



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

***“PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS
QUE PERMITA MEJORAR LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA
BOB CONSTRUCCIONES S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL,
PERÍODO 2015”***

Tutor:

MBA. FERNANDO DÁVILA MEDINA

Autores:

JOHANNA LISBETH ÁLVAREZ QUITO

ALEX EDUARDO BORBOR LAINEZ

Guayaquil, 2016



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO:

Propuesta para la reorganización de las áreas administrativas que permita mejorar los resultados económicos de la empresa BOB Construcciones s.a. ubicada en la ciudad de Guayaquil, período 2015

AUTOR/ES:

Johanna Lisbeth Álvarez Quito
Alex Eduardo Borbor Lainez

REVISORES:

MBA. Fernando Dávila Medina

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

Ingeniería Comercial

FECHA DE PUBLICACIÓN:

N. DE PAGS:

196

ÁREAS TEMÁTICAS:

PALABRAS CLAVE:

Estrategia, gestión, cambio organizacional, estructura administrativa.

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado con la finalidad de reorganizar las áreas administrativas de la empresa BOB Construcciones S.A. ya que se encontraron serios problemas como: la falta de misión y visión, reglamento interno y manual de funciones, organigrama funcional que defina los niveles jerárquicos, recuperación de cartera generando iliquidez, mal control de gastos y usos de los bienes, no se elaboran flujos de caja, falta de software que ocasiona retrasos para obtener información, la cual ocasiona pérdidas económicas para la empresa y no alcanzar el logro de los objetivos y metas que se plantean. Por tal motivo la propuesta de este proyecto es elaborar un modelo de gestión que consista en realizar un análisis situacional de la empresa donde se definirá la misión, visión y

objetivos, la cadena de valor para definir el desarrollo de las actividades, la técnica de gestión administrativa Benchmarking para identificar las mejores ideas y estrategias que utilizan otras organizaciones y adaptarlas a la empresa para mejorar los resultados, la técnica de gestión administrativa Empowerment que consiste en el incremento del poder en la organización a través de la cooperación, participación y trabajo en conjunto. Cada tema planteado se ha realizado mediante un análisis investigativo por parte de los autores, con la finalidad abarcar con el tema del proyecto y aplicar la reorganización de las áreas administrativas de manera inmediata para obtener los resultados económicos deseados, para lograr el éxito requerido.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES:	Teléfono:	E-mail:
Johanna Lisbeth Álvarez Quito	0993482569	johannacielo90@hotmail.com
Alex Eduardo Borbor Lainez	0980040422	alexubl_1995@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MSC. ROSA HINOJOSA DE LEIMBERG, DECANA. Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO. E-mail: rhinojosal@ulvr.edu.ec MÁSTER RAFAEL ITURRALDE SOLÓRZANO, DIRECTOR DE CARRERA. Teléfono: 2596500 EXT. 203, DIRECCIÓN DE CARRERA. E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los egresados JOHANNA LISBETH ÁLVAREZ QUITO y ALEX EDUARDO BORBOR LAINEZ, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar: Propuesta para la reorganización de las áreas administrativas que permita mejorar los resultados económicos de la empresa BOB Construcciones s.a. ubicada en la ciudad de Guayaquil, período 2015.

Autores:

JOHANNA LISBETH ÁLVAREZ QUITO
C.I. 0927374777

ALEX EDUARDO BORBOR LAINEZ
C.I. 0912444619

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS QUE PERMITA MEJORAR LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA BOB CONSTRUCCIONES S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERÍODO 2015, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *“PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS QUE PERMITA MEJORAR LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA BOB CONSTRUCCIONES S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERÍODO 2015”*, presentado por los estudiantes JOHANNA LISBETH ÁLVAREZ QUITO y ALEX EDUARDO BORBOR LAINEZ como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma:

MBA. FERNANDO DÁVILA MEDINA

C.I. -----

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme salud, fortaleza y sabiduría para culminar mi proyecto.

En especial agradezco a una mujer única e incomparable que siempre me dio su apoyo incondicional a pesar de todas las dificultades, a mi hermosa madre.

A nuestro tutor el MBA. Fernando Dávila Medina por su dedicación, apoyo y enseñanza durante el proceso de titulación; por transmitirnos sus conocimientos y brindarnos su sincera amistad.

Johanna Álvarez

Agradecimiento

Agradezco a Dios que me da siempre fuerza, sabiduría y Fe para terminar mi proyecto, a mi familia por estar siempre en cada momento de mi vida.

A mi esposa por su paciencia, su apoyo, sus palabras de aliento que me hicieron ser perseverante para que siguiera adelante, y cumplir un sueño más en mi vida.

Al MBA. Fernando Dávila que como nuestro tutor de este proyecto me brindó todo el apoyo incondicional con su valiosa tutoría en todo el proceso de realización de este trabajo de titulación.

A mi madre por tenerla a mi lado, por ser mi ejemplo de esfuerzo, sacrificio, amor y gracias a Dios por permitir que este siempre conmigo.

A mis hijas y mis hijos por ser mi vida y por el amor incondicional y apoyo constante.

Alex Borbor

Dedicatoria

A Dios por guiarme y darme fuerzas para seguir adelante.

A mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado para terminar esta fase de formación académica.

Johanna Álvarez

Dedicatoria

El presente trabajo de mi tesis está dedicado a Dios por darme sabiduría y fortaleza para seguir adelante, a mí Madre por ser mi ejemplo de esfuerzo y sacrificio, a mi esposa y mis hijos por ser los pilares y compartir mis alegrías y fracasos en cada minuto de mi vida.

Alex Borbor

Resumen

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado con la finalidad de reorganizar las áreas administrativas de la empresa BOB Construcciones S.A. ya que se encontraron serios problemas como: la falta de misión y visión, reglamento interno y manual de funciones, organigrama funcional que defina los niveles jerárquicos, recuperación de cartera generando iliquidez, mal control de gastos y usos de los bienes, no se elaboran flujos de caja, falta de software que ocasiona retrasos para obtener información, la cual ocasiona pérdidas económicas para la empresa y no alcanzar el logro de los objetivos y metas que se plantean.

Por tal motivo la propuesta de este proyecto es elaborar un modelo de gestión que consista en realizar un análisis situacional de la empresa donde se definirá la misión, visión y objetivos, la cadena de valor para definir el desarrollo de las actividades, la técnica de gestión administrativa Benchmarking para identificar las mejores ideas y estrategias que utilizan otras organizaciones y adaptarlas a la empresa para mejorar los resultados, la técnica de gestión administrativa Empowerment que consiste en el incremento del poder en la organización a través de la cooperación, participación y trabajo en conjunto.

