, consumo en lubricantes y combustible, otros consumos para logística.</p> <p><b>Nota:</b> Es importante que la encargada de cobranzas actualice la base de datos con las novedades en cuentas por cobrar, detallando pormenores que surgieron en procesos de cobranzas, sean estos pagos anticipados por parte del cliente o retrasos.</p> <p><b>Recordatorio:</b> Colocar el “Check” (Visto), en el sistema apenas se realice la cobranza total al cliente, para evitar inflación en cuentas por cobrar.</p>	
<p><b>5.</b> Cuando las cuentas por cobrar duplican el plazo estimado y pactado con el cliente, la auxiliar de cobranzas, emite informe sobre estado de cuenta del cliente y las novedades suscitadas durante el cobro a contadora con copia al asistente financiero, gerente financiero y gerente operativo, solicitando la intervención y ayuda para negociar con cliente, nuevo plazo de pago.</p> <p><b>Nota:</b> Si no se recibe contestación de los gerentes y jefe inmediato durante 7 días posteriores al envío del informe.</p> <p>El auxiliar de cobranzas debe ingresar al sistema y colocar un Check en la pestaña “probable Incobrible”, esto generar una alerta a la Gerente Financiera para toma de decisiones.</p>	Auxiliar de cobranzas y Contador General
<p><b>6.</b> Cuando se ha confirmado con cliente el pago a facturación emitida por la empresa, el auxiliar de cobranzas deberá movilizarse a las instalaciones del cliente para retirar el pago.</p>	Auxiliar Cobranzas

<p><b>Recordatorio:</b> para retiro de pago o documentación debe llevar como constancia el sello “Recibe Conforme” y “Cancelado” que son manejados por auxiliar de cobranzas.</p> <p><b>Nota:</b> Si es transferencia interbancaria se confirma la transferencia virtualmente y se emite un correo al cliente con copia a la contadora para verificar y corroborar los valores transferidos.</p>	
<p>7. Cuando se ha retirado el pago del cliente, se lleva hasta la empresa para elaborar orden de ingreso, posterior será enviado al banco para ser depósito y culminar con proceso de registro contable.</p>	Auxiliar Cobranzas
<p>8. Cuando auxiliar de cobranza ha culminado el proceso, entrega documentación a auxiliar contable para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar asiento contable por servicios prestados.</li> <li>• Ingresar retención respectiva y factura en los anexos contable.</li> <li>• Llenar papeleta de depósito por el valor correspondiente.</li> <li>• Enviar depósito al banco, con plazo mínimo de 24 horas posteriores al cobro realizado.</li> <li>• Realizado el depósito deberá ingresar al sistema y colocar un visto en el módulo cobranzas, dentro de la casilla estado de la cobranza (Realizada), esto genera automáticamente un link al sistema cobranzas dando la baja al 100% del valor de cartera.</li> <li>• Deberá ingresar al módulo bancos y dar un visto en “Deposito realizado”, para habilitar el valor en libro bancos.</li> </ul>	Auxiliar Contable
<p>9. Los informes de horas trabajadas por operadores y auxiliares (Horas extras y suplementarias), serán emitidos</p>	Auxiliar de Recursos Humanos

<p>por departamento técnico y entregados al auxiliar Recursos Humanos, para la contabilización y cálculos de pagos respectivos a cada operador o auxiliar.</p>	
<p><b>10.</b> El auxiliar recursos humanos, emitirá orden de pago con los cálculos efectuados al contador quien deberá aprobar los pagos para elaboración de cheques o transferencias dependiendo el caso.</p>	<p>Auxiliar de Recursos Humanos</p>
<p><b>11.</b> El contador revisará las órdenes de pago generadas por auxiliar recursos humanos, posterior firmará en señal de aprobación.</p>	<p>Contador General</p>
<p><b>12.</b> Auxiliar de recursos humanos elabora cheques y egresos respectivos en el sistema.</p> <p>Deberá hacer firmar cheques por Gerente Financiero y Gerente General, posterior los entregará al contador para firma autorizando pago.</p> <p>Una vez autorizados los pagos y firmados los cheques se procederán a realizar los pagos respectivos.</p> <p><b>Nota:</b> El mismo tratamiento que se dé a los pagos del personal se realizarán con los pagos a proveedores, la diferencia radica en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las facturas de proveedores deberán contener las firmas del jefe de área y gerentes del departamento.</li> <li>• Deberá tener firma de aprobación del gerente financiero y revisión del asistente financiero.</li> </ul>	<p>Auxiliar de Recursos Humanos</p>