Cada tema planteado se ha realizado mediante un análisis investigativo por parte de los autores, con la finalidad abarcar con el tema del proyecto y aplicar la reorganización de las áreas administrativas de manera inmediata para obtener los resultados económicos deseados, para lograr el éxito requerido.

Índice general

Portada.....	I
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	IV
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	V
Agradecimiento	VI
Dedicatoria	VIII
Resumen	X
Índice general	XI
Índice de tablas.....	XV
Índice de figuras	XVII
Índice de anexos.....	XVIII
Capítulo I.....	1
1. Problema a investigar.....	1
1.1. Tema	1
1.2. Línea de investigación	1
1.3. Planteamiento del problema	1
1.4. Formulación del problema.....	5
1.5. Sistematización del problema	5
1.6. Objetivos de la investigación.....	5
1.6.1. Objetivo general	5
1.6.2. Objetivos específicos.....	6
1.7. Justificación del tema	6
1.8. Delimitación o alcance del problema de investigación	7
1.9. Ideas a defender	8
1.9.1. Idea general a defender	8
1.9.2. Ideas específicas a defender	8
1.10. Variables dependientes e independientes.....	9
Capítulo II	10
2. Marco teórico	10
2.1. Antecedentes.....	10
2.2. Fundamentación teórica.....	17

2.2.1.	Administración	20
2.2.1.1.	Definición	20
2.2.1.2.	Importancia	21
2.2.1.3.	Principios generales de la administración.....	21
2.2.1.4.	Funciones de la administración.....	23
2.2.1.5.	Las 5 fuerzas de Porter.....	25
2.2.1.6.	Análisis FODA.....	31
2.2.1.7.	La matriz de evaluación EFE y EFI.....	33
2.2.1.8.	Matriz de perfil competitivo (MPC)	36
2.2.1.9.	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)...	37
2.2.2.	Concepto de Organización	39
2.2.3.	Concepto de Reorganización.....	39
2.2.4.	Factores de un cambio Organizacional	39
2.2.4.1.	Internos	39
2.2.4.2.	Externos	40
2.2.5.	Estructuración de un proceso de reorganización.....	40
2.2.5.1.	Principios de organización.....	40
2.2.5.2.	Estimaciones de costo	45
2.2.5.3.	Delegación, descentralización y desconcentración.....	47
2.2.6.	Enfoques Alternos	47
2.2.6.1.	Gestión del cambio	47
2.2.7.	Técnicas de gestión administrativa	52
2.2.7.1.	Benchmarking	52
2.2.7.2.	Empowerment	53
2.2.7.3.	Reingeniería de procesos.	56
2.2.7.4.	Reducción, aumento y tamaño correcto de la estructura	57
2.2.8.	Marco Estratégico	59
2.2.9.	Metodología de reorganización administrativa.....	61
2.2.9.1.	Planeación	61
2.2.9.2.	Instrumentación.....	61
2.2.9.3.	Análisis de la información	61
2.2.9.4.	Implementación.....	62
2.2.9.5.	Seguimiento y evaluación	62

2.2.10.	Mecanismos de estudio.....	62
2.2.11.	Técnicas de análisis	62
2.3.	Marco conceptual	64
Capítulo III		66
3.	Metodología de la investigación	66
3.1.	Metodología.....	66
3.1.1.	Método deductivo.....	66
3.2.	Diseño de la investigación.....	66
3.3.	Tipo de la investigación.....	66
3.4.	Enfoque de la investigación.....	67
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	67
3.5.1.	La observación	67
3.5.2.	Entrevistas	67
3.6.	Población	68
3.7.	Tratamiento de la información	69
3.8.	Análisis de los resultados de las entrevistas	78
Capítulo IV		79
4.	Propuesta.....	79
4.1.	Título de la propuesta	79
4.2.	Justificación de la propuesta.....	79
4.3.	Objetivos de la propuesta	80
4.3.1.	Objetivo general	80
4.3.2.	Objetivos específicos.....	80
4.4.	Modelo de la propuesta.....	81
4.4.1.	Análisis situacional de la empresa	81
4.4.1.1.	Introducción	81
4.4.1.2.	Misión	81
4.4.1.3.	Visión.....	82
4.4.1.4.	Objetivos estratégicos y específicos	83
4.4.1.5.	Valores corporativos	84
4.4.1.6.	Cinco fuerzas de Porter	85
4.4.1.7.	Matriz FODA	91
4.4.1.8.	Matriz de evaluación EFE y EFI.....	92

4.4.1.9.	Matriz de perfil competitivo (MPC)	94
4.4.1.10.	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	98
4.5.	Cadena de valor	102
4.6.	Propuesta del Benchmarking	103
4.6.1.	Estudio de empresas líderes en el mercado.....	105
4.6.1.1.	Maderas El Bosque	105
4.6.1.2.	Etinar S.A.....	106
4.6.1.3.	Mamut Andino	106
4.7.	Propuesta de Empowerment	107
4.7.1.	Estrategias para la aplicación del empowerment	107
4.7.1.1.	Estrategia de formación al gerente y personal	107
4.7.1.2.	Estrategia de comunicación	108
4.7.1.3.	Estrategia Organizacional	110
4.8.	Plan de estrategias de marketing	111
4.8.1.	Estrategias para el producto o servicio.....	111
4.8.2.	Estrategias para el precio.....	112
4.8.3.	Estrategias para la plaza o distribución	113
4.8.4.	Estrategias para la promoción o comunicación.....	113
4.8.5.	Estrategias para la publicidad.....	114
4.9.	Flujo de caja proyectado.....	115
	Conclusiones	123
	Recomendaciones.....	124
	Referencias.....	126

Índice de tablas

Tabla 1 Variaciones en cuentas por cobrar y pagar	3
Tabla 2 Variaciones en la Rentabilidad.....	4
Tabla 3 Operacionalización de las variables	9
Tabla 4 Técnicas de Análisis.....	63
Tabla 5 Población BOB CONSTRUCCIONES S.A.....	68
Tabla 6 Funciones específicas y definidas	71
Tabla 7 Principales problemas de la empresa	71
Tabla 8 Trabajo en equipo en la empresa.....	72
Tabla 9 Fortalezas de la empresa	73
Tabla 10 Debilidades que presenta la empresa	73
Tabla 11 Responsabilidades en las actividades laborales	74
Tabla 12 Informes periódicos de actividades	75
Tabla 13 Visión y misión de la empresa	75
Tabla 14 Componentes de la estructura organizacional.....	76
Tabla 15 Reorganización administrativa.....	77
Tabla 16 Misión de BOB Construcciones S.A.....	82
Tabla 17 Visión de BOB Construcciones S.A.	83
Tabla 18 Objetivos estratégicos y específicos.....	83
Tabla 19 Nuevos competidores de BOB Construcciones S.A.	86
Tabla 20 Poder de negociación de los Clientes.....	87
Tabla 21 Empresas Rivalas de BOB Construcciones S.A.	88
Tabla 22 Proveedores de BOB Construcciones S.A.	89
Tabla 23 Productos sustitutos.....	90
Tabla 24 Matriz FODA	91
Tabla 25 Matriz de evaluación EFE.....	92
Tabla 26 Matriz de evaluación EFI.....	93
Tabla 27 Matriz de perfil competitivo (MPC)	94
Tabla 28 Indicadores y criterios para la evaluación y seguimiento de la estrategia	95
Tabla 29 Áreas de evaluación de la estrategia	96
Tabla 30 Planilla de análisis.....	98
Tabla 31 Matriz PEYEA	99