<p><b>13.</b> Elaborar nómina y roles de pagos, serán funciones del auxiliar de recursos humanos.</p> <p>La aprobación la emitirá el contador.</p>	<p>Auxiliar de Recursos Humanos</p>
<p><b>14.</b> Tramites en páginas virtuales del IESS y MRL.</p> <p>Tramites donde se requiera representación personal de la empresa ante IESS o el MRL. Así como legalización de contratos se realizarán mediante Auxiliar de recursos humanos.</p>	<p>Auxiliar de Recursos Humanos</p>
<p><b>15.</b> Revisión, aprobación y cierre en cuentas y procesos contables para presentar información a Gerencia Financiera.</p>	<p>Contador General</p>
<p><b>16.</b> Permisos, claves y accesos a módulos del sistema así como la facultad de reversión en asientos no impresos, serán uso exclusivo del contador.</p>	<p>Contador General</p>

**Elaborado por: las Autoras**

## Anexo 14 Manual de procesos Departamento Operativo



Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipo Caminero		Operaciones – Gerencia Operativa	
Guayaquil, Agosto 2014	Revisión # 2		Cod: OP. 1
Realizado por: Cristina Holmes	Aprobado por: Gerente General	Ejecutado por: Gerente Operativo y Asistente	

### Procedimiento General de la Gerencia de Operaciones

#### 1.1.Objetivo

Establecer procedimientos para logística integral del servicio, el contacto y compromiso con el cliente, y las relaciones con los proveedores a fin de brindar al cliente final un servicio con calidad, eficiente y factible para sus necesidades

#### 1.2.Alcance

Toda el área de operaciones, pero esencialmente su responsables directos serán el Gerente de operaciones y el asistente de operaciones

#### 1.3.Responsabilidad

- El responsable de cumplir y hacer cumplir los procedimientos del manual será el Gerente Operativo.
- Las actualizaciones, modificaciones o cambios en el manual serán responsabilidad del Gerente Operativo, con la ayuda del Asistente Operativo.
- Las aprobaciones o autorizaciones para realizar modificaciones de manuales y procesos serán responsabilidad del Gerente General.

#### 1.4. Definiciones

- **Documentación:** Toda documentación oficial y relevante que posee la empresa para respaldar sus actividades económicas.
- **Requerimientos:** Adquisición de materiales, piezas e insumos que se utilizarán para la culminación de tareas específicas dentro de la empresa o en la ejecución de obras.
- **Orden de ingreso:** Documento donde se ingresa en detalle toda la información específica de requerimientos para obras.

#### 1.5. Procedimiento

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1. Recepción de documentación para operaciones, requerimientos jefes de línea, informes técnicos y varios documentos, pendientes de aprobación, revisión y archivo.	Asistente Operativo
2. Revisar informes sobre requerimientos para obras o alquileres, por parte de jefe técnico, serán revisados y corroborados por gerente operativo	Gerente Operativo
3. Presupuestos para obras o alquileres, serán revisados por el asistente operativo y sumilla con un comentario si procede o no dentro del presupuesto, para ser revisado y aprobado por gerente operativo.	Asistente Operativo
4. Cuando se conoce sobre el requerimiento y las solicitudes de materiales y presupuesto para el área técnica, el gerente operativo solicita vía correo electrónico la siguiente información:	Gerente Operativo

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al Jefe de mantenimiento: solicita estado de maquina “XYZ” a utilizarse en obra.</li> <li>• Al Jefe de Bodega, solicita materiales a utilizarse en proceso de alquiler (lubricantes, combustibles, repuestos, etc.)</li> <li>• Al Asistente de operaciones, solicita coordinar traslado de equipos y máquinas a obra.</li> <li>• Al Asistente financiero, solicita emitir solicitud para asignar costos a obra.</li> <li>• Al Gerente Financiero, solicita autorización para emitir cheque con valores a utilizarse adjuntando partida presupuestaria aplicada.</li> </ul>	
<p><b>5.</b> Cuando tuvo confirmación por jefe de talleres sobre estado idóneo de maquinarias solicitada, el gerente de operaciones emite un mail al jefe de taller con copia a toda el área operativa detallando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de maquinaria a entregarse para obra.</li> <li>• Estado de maquinaria a entregarse para obra.</li> <li>• Fecha y hora en que maquina debe estar lista para prueba técnica.</li> <li>• Fecha y hora en que maquina debe salir del campamento.</li> <li>• Fecha y hora en que será entregada al cliente.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Si no está apta para operar la maquinaria solicitada, el gerente operativo delegará al asistente contactar otra empresa o dueño de maquinaria a fin de pactar costo del alquiler para subarrendar, generándose la figura del corretaje</p>	Gerente de Operaciones
<p><b>6.</b> Cuando recibió respuesta por parte del Jefe de bodega, siempre y cuando sea la confirmación al 100% de materiales solicitados, se envía correo a Bodega</p>	Gerente de Operaciones

<p>solicitando despacho de materiales e insumos para la obra “XYZ” y se detalla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de obra y maquinaria a utilizarse en obra.</li> <li>- Cantidades requeridas.</li> <li>- Responsable de recepción y manejo de insumos y materiales en la obra (operador).</li> <li>- Fecha y hora de entrega.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Si en caso no se cuenta con la cantidad necesaria para ejecución de obra se solicita al auxiliar de compras realizar los trámites pertinentes para adquirir materiales e insumos, previo envío o notificación a todo el departamento operativo responsable en logística.</p>	
<p><b>7.</b> Cuando asistente operativo ha contactado tráiler o camión que realizará traslado de maquinaria y equipos, envía mail a Gerente operativo notificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa que dará el servicio.</li> <li>- Costo del servicio de traslado.</li> <li>- Nombre del responsable del traslado.</li> <li>- Hora convenida en el contrato de traslado con la empresa.</li> </ul>	Asistente de Operaciones
<p><b>8.</b> Cuando Gerente Operativo recibe notificación o email, comunica a todo el departamento operativo el momento exacto en que la máquina o equipo debe estar listo para montaje y traslado hasta obra.</p>	Gerente Operativo
<p><b>9.</b> Cuando recibe respuesta del asistente financiero sobre elaboración y emisión en partida presupuestaria, emite cheque de gerencia operativa.</p> <p>El asistente operativo retira y cambia en banco para efectivizar valor asignado en presupuesto para obra.</p>	Asistente Operativo y Gerente de Operaciones



<p><b>10.</b> Con valor efectivizado y entregado al gerente, este realiza la distribución del dinero a los responsables y solicita firmas respaldando la entrega del efectivo.</p>	<p>Gerente de Operaciones</p>
<p><b>11.</b> Con la logística finalizada, se embarca maquinaria y equipos para traslado a obra, mientras la maquina se transporta el jefe técnico, y el gerente operativo se movilizan hasta las instalaciones o las obras para dejar colocada las maquinas con insumos y operadores.</p>	<p>Gerente de Operaciones</p>
<p><b>12.</b> Entregada la maquinaria y colocada en obra se firma orden de ingreso y colocación, las firmas implicadas serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe Técnico</li> <li>• Gerente Operativo</li> <li>• Cliente o responsable de recepción del servicio.</li> </ul>	<p>Gerente de operaciones</p>
<p><b>13.</b> Posteriormente se realizarán visitas periódicas hasta culminación de obra en caso del jefe técnico.</p> <p>El gerente operativo visitara la obra final, pero realizara seguimientos vía correo electrónico o telefónica con el cliente y operadores.</p>	<p>Gerente de operaciones</p>

**Elaborado por: las Autoras**

## Anexo 15 Manual de procesos Área Técnica



Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipo Caminero		Operaciones – Departamento Técnico	
Guayaquil, Ag 2014	Revisión # 1	Cod: OP-TEC. 1.1	
Realizado por: Cristina Holmes	Aprobado por: Gerente General	Ejecutado por: Jefe Técnico y Auxiliares	

### Procedimiento General del Departamento Técnico

#### 1.1. Objetivo

Establecer procedimientos para departamento técnico operativo, en colocaciones y contrataciones del servicio de alquiler, términos y procesos con los que realizarán seguimientos del servicio.

#### 1.2. Alcance

Este manual tiene aplica para departamento técnico, considerando a; Jefe Técnico, auxiliar técnico, auxiliar de compras, operadores y ayudantes de operadores.

#### 1.3. Responsabilidad

- Las actualizaciones y modificaciones serán responsabilidad del gerente operativo, con la ayuda del jefe técnico, para respaldar mediante una solicitud o informe el cambio de procesos.
- El cumplimiento y la ejecución de este manual es responsabilidad de todo el departamento técnico operativo.