Tabla 32 Cálculo de la Matriz PEYEA	100
Tabla 33 Estrategias defensivas	101
Tabla 34 Benchmarking	104
Tabla 35 Medios de comunicación interna	109
Tabla 36 Cuadro comparativo organigrama jerárquico y organigrama circular	110
Tabla 37 Inversiones	115
Tabla 38 Activo Fijo	115
Tabla 39 Depreciación activo fijo	115
Tabla 40 Gastos varios	116
Tabla 41 Publicidad.....	116
Tabla 42 Estado de resultado	117
Tabla 43 Flujo de caja proyectado escenario base	118
Tabla 44 Flujo de caja proyectado escenario pesimista	119
Tabla 45 Flujo de caja proyectado escenario optimista	120
Tabla 46 Indicadores financieros	121

Índice de figuras

Figura 1 Ubicación Geográfica de la Empresa.....	7
Figura 2 Estado Del Conocimiento	20
Figura 3 Principios generales de la administración.....	23
Figura 4 Estrategias de Porter	27
Figura 5 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter	31
Figura 6 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).....	38
Figura 7 Jerarquización	41
Figura 8 Línea de Mando	42
Figura 9 Ejemplos de ubicación de unidades especializadas con autoridad funcional	43
Figura 10 Tramo de Control.....	44
Figura 11 Principios de Organización	45
Figura 12 Enfoques Alternos.....	51
Figura 13 Nivel esperado de Proyecto estratégico	97
Figura 14 Matriz PEYEA	100
Figura 15 Cadena de valor	102
Figura 16 Propuesta de Organigrama Circular.....	110
Figura 17 Rentabilidad proyectada	122

Índice de anexos

Anexo 1 Árbol de causas y efectos	129
Anexo 2 Documentos legales de BOB Construcciones S.A.	130
Anexo 3 Formato de entrevistas al personal	134
Anexo 4 Costos	138
Anexo 5 Reglamento interno y manual de funciones	159
Anexo 6 Estados de posición financiera	180

Capítulo I

1. Problema a investigar

1.1. Tema

“Propuesta para la reorganización de las áreas administrativas que permita mejorar los resultados económicos de la empresa BOB Construcciones S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, período 2015”.

1.2. Línea de investigación

Gestión de Talento Humano y Administración Estratégica.

1.3. Planteamiento del problema

En la actualidad, las empresas para ser competitivas deben poseer funciones administrativas flexibles que les permitan adaptarse fácilmente a los cambios del entorno; ofrecer productos y servicios de calidad a un precio aceptable y contar con tecnología adecuada y poseer un personal altamente capacitado que haga uso eficiente de tales recursos.

La ineficiencia en el control en gastos de materiales, uso inadecuado de los bienes de la empresa, personal no calificado y desorganización en niveles jerárquicos, genera pérdidas considerables para una empresa.

Es por eso, que las empresas deben buscar oportunidades de crecimiento que realicen cambios en sus estrategias, organización en la empresa, habilidad de innovación, eligiendo sus recursos y capacidades para sustentar las ventajas competitivas y decidir cuándo invertir en ellas, tomando las decisiones correctas con el fin de alcanzar los objetivos y metas que se seleccionen.

BOB CONSTRUCCIONES S.A se adecuó a las necesidades de mercado, y se direccionó a las grandes empresas de construcción de Megaproyectos en el país, ofreciéndole un servicio personalizado de acuerdo a las necesidades existentes, con el afán de brindarles el servicio apropiado que requiere cada proyecto en ejecución.

BOB Construcciones atiende a compañías que trabajan en el sector de la Construcción de Proyectos y a personas naturales, realizando actividades tales como: trabajos de ingeniería civil, construcción de campamentos, trabajos de soldadura, adecuación de contenedores para oficina o el uso que se requiera, venta de contenedores, venta de materiales de construcción y también construcción y remodelación de viviendas.

Las empresas en las cuales BOB CONSTRUCCIONES S.A. ha participado como subcontratista, vendiendo materiales y servicios son: Consorcio GLP Ecuador, Asociación Ruta Viva, Constructora Norberto Odebrecht S.A., Constructora OAS, JEVBELZARUBEZHSTROY, realizando trabajos en diferentes ciudades atendiendo a proyecto de gran magnitud a nivel nacional tales como: Proyecto Gaseoducto Monteverde en la Península de Santa Elena, Proyecto Multipropósito Baba en la provincia de Los Ríos, Proyecto Hidroeléctrico Manduriaco en la provincia de Imbabura, Proyecto Ruta Viva en la provincia de Pichincha, Proyecto Dauvin en la provincia del Guayas, Proyecto Refinería del Pacífico en la provincia de Manabí, Proyecto Acueducto La Esperanza el Aromo en la provincia de Manabí, Proyecto Poliducto Pascuales Cuenca, siendo las empresas constructoras de proyectos la principal fuente de ingresos para la empresa.

Existen falencias tales como: no están bien definidas ni direccionadas la misión y visión, no cuenta con un análisis situacional que incluya las fuerzas activas y positivas que influyen en el ambiente organizacional, ausencia de un organigrama que defina claramente los niveles jerárquicos para la toma de decisiones; carece de lineamientos adecuados para la realización de tareas, existiendo sobrecarga para unos y disminución de trabajos para otros en cada puesto; esto ocasiona una centralización en la toma de decisiones en una sola persona, desorganización del uso de los bienes como son los vehículos para la realización de las diferentes actividades a realizar.