#### 1.4. Definiciones

- **Supervisar:** Control realizado por responsable de ejercer vigilancia sobre un proceso o tarea a cabalidad.
- **Seguimiento:** Observación minuciosa que lleva a cabo persona encargada de cumplir a cabalidad el desarrollo de uno o varios procesos.
- **Reparaciones:** Acción de reparar y dar mantenimiento a máquinas y equipos, para su buen uso.
- **Logística:** Proceso de planificar, implementar y controlar acciones necesarias para cumplir con procesos que se requieren.
- **Insumos:** Elementos o materias primas, que se utilizan en la producción de un bien o servicio.

#### 1.5.Procedimiento

Actividades	Responsable
1. Receptar documentación operativa, requerimientos del jefe técnico, informes técnicos y varios documentos para el área operativa, pendientes de aprobación, revisión y archivo.	Auxiliar técnico
2. Receptar solicitudes y valoraciones de obras o reparaciones de maquinarias tanto internas como externas.	Auxiliar técnico
3. Seguimiento de solicitudes en alquiler y valoraciones técnicas.	Auxiliar técnico
4. Logística en alquileres de máquinas y equipos.	Auxiliar técnico

5. Aprobación de solicitudes para alquileres o cotizaciones del servicio.	Jefe técnico
6. Aprobación y asignación de tareas y obras a operadores y auxiliares de operadores.	Jefe técnico
7. Requerimientos de informes a mantenimiento sobre estado de maquinaria solicitud para obra.	Jefe técnico
8. Requerimiento de informes a bodega sobre los insumos y materiales para logística en obra.	Jefe técnico
9. Prueba y reprobación de equipos, trabajo en conjunto con jefe de mantenimiento y operadores.	Jefe técnico, jefe de mantenimiento, operadores
10. Receptar materiales e insumos solicitados a bodega para obra. Posteriormente hacer entrega a operadores.	Jefe técnico
11. Informes para colocación de máquina en obra, desarrollo y respuesta máquina en obra y retiro de los equipos en obra.	Jefe técnico
12. Cuando solicite requerimientos de insumos, piezas y materiales por parte del auxiliar técnico o el auxiliar de taller deberá entregarse las cotizaciones pertinentes al jefe técnico para su revisión y aprobación.	Auxiliar de Compras
13. Logística en cotizaciones y compras de materiales, insumos y piezas que se necesiten para las maquinarias usadas en obras.	Auxiliar de Compras

<p><b>14.</b> Lleva control en la distribución de mercaderías según capacidad en bodegas de materia prima e insumos.</p>	<p>Auxiliar de Compras</p>
<p><b>15.</b> Responsable de negociar con proveedores plazos, descuentos, beneficios, devoluciones, etc.</p>	<p>Auxiliar de Compras</p>
<p><b>16.</b> Elaboración e ingreso de órdenes para compra al sistema, presentación de informes con sus respectivos respaldos y cotizaciones.</p>	<p>Auxiliar de Compras</p>
<p><b>17.</b> Aprobaciones y verificaciones de información técnica de máquinas, obras y bodegas.</p>	<p>Jefe técnico</p>
<p><b>18.</b> Revisar informes, requerimientos, solicitudes y varios en general del área técnica, talleres y bodegas.</p> <p>Esta información deberá ser revisada y supervisada por Jefe técnico, con la finalidad de emitir cada trimestre del año informes comparativos y resultados referentes a logística, productividad y respuesta del servicio al cliente.</p> <p>Cuando se culmina el cuarto trimestre del año, se deberá de efectuar un informe tipo resumen de lo acontecido durante todo el año en curso, a fin de evaluar indicadores de gestión operativos, para tomar decisiones y diseñar proyecciones futuras.</p>	<p>Jefe técnico, Gerente operativo, Jefe de taller y Jefe de bodega.</p>

**Elaborado por: las Autoras**

## Anexo 16 Manual de procesos Área de Mantenimiento y Reparación.



Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipo Caminero		Operaciones – Departamento Mantenimiento y Reparaciones	
Guayaquil, Agosto 2014	Revisión # 2		Cod: OP-MR. 1.2
Realizado por: Cristina Holmes	Aprobado por: Gerente General	Ejecutado por: Mecánico y Auxiliares	

### Procedimiento General Área de Mantenimiento y Reparaciones

#### 1.1. Objetivo

Establecer los procedimientos que ejecutaran el departamento de mantenimiento y reparación, para la revisión y supervisión de las maquinarias pesadas y equipos camineros utilizados para la contratación del servicio de las obras en ejecución y maquinarias almacenadas en campamento.

#### 1.2. Alcance

Toda el área de mantenimientos y reparación considerados como tales al jefe de mantenimiento, auxiliares de taller y operadores.

#### 1.3. Responsabilidad

- El responsable directo de supervisar que se cumplan todos los procesos en el área es el jefe de mantenimiento y reparación.
- El responsable de modificaciones y actualizaciones es el jefe de mantenimiento – reparación con ayuda del auxiliar de taller
- La ejecución de este manual deberá ser responsabilidad de todo el departamento de mantenimiento y reparación.

#### 1.4. Definiciones

- **Almacenamiento:** Son todos los insumos o materias primas que están en stock, hasta que se utilicen en determinado bien o servicio.
- **Mantenimiento:** Es el proceso mediante el cual se da logística para la reparación de máquinas y equipos que por causas externas no han cumplido con el servicio que ofrece.
- **Repuestos:** Son aquellas piezas que se utiliza para reemplazar las originales en máquinas que debido a su uso diario han sufrido deterioro o avería.

#### 1.5. Procedimiento

Actividades	Responsable
<p>1. Control, manejo y almacenamiento de maquinarias y equipos, sean estos propios de la empresa o de terceros serán responsabilidad de mantenimiento y talleres.</p>	<p>Jefe de mantenimiento y reparaciones</p>
<p>2. La recepción de maquinaria propia o de terceros, deberán ser registradas en reporte o ingreso a talleres y campamentos, archivadas y enviadas por duplicados a jefe técnico y gerente de operaciones.</p>	<p>Jefe de mantenimiento y reparaciones</p>
<p>3. Cuando una maquinaria se ingresa para reparaciones o mantenimiento se debe de llenar un formulario interno en Excel y enviar a todo el departamento de operaciones los detalles de maquina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de maquina</li> <li>- Serie de maquina</li> <li>- Hora de ingreso</li> <li>- Hora de revisión</li> <li>- Detalle de revisión</li> </ul>	<p>Jefe de mantenimiento y reparaciones</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detalle de desperfecto.</li> <li>- Piezas y partes a adquirir.</li> <li>- Piezas y partes a reparar.</li> <li>- Estimación presupuestaria.</li> </ul>	
<p><b>4.</b> Reparar, dar mantenimiento, realizar informes, solicitar repuestos y varios de logística en reparaciones serán responsabilidad exclusiva del jefe de mantenimiento y reparaciones.</p>	Jefe de mantenimiento y reparaciones
<p><b>5.</b> Aprobación en informes para entregar máquinas en obra.</p>	Jefe de mantenimiento y reparaciones
<p><b>6.</b> Recepción e informe de maquinaria entregada posterior a revisión y mantenimiento antes explicados.</p>	Jefe de mantenimiento y reparaciones
<p><b>7.</b> Logística en reparaciones y mantenimientos.</p>	Auxiliar de Taller
<p><b>8.</b> Cotización para repuestos de maquinarias, posterior a la cotización se debe emitir un informe adjuntando como mínimo tres cotizaciones con una nota al pie de página sugiriendo la opción viable.</p>	Auxiliar de Taller
<p><b>9.</b> Prueba de equipos y máquinas listas para salir a obra.</p>	Auxiliar de Taller
<p><b>10.</b> Prueba de maquinaria y equipos para ingreso a campamento.</p>	Auxiliar de Taller
<p><b>11.</b> Logística en reparaciones y limpieza de campamento, espacios de trabajo, taller y herramientas.</p>	Auxiliar de Taller
<p><b>12.</b> Limpieza de máquinas y equipos semanales, y de partes y repuestos según disposición del jefe de taller.</p>	Auxiliar de Taller

**Elaborado por: las Autoras**



## Anexo 17 Manual de procesos Área de Bodega



Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipo Caminero		Operaciones – Departamento Técnico	
Guayaquil, Agosto 2014	Revisión # 2	Cod: OP-BD. 1.3	
Realizado por: Cristina Holmes	Aprobado por: Gerente General	Ejecutado por: Jefe de Bodega y Auxiliar	

### Procedimiento General Área de Bodega

#### 1.1.Objetivo

Establecer procesos y pasos que deben ejecutarse en el área de bodega, con el fin de evitar faltantes y retrasos en despachos de materiales y repuestos tanto para el área técnica como para administración.