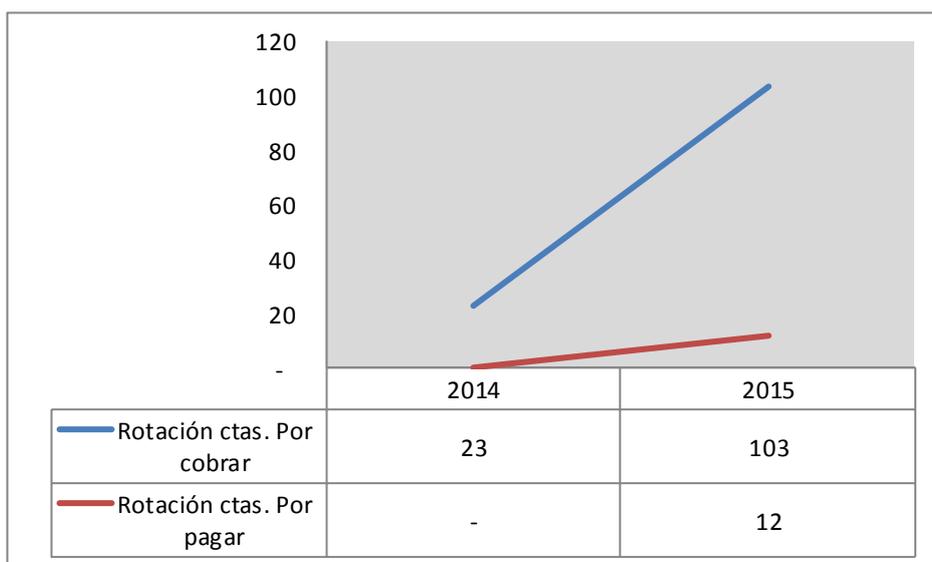
La información proveniente de otros departamentos no llega a tiempo para ser procesada, analizada y en algunas ocasiones autorizada, generando desorden y falta de delegación adecuada de funciones, es decir todos hacen múltiples actividades y no se especializan en un área determinada que, dificulta la agilidad en el cumplimiento de las funciones.

Existen fluctuaciones en los días de cobro; no hay compensación entre los días de cobro con los días de pago; esto genera en ocasiones iliquidez, teniendo que recurrir a otra fuente de financiamiento o sea un sobregiro del banco.

Tabla 1 Variaciones en cuentas por cobrar y pagar

Indicador de evaluación	2014	2015
Cuentas por cobrar	29.014,61	278.247,33
Cuentas por pagar	-	25.105,14
Ventas	470.091,39	985.243,44
Compras	364.645,84	754.241,13

	2014	2015
Rotación ctas. Por cobrar	23	103
Rotación ctas. Por pagar	-	12



Elaborado por: Los Autores

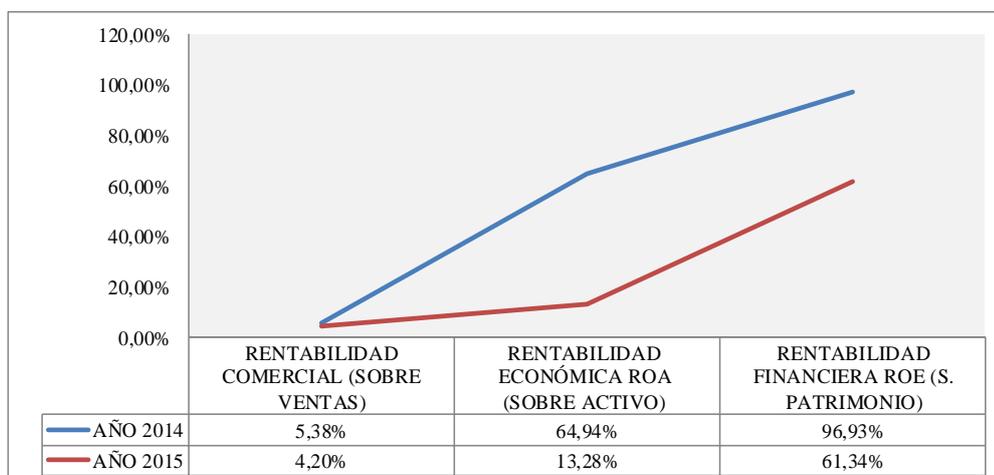
No se elaboran flujos de caja; se cometen errores en los análisis de costos unitarios para presentación de presupuestos, demora en la entrega en las facturas de compra, demora en la entrega de información de gastos realizados en obra y también para atender a obra, ocasionando serios retrasos al departamento de contabilidad para ingresar al sistema; esto no permite generar a tiempo una planilla de análisis financiero, facturas para cobro y control de

gastos en los tiempos requeridos, impidiendo que se pueda medir la capacidad de apalancamiento y realizar otros tipos de inversiones.

Como consecuencia, el incremento de gastos, la ineficiencia de controles y la desorganización en las diferentes actividades, reducirá las ventas, ocasionará bajos porcentajes de ingresos en los trabajos civiles y transportación, teniendo como resultado pérdida de recursos monetarios y niveles de rentabilidad muy bajos.

Tabla 2 Variaciones en la Rentabilidad

<i>Estado de Resultados</i>		
Concepto	AÑO 2014	AÑO 2015
Ventas	470.091,39	985.243,44
Costos	387.408,85	797.873,24
Gastos Operacionales	12.080,49	96.012,92
Gastos de Administración	32.451,52	28.592,64
Depreciaciones	-	310,89
Utilidad antes de participación e impuestos	38.150,53	62.453,75
Participación a Trabajadores	5.722,58	9.368,06
Resultado antes de Impuesto	32.427,95	53.085,69
Impuesto a las ganancias	7.134,15	11.678,85
Resultado Neto	25.293,80	41.406,84
ACTIVO	38.950,53	311.766,74
PATRIMONIO	26.093,80	67.500,64
RENTABILIDAD COMERCIAL (SOBRE VENTAS)	5,38%	4,20%
RENTABILIDAD ECONÓMICA ROA (SOBRE ACTIVO)	64,94%	13,28%
RENTABILIDAD FINANCIERA ROE (S. PATRIMONIO)	96,93%	61,34%



Elaborado por: Los Autores

Con cada uno de puntos señalados, los resultados de la empresa serán: un bajo nivel de crecimiento, pérdida de oportunidades en abarcar mayor mercado y pérdida de ingresos económicos.

La finalidad es reorganizar las áreas administrativas a través del cual se visualicen los puntos fuertes y débiles de la empresa, obteniendo la información suficiente que facilite diseñar las estrategias necesarias para obtener un mayor rendimiento y un crecimiento sostenido que permita la satisfacción del cliente, los empleados y la organización.

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera la reorganización administrativa logrará mejorar los resultados económicos de la empresa BOB Construcciones S.A.?

1.5. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación administrativa actual de la compañía?
- ¿Qué factores se tomarán en cuenta para la reorganización de las áreas administrativas?
- ¿Con la reorganización administrativa se logrará mayor eficiencia en la ejecución de las funciones y tareas asignadas a sus empleados?
- ¿Cuál será el incremento en los resultados económicos de la empresa BOB Construcciones S.A.?
- ¿Cómo debe ser la estructura administrativa de BOB Construcciones S.A.?

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de reorganización de las áreas administrativas que permita mejorar los resultados económicos de la empresa BOB CONSTRUCCIONES S.A.