#### 1.2.Alcance

Toda el área de bodega en materiales, herramientas, repuestos y varios administrativos.

#### 1.3.Responsabilidad

- El responsable directo de supervisar que se cumplan todos los procesos en el área de bodega es el Gerente de Bodega.
- El responsable de modificaciones y actualizaciones será el jefe técnico.
- La ejecución de este manual deberá ser responsabilidad de todos los implicados en procesos de almacenamiento y manejos varios en bodegas.

#### 1.4. Definiciones

- **Dropbox:** Sistema empleado por la empresa donde se ingresa toda la información que respalda los diversos movimientos comerciales del negocio.
- **Inventario:** Son los bienes y materiales adquiridos por la empresa que se utilizarán para ofrecer un servicio determinado.
- **Bodega:** Lugar o espacio físico donde se almacenan materiales, insumos, equipos y herramientas que utilizarán en determinado momento al ofrecer el servicio.

#### 1.5. Procedimiento

Actividades	Responsable
1. Recibir materiales y suministros para oficina entregados por departamento de compras.	Auxiliar de bodega
2. Recibir materiales, repuestos y herramientas para maquinarias y equipos.  3. Recepción de materiales e insumos para logística en alquiler.	Jefe de bodega
4. Contabilización, inventario y asignación de códigos en perchas y bodegas.	Jefe de bodega y auxiliar
5. Ingreso de códigos y materiales al sistema inventarios y base de datos Excel "Dropbox".	Auxiliar de bodega
6. Revisión y aprobación de información ingresada al sistema para asignación a centros de costos.	Jefe de bodega
7. Emitir informes sobre estado de bodegas y	Jefe de bodega

productos.	
<b>8.</b> Requerimientos de insumos para completar stop aceptable en materiales y repuestos, almacenados en bodegas.	Jefe de bodega
<b>9.</b> Entrega y registros de salidas correspondientes a insumos, partes y piezas utilizadas en procesos de taller y logística.	Auxiliar de bodega
<b>10.</b> Aprobación y elaboración de reportes correspondientes a movimientos de ingreso y salida en mercaderías o inventarios.	Jefe de bodegas
<b>11.</b> Mantenimiento y limpieza del área de almacenaje, sitio de trabajo, perchas y estantes ubicados en bodegas de herramientas menores, partes, piezas, repuestos para talleres y materiales varios para logística del servicio.	Auxiliar de bodega
<b>12.</b> Supervisar, controlar y validar inventarios para entrega y elaboración de informes a gerencia operativa y financiera.	Jefe de bodega

**Elaborado por: las Autoras**

## Anexo 18 Manual de procesos Departamento Desarrollo Informático y Tecnología



Alquiler de Maquinaria Pesada y Equipo Caminero		Desarrollo Informático & Tecnología
Guayaquil, Agosto 2014	Revisión # 1	Cod: IT- DI 1.1
Realizado por: Cristina Holmes	Aprobado por: Gerente General	Ejecutado por: Departamento de Desarrollo Informático y Tecnología

### Procedimiento General Departamento Desarrollo Informático y Tecnología

#### 1.1. Objetivo

- Evitar problemas en funcionamiento y mantenimiento de activos informáticos, a fin de garantizar la optimización en recursos y tiempos para desarrollar actividades y procesos en las diferentes áreas.
- Establecer procedimientos básicos para instauración y apertura departamento tecnológico, con el fin de entregar un servicio adicional al cliente desarrollando dispositivos tecnológicos para su futura comercialización.

#### 1.2. Alcance

El procedimiento descrito aplicará para Jefe de Desarrollo Informático, Jefe de Tecnología y auxiliar.

#### 1.3. Responsabilidad

- Toda el área Informática deberá cumplir con el procedimiento establecido.
- Toda el área tecnológica deberá cumplir con el procedimiento establecido.
- El Gerente General es responsable directo del cumplimiento del presente manual.

- El jefe de desarrollo informático será responsable de actualizar, revisar y modificar presentes y futuros procedimientos a ser adjuntados al presente manual.
- Jefe de tecnología será responsable de actualización, revisión y modificaciones presente y futuro del procedimiento descrito.
- Gerente General será el único autorizado para aprobar, y supervisar cualquier cambio de procesos en el manual.

#### 1.4. Definiciones

- **Tecnología:** Desarrollo de conocimientos o innovaciones tecnológicos que una persona realiza para crear sistemas o diseñar dispositivos.
- **Sistemas:** Son los programas informáticos que posee la empresa para la administración de la información a las diferentes áreas o módulos informáticos.
- **Control:** Es el proceso que realiza la persona autorizada para llevar a cabo el cumplimiento de actividades ejecutadas según lo planificado.
- **Área Informática:** Área encargada de supervisar y garantizar el buen manejo de sistemas informáticos.
- **Suministros Informáticos:** Es la adquisición de materiales, piezas e insumos necesarios para la reparación de activos tecnológicos en las diferentes áreas que conforman la empresa.
- **Desarrollo Informático:** Diseño o creación de software informático, creado para ajustarse a las necesidades específicas de la empresa.

### 1.5. Procedimiento

Actividades	Responsable
<p>1. Cada semana se realizarán reuniones con departamento de desarrollo informático y tecnología, para designar tareas y tratar asuntos o novedades que se susciten dentro del departamento.</p> <p>Con la finalidad de resolver problemas o inquietudes de los miembros del área.</p>	Gerente General
<p>2. Se deberá monitorear diariamente el sistema en general para detectar problemas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Virus</li> <li>• Fallas en módulos</li> <li>• Cambios o modificaciones de accesos</li> <li>• Actualizaciones</li> <li>• Base de archivos y datos</li> <li>• Otros</li> </ul> <p>Para reparar o dar mantenimiento sea el caso y evitar problemas con alguno de los módulos del sistema.</p>	Jefe de desarrollo informático.
<p>3. Se deberá revisar periódicamente el correo interno, donde o jefes de área harán llegar solicitudes o reportes del sistema y otros problemas informáticos que se presenten.</p> <p><b>Nota:</b> Es necesario y prioritario atender las solicitudes en orden de llegada considerando fechas y horas. Como política la empresa, direccionada hacia el departamento de tecnología el soporte técnico solicitado se deberá realizar en un plazo no mayor a las 48 horas enviada solicitud.</p>	Auxiliar desarrollo informático.
<p>4. Emitir informes, notificar novedades y prioridades al jefe de desarrollo y tecnología.</p>	Auxiliar desarrollo informático.

<p><b>5.</b> Brindar logística en mantenimiento y reparación de activos informáticos.</p>	<p>Auxiliar desarrollo informático.</p>
<p><b>6.</b> Una vez reparado equipos o sistemas se redacta informe de novedades, costos y recomendaciones. informe que deberá contener la firma del Jefe de desarrollo informático.</p>	<p>Auxiliar desarrollo informático.</p>
<p><b>7.</b> Revisión y probación de informes redactados por asistente informático, para ser emitido a gerencia.</p> <p><b>Nota:</b> El informe que se emita con las novedades deberá ser presentado al gerente general, posterior a su revisión y aprobación se realizará un triplicado del archivo, para ser distribuido:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Original archivo del departamento informático.</li> <li>2) Copia # 1 entregar a asistente de gerente general para archivo.</li> <li>3) Copia # 2 entregar a asistentes o jefes de departamentos donde se suscitó el problema.</li> <li>4) Copia # 3 si en caso la compra de un suministro para reparación o instalación será entregada al departamento Contable y compras para archivos.</li> </ol>	<p>Jefe de desarrollo informático.</p> <p>Y</p> <p>Auxiliar de desarrollo informático.</p>
<p><b>8.</b> Cotizar repuestos, maquinas, programas y otros suministros para el área informática.</p>	<p>Auxiliar de desarrollo informático.</p>
<p><b>9.</b> Revisar, aprobar y autorizar compras de suministros y varios informáticos.</p>	<p>Jefe de desarrollo informático.</p>
<p><b>10.</b> Responsable del manejo y control de stock en suministros informáticos.</p>	<p>Auxiliar de desarrollo informático.</p>
<p><b>11.</b> Elaborar cada 6 meses informes sobre suministros informáticos.</p>	<p>Jefe de desarrollo informático.</p>