1.6.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la compañía mediante la observación, inspección y recopilación de datos.
- Identificar los factores internos y externos para la reorganización de las áreas administrativas.
- Determinar y fijar correctamente las funciones y responsabilidades de cada empleado y el nivel de mando en la toma de decisiones en cada uno de los procesos.
- Determinar el incremento de los resultados económicos de la empresa.
- Definir los procesos para la reorganización de la gestión administrativa de acuerdo a los resultados obtenidos.

1.7. Justificación del tema

El presente proyecto de investigación se realizará ante los inconvenientes que existen en la compañía que son los siguientes: no están bien definidas ni direccionadas la misión y visión, no cuenta con un análisis situacional que incluya las fuerzas activas y positivas que influyen en el ambiente organizacional, se percibe desorganización administrativa por falta de un organigrama funcional dando así sobrecarga de trabajo para unos y disminución para otros, fluctuaciones en los días de cobro y pago que genera iliquidez, además no se recibe a tiempo la información oportuna de costos y gastos para la toma de decisiones, siendo éste uno de los principales problemas que enfrenta la compañía.

El área administrativa y financiera es de suma importancia, ya que alrededor de ellos giran un sin número de responsabilidades tanto legales como económicas:

El área administrativa se encarga del control y la realización de todos los trabajos relacionados con las actividades como: logística, compras, ventas, transportación y administración de personal de la compañía.

El área financiera se encarga de controlar todas las actividades económicas de la empresa relacionada con la entrada y salida de dinero que se genera; se puede demostrar la liquidez y solvencia de la compañía y dar a conocer cuál es la verdadera situación de la misma.

Para la obtención de las metas y objetivos planteados, es preciso diagnosticar la situación actual de la empresa y al mismo tiempo sugerir soluciones a sus problemas; ya que a

través de la reorganización la compañía mejorará su área administrativa y financiera y por ende podrá enfrentar los desafíos externos que afecten a la empresa.

Por lo tanto, el proyecto de investigación contribuirá a que por medio de una propuesta de reorganización se logre conocer, mejorar, aprovechar y obtener un excelente rendimiento de los recursos que intervienen en BOB CONSTRUCCIONES S.A.

1.8. Delimitación o alcance del problema de investigación

Campo: Administración estratégica

Área: Planeación y control

Aspecto: Reorganización Administrativa

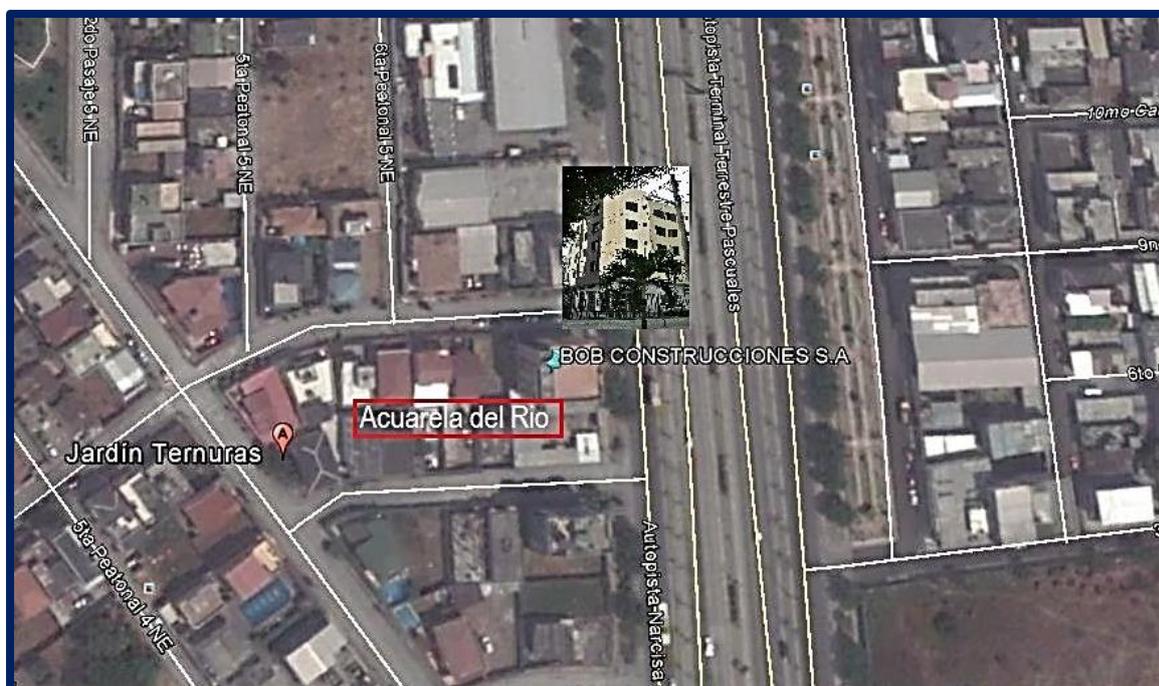
Tema: Propuesta para la reorganización de las áreas administrativas que permita mejorar los resultados económicos de la empresa BOB construcciones s.a. ubicada en la ciudad de Guayaquil, período 2015.

Delimitación geográfica: Provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil.

Delimitación espacial: Parroquia Tarqui

Delimitación temporal: octubre 2015 a septiembre 2016.

Figura 1 Ubicación Geográfica de la Empresa



Fuente: Google Maps.

Elaborado por: Los Autores

1.9. Ideas a defender

1.9.1. Idea general a defender

La propuesta de reorganización de las áreas administrativas contribuirá a mejorar los resultados económicos y laborales de la empresa BOB CONSTRUCCIONES S.A.

1.9.2. Ideas específicas a defender

- La realización de una investigación de campo nos permitirá conocer cuál es la situación actual de la compañía
- La identificación de los factores para la reorganización permitirá incrementar los niveles de eficiencia y efectividad en las áreas administrativas.
- La determinación y fijación correcta de las funciones y responsabilidades nos permitirá alcanzar el éxito en la organización y toma de decisiones.
- La determinación del incremento de los resultados económicos mejorará el bienestar de la empresa y permitirá alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- La definición de los procesos para la reorganización de las áreas administrativas logrará que el personal trabaje de manera eficiente hacia una misma dirección cumpliendo con las metas y objetivos organizacionales.