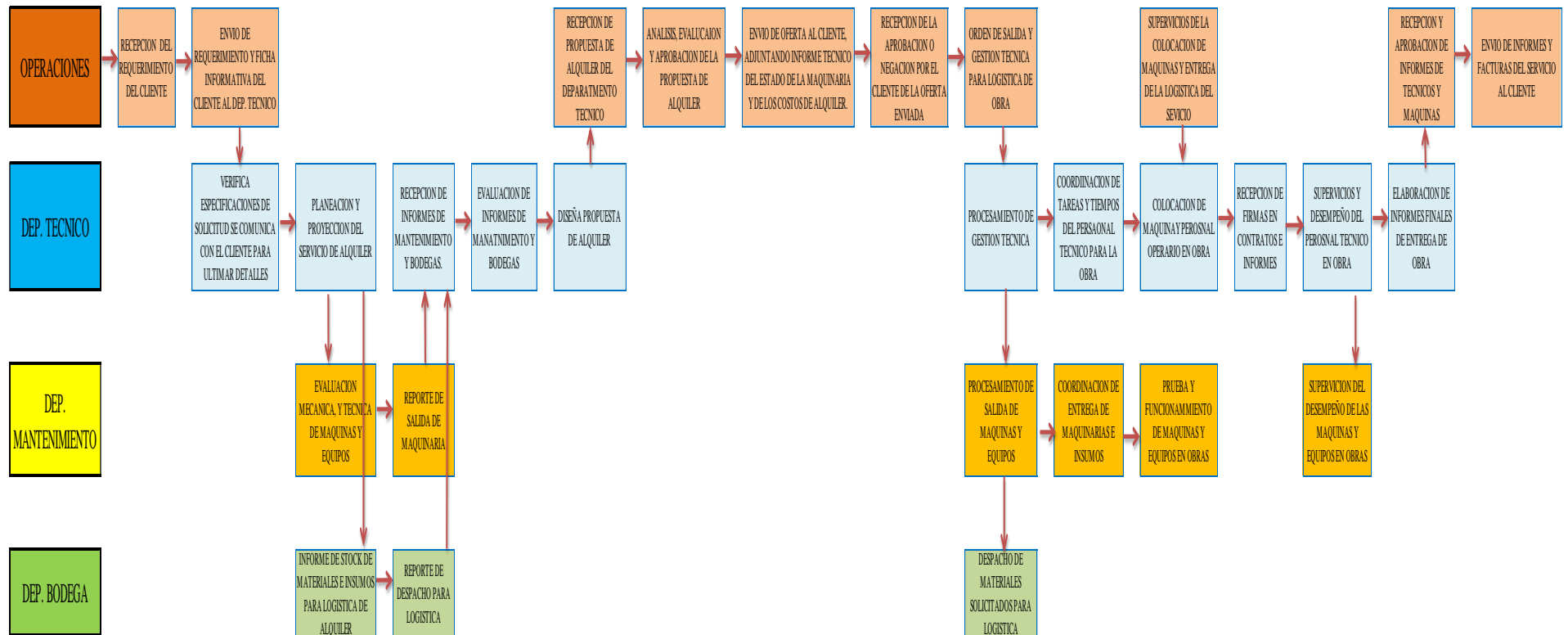
<p><b>12.</b> Archivos, informes y documentación del departamento informáticos serán manejados de la siguiente forma:</p> <p>a) Crear archivo por cada tema a tratar (informes, reportes, reparaciones, compras, cotizaciones, etc.)</p> <p>b) El método de archivo que se aplicara será ascendente es decir; fechas o meses anteriores abajo y el más reciente arriba.</p>	Auxiliar de desarrollo informático.
<p><b>13.</b> Diseñar dispositivo virtual, para presentar proyecto y conocer requerimiento del departamento que serán analizados por gerencia y consejo.</p>	Jefe de Tecnología
<p><b>14.</b> Cotizar materiales y suministros para departamento tecnológico.</p>	Jefe de Tecnología
<p><b>15.</b> Cotizar materiales para diseño, ensamble y prueba de dispositivos.</p>	Jefe de Tecnología
<p><b>16.</b> Compra de materiales y suministros a nivel nacional o internacional.</p>	Jefe de Tecnología
<p><b>17.</b> Viajes y conferencias internacionales, para representar a la empresa en ferias y congresos de tecnología.</p>	Jefe de Tecnología
<p><b>18.</b> Administrar inventarios del departamento de tecnología.</p>	Jefe de Tecnología
<p><b>19.</b> Administración y control de archivos del departamento tecnológico.</p>	Jefe de Tecnología
<p><b>20.</b> Elaboración y emisión de informes a gerencia sobre novedades, requerimientos y avances en procesos y construcción del dispositivo</p>	Jefe de Tecnología

**Elaborado por: las Autoras**



## Anexo 19 Flujograma Departamento de Operaciones.

### FLUJOGRAMA DE PROCESOS DEL DEP. OPERACIONES - ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO CAMINERO



Elaborado por: Las Autoras