1.10. Variables dependientes e independientes

Tabla 3 Operacionalización de las variables

Variables	Definición	Indicador	Método de investigación	Técnica de investigación
Dependientes				
Inconformidad en el área de trabajo	Cada empleado labora de manera independiente sin trabajar en equipo, esto ocasiona serios inconvenientes en los resultados obtenidos.	Rendimiento del personal	Método Deductivo	Observación directa Encuesta a empleados
Centralización toma de decisiones	La toma de decisiones influirá de manera directa en el crecimiento económico de la empresa.	Rendimiento del personal	Método Deductivo	Observación directa Encuesta a empleados
Error análisis de precios unitarios	La empresa utiliza programas básicos para realizar cotizaciones, no tiene base de datos	Se medirá a través de los ingresos por ventas	Método Analítico	Revisión de documentos Entrevista al gerente
Independientes				
Falta de misión y visión	La ausencia de una filosofía empresarial provoca mal direccionamiento de la empresa	Logros obtenidos por parte de la empresa	Método Deductivo	Observación directa
Falta de organigrama	La falta de organigrama provoca resultados negativos en el desempeño de los empleados.	Rendimiento y satisfacción del personal	Método Deductivo	Observación directa Encuesta a empleados
Falta de un software contable	Al no contar con un software contable la información financiera no está al día	Se medirá a través del nivel de liquidez	Método Analítico	Observación directa Encuesta a empleados

Elaborado por: Los Autores

Capítulo II

2. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Las estructuras organizacionales tienen un periodo de vida útil, el cual es determinado por varios factores que provocan su obsolescencia o su incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fueron creadas.

El autor Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009), nos indica que emprender un proceso de reorganización es una decisión que la organización debe evaluar detenidamente antes de ponerla en marcha. Debe tener claro que revisar a fondo su forma de operar, su comportamiento organizacional, sus estrategias, su estructura, sus procesos, sus programas, sus proyectos prioritarios y su relación con los grupos de interés implica un arduo y complejo trabajo.

Un proceso de reorganización exitoso es aquel que tiene una visión clara respecto de qué se quiere lograr y cuáles son los cambios necesarios para lograrlo. Esta visión corresponde a la estrategia de la empresa, a la cual la estructura debe estar alineada para dar cumplimiento de los objetivos.

El presente proyecto se basa en investigaciones acerca de la reorganización y la administración estratégica como son los siguientes:

Jordán & Lozada (2015), la empresa SOFONISBA S.A. fue creada en el año 2000 se dedica a la Producción y comercialización de vinos en cartón. La investigación planteada se ha enfocado en realizar un amplio análisis en su: reorganización administrativa base fundamental para el desarrollo económico sustentable y sostenible de la empresa, el mismo que permitirá implementar los respectivos controles administrativos y gerenciales como política de desarrollo y crecimiento continuo. En la empresa con la implementación de adecuadas herramientas administrativas que permitirá reducir el riesgo, la ineficiencia en los

procesos y de esa manera lograr incrementar su productividad empresarial.

La empresa “SOFONISBA S.A.”, considera indispensable se diseñe y aplique un plan de reorganización administrativa, con el objetivo de evitar duplicidades en las funciones y tareas, mediante la asignación de las funciones, actividades y tareas de manera eficaz y eficiente; en especial los directivos y mandos intermedios, así como también revisar las normas y procedimientos en cada una de las transacciones y mejorarlas en lo posible agilizando los canales internos de comunicación, tanto a nivel intra como interdepartamental.

Consideramos que si es necesario la creación del reglamento interno y manual de funciones para evitar la duplicidad de tareas, así como diseñar un organigrama en el que se reflejen las funciones, responsabilidades y el orden jerárquico de cada colaborador.

Tejada Escobar & Rodriguez Tisalema (2012), en los actuales tiempos la reingeniería de procesos es una herramienta muy usada por las pequeñas y grandes empresas, porque es el romper de paradigmas que ha venido ocasionando daños a las organizaciones. Este trabajo ratificó la idea principal de la reingeniería la cual es rediseñar radicalmente los procesos de una empresa para lograr mejoras dramáticas en productividad, tiempos y calidad es decir aplicar nuevos procesos, nuevos objetivos y sobretodo crear una nueva mentalidad dentro de los colaboradores. En RANTALEX fue crucial tomar esta medida, porque por muy buen producto que sea con los antiguos procedimientos la división tendía a desaparecer.

En esta tesis nos damos cuenta que al realizar una reingeniería se requiere de un cambio radical en la compañía, implica ajustarse a disposiciones y cumplir requerimientos, a trabajar en equipo, aprender a delegar y sobre todo mantener una excelente comunicación.

González Minchalo & González Achupallas (2010), en su propuesta de Reorganizar administrativa y contablemente a la Cooperativa de Transporte de Taxis “El Tejar”, de la ciudad de Loja, partiendo de un diagnóstico de la situación actual de la misma; es así que en lo Administrativo se propone un organigrama estructural y funcional, con su respectivo Manual de Funciones dirigido a los directivos y socios de la cooperativa. El presente trabajo investigativo fue de vital importancia ya que permitió conocer de una manera general cómo es el funcionamiento de La Cooperativa de Transporte de Taxis “El Tejar”, tanto en el campo

Administrativo como Contable encontrando que ésta no cuenta con una adecuada organización. Los socios de la cooperativa no conocen claramente la estructura interna de su entidad y lo que es más se resisten a participar de la misma por no adquirir nuevas responsabilidades.

Al realizar una propuesta de reorganización administrativa debemos empezar por un análisis situacional de la empresa para ver en qué estado se encuentra y que falencias tiene; comprobar si el personal está capacitado en su área de trabajo y si conoce la estructura interna de la compañía.

Esto da como resultado que si es factible una reorganización empresarial ya que se toman aspectos importantes a tratar como evaluación al personal, la autonomía, delegación de funciones y la participación en grupo con fin de cumplir los objetivos trazados en la empresa.

Muentes Aguirre (2013), en su modelo de reorganización de una empresa familiar para mejorar la producción y comercialización estratégica: Caso Remolques Romuence, concluye que el modelo de reorganización asegura la continuidad de la empresa en manos de la familia empresaria, y encauza la gestión operativa con criterios profesionales a un costo adecuado de deteriorar las relaciones. Además indica que los procesos de fabricación deben ser planificados y organizados para cumplir con los pedidos de ventas.

Concluimos que es factible una reorganización porque permite estructurar un manual de funciones para el uso de los colaboradores, adquirir un software contable para llevar control de ingresos y egresos, realizar presupuestos; además se descentraliza la toma de decisiones mediante el uso de un organigrama circular en el que todos los colaboradores están en un mismo nivel de mando.

Rrhh-web.com, (s.f.), muchos gerentes desean implementar el cambio de forma rápida y cometen errores. Por ello, comete errores los cuales detallamos a continuación:

- Error: No despertar una suficiente sensación de urgencia

Causado por:

- Cuando no hay suficiente urgencia para la transformación.
- No hay paciencia.

- Subestimar lo difícil que es sacar a los demás de lo que están cómodos.

- Error: No crear una asociación conductora suficientemente fuerte.

Esto sucede cuando no ha habido experiencia en trabajar en grupo.

- Error: Carecer de una visión

Una visión es algo que sirve para tener una idea clara de la dirección en que debe moverse la organización. Una visión sensata, un esfuerzo transformador puede diluirse fácilmente en una lista de proyectos confusos.

Si no se sabe transmitir la visión a otra persona en 5 minutos y obtener una reacción en compromiso e intereses, esa visión no está clara. También cuando se crean procedimientos que no señalan hacia a dónde va todo aquello, se carece de visión.

- Error: No transmitir la visión ni siquiera superficialmente

Si el que comunica la visión no inspira confianza, no se gana el corazón ni la mente de las personas. Es necesario que la comunicación se dé en palabras y ejemplos.

- Error: No quitarle obstáculos a la nueva visión.

Los peores jefes que no cambian, pero que exigen que los demás si lo hagan y además hacen exigencias que no concuerdan con el esfuerzo en conjunto

- Error: No planear ni ocasionar avances intermedios en forma sistemática

La transferencia puede tomar tiempo. Por ello es fácil que se pierda la sensación de urgencia. Si los comprometidos con el cambio pueden producir avances a corto plazo, el nivel de urgencia se mantiene alto y ayuda a clarificar y revisar la visión.

- Error: Declarar victoria antes de tiempo

No se debe celebrar prematuramente. Cuando el cambio no está profundamente arraigado en la compañía todo proceso es frágil.

Sin embargo, los gerentes pueden cambiar esta situación y tomar en cuentas estas recomendaciones:

- Acierto: Despertar una sensación de urgencia

Examinar las realidades del mercado y de la competencia. Identificar y debatir las crisis, las posibles crisis o las grandes oportunidades

- Acierto. Armar una poderosa coalición conductora

Reunir un grupo con suficiente poder para liderar el esfuerzo de cambio. Estimular al grupo para que trabaje en equipo.

- Acierto: Formular una visión.

Formular una visión que ayude a dirigir el esfuerzo de cambio

Desarrollar estrategias para alcanzar esa visión

- Acierto: Comunicar la visión

Utilizar todas las maneras posibles para transmitir la nueva visión y las estrategias

Enseñar nuevas conductas mediante el ejemplo que dé la coalición conductora.

- Acierto: Capacitar a otros para que actúen conforme a la visión

Eliminar los obstáculos para el cambio

Cambiar los sistemas o estructuras que desmejoren la visión

Estimular la toma de riesgos y las ideas.

Algunas veces los gerentes desean implementar cambios rápidos en la empresa sin darse cuenta que en su mayoría perjudican al empleado por ese cambio brusco que se da. Entonces antes de realizar un cambio se deben realizar reuniones en grupo para tratar los diversos temas o cambios que se van dar, así el colaborador ya está al tanto de lo que va a ocurrir.

Pezo Lema (2012), el diseño de un plan de reorganización administrativa, permitirá analizar los fundamentos y diagnóstico del proceso administrativo, para así poder definir perfiles y funciones. Con el estudio de la parte teórica que comprende todo el proceso

administrativo, ayudará a tener las bases para entender el funcionamiento de cada una de los aspectos que lo comprende, es decir desde la importancia y la cultura de la organización analizando su enfoque y la incidencia que se relacionan entre las unidades y el funcionamiento de los organigramas. En la parte metodológica se aplica el diseño cuantitativo y cualitativo, y de este modo se prepara y aplica las técnicas y métodos adecuados para la recolección de información, procesamiento, tabulación y validación de la misma.

En la parte del contenido es importante concretar la reestructuración de los métodos a utilizar dentro de una organización con muchos años de funcionamiento y es primordial efectuar cambios dentro del área administrativa, para aquello se ha empleado un FODA, que permite esclarecer en que aspectos se debe mejorar, además con la evaluación de varios indicadores como la calidad de los servicios, efectividad de los procesos y la evaluación de la rapidez de respuesta frente a cambios, aspectos que permitirá identificar con exactitud el grado de falencias con el que se está gestionando en el Centro de Salud. En conclusiones y recomendaciones se da prioridad a la inmediata aplicación de cambios estructurales para lograr así la consecución de metas y objetivos institucionales, que redundará en un servicio de calidad y calidez en la ciudadanía.

Con la utilización de la matriz FODA como herramienta de análisis, nos servirá para tener un diagnóstico de las situaciones particulares que se presenten en el estudio del proyecto. Luego de los análisis respectivos se tomarán las decisiones estratégicas convenientes para mejorar la situación actual y futura de la empresa.

Con el análisis FODA como herramienta nos permitirá obtener la situación actual de la empresa estudio del proyecto, permitiéndonos obtener de esta manera un diagnóstico preciso, con la finalidad de tomar las mejores decisiones para alcanzar los objetivos deseados. Es importante señalar que luego de realizar el primer análisis FODA se deberá realizar análisis periódicos con la finalidad de conocer si se están cumpliendo con los objetivos propuestos.

Macías Vera & Sabando Meza (2013), toda organización sin importar su tamaño o la cantidad de áreas que tenga siempre lleva a cabo diversos procesos para lograr un eficiente desarrollo empresarial. Es por eso la realización de este proyecto de investigación que tiene

como finalidad establecer procesos administrativos para cada función de la agencia de viajes Bestseller Travel Agency de la ciudad de Guayaquil. Partiendo de esto, se procedió a realizar un manual administrativo funcional para el mejoramiento de la empresa y el posicionamiento de la misma en el mercado turístico tanto local como nacional.

Con la implementación de un manual productivo funcional definiremos la estructura organizativa de la empresa, y el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo, con el propósito de establecer normas de coordinación entre ellos.

Es importante la creación del manual de funciones ya que mejora la productividad, siendo una herramienta importante para la toma de decisiones y el ordenamiento en la empresa en sus diferentes niveles jerárquicos.

Rivera Muñoz (2012), nos indica que Pazvisseg Cía. Ltda. es una empresa que se ha dedicado a prestar el servicio de seguridad y vigilancia privada a diversas instituciones en la región centro del país, procurando brindar la mejor calidad en el servicio que presta día a día a través de sus señores guardias. Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis de la herramienta gerencial moderna llamada Empowerment con el fin de establecer un modelo de gestión que permita la aplicación de técnicas y estrategias para incrementar la calidad del servicio que presta la empresa. Los datos arrojados por la investigación realizada a través de encuestas aplicadas a los clientes internos y externos de la empresa indican que es importante corregir aspectos en cuanto a la asignación de mayor poder y autonomía a los colaboradores de la empresa con el fin de que desenvuelvan su trabajo con mayor motivación e independencia para de esta manera incrementar la calidad del servicio brindado hacia los clientes externos.

De esta manera la propuesta resultante de la investigación me direccionó hacia el diseño de un modelo de gestión basado en Empowerment, con la aplicación de técnicas apoyadas en las actividades de todo el personal de la empresa, por otra parte se contara con planes de capacitación, incentivos y comunicación que permitan la integración de los colaboradores a la autonomía que sus jefes le brindan con el fin de mejorar la calidad del servicio que está en sus manos.

El empowerment es una técnica que nos permite desarrollar capacidades y actitudes para que estemos acorde con el ambiente y donde predomine la participación. Es indispensable en toda organización contar con un capital humano que cumpla con las exigencias de un mundo globalizado, por lo que es de gran importancia tomar al empowerment como una opción viable para enfrentar los nuevos retos.

Además esta técnica brinda una serie de beneficios que contribuye con el desarrollo moral y ético de las personas dentro del ambiente organizacional, mejorando su calidad de vida e incrementando la satisfacción del colaborador en su área de trabajo.

2.2. Fundamentación teórica

Indicamos algunos autores y artículos relacionados con este proyecto de investigación:

Graham Kenny (2015), *arme una Organización menos atareada y más estratégica*. Un esquema mental estratégico es de afuera hacia adentro, se debe enfocar en la competitividad de la empresa. Cuando analizamos lo que hacemos solo vemos actividad en referencia al personal dentro la compañía, esto lleva a un esquema mental operacional, en contraste a un esquema mental estratégico que es de afuera hacia adentro viendo del otro lado enfocándonos en la competitividad.

Fayol Henri y Taylor Frederik (1994), Fayol dirigió su atención hacia el jefe de empresa y tendió a perfeccionar la racionalización y el gobierno de esta. F. W. Taylor indica los 14 principios generales de la administración, la finalidad era tener un orden dentro y fuera de la empresa, ya que si bien nos basamos en los procesos, si no los utilizamos estaríamos sin ningún objetivo y sin ningún crecimiento, ya sea personal o administrativo.

La gestión administrativa debe basarse en la honestidad, ética, conocimiento, sentido común, responsabilidad, liderazgo, mucha comunicación, excelencia profesional, cortesía y fundamentalmente horizontalidad.

García Martínez, José G. (2011), la expansión de una empresa, la disminución de utilidades y los cambios en las tendencias administrativas, son factores que conducen a la

reorganización de un área o de toda una compañía. Cuando esto ocurre y se ha asumido la determinación de modificar la estructura administrativa, se debe planear, programar y aplicar una serie de pasos metodológicos para lograr que la administración sea nuevamente eficiente.

Para lograr este objetivo el autor desarrolla una metodología que parte de un diagnóstico panorámico de la organización actual y el diseño de técnicas de recopilación informativa, hasta la presentación de un informe para directivos y la elaboración de una propuesta de reorganización o de modificación a la existente.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2011), qué es una organización, en qué consiste el cambio en las organizaciones, qué es la reorganización y cuáles son sus objetivos, qué técnicas se utilizan para llevarla a cabo, las razones para reorganizar, las fases del proceso de reorganización, y cómo influye la reorganización en el comportamiento humano.

El cambio en las organizaciones, las profundas transformaciones que se producen externa e internamente en cada momento, requieren una atención y reflexión cuidadosa de los procesos de cambio, de la necesidad de desarrollar capacidad para entenderlos y crear mecanismos para administrarlo, manejarlo

Soyentrepreneur (2011), es importante que de vez en cuando reorganices tu empresa, ya que así tu equipo de trabajo fortalece las estrategias empresariales y se adapta mejor a los cambios del entorno.

Una reorganización contribuye a que las compañías sean más eficaces y eficientes mediante la búsqueda y corrección de tareas innecesarias, además renovar las estrategias empresariales es fundamental para el éxito de un negocio.

Terlizzi, Miguel Alfonso (2013), va develando paso a paso y con múltiples ejemplos el método Resultados extraordinarios, sustentables y equilibrados (RESE), entregando una dinámica de análisis, diseño y resolución de los temas que a diario ocupan a quienes tienen a su cargo la gestión de una organización.

Desarrolla y profundiza una metodología de trabajo para que los equipos y personas, en particular líderes y ejecutivos de toda empresa, puedan alcanzar resultados que no solo sean favorables para la organización sino que además se sostengan en el tiempo y beneficien a todos los clientes, accionistas, colaboradores y proveedores.

Aurys, Consulting (2014), está comprobado que dos de cada tres empresas no logran mejorar sus resultados de negocio luego de una reestructuración organizacional generando desconfianza y desmotivación para futuros procesos de cambio.

Desde la experiencia de Aurys, ha observado que las empresas que fracasan en procesos de reestructuración organizacional poseen una visión limitada respecto del objetivo y la complejidad que posee un proceso de reestructuración, generando muchas veces cambios que no eran los apropiados para la organización.

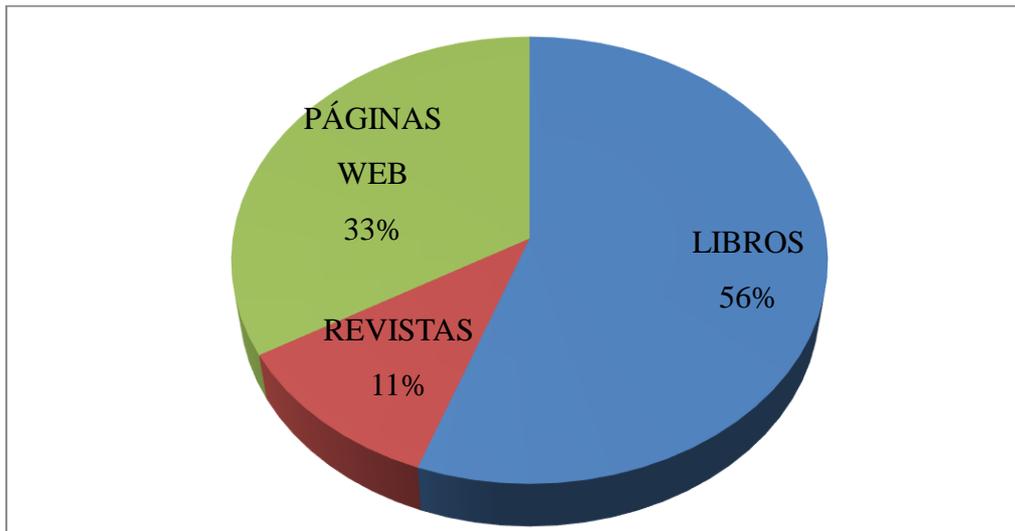
Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009), se requiere disponer de elementos de decisión aptos para poder dimensionar y estructurar un proceso de reorganización; en base a ello se muestra un recuento de los principios, criterios y técnicas más importantes que orientan y ordenan la estructura y forma de operar de las empresas.

Emprender un proceso de reorganización administrativa es una decisión que la empresa debe evaluar detenidamente antes de ponerla en marcha, debe tener claro que revisar a fondo su forma de operar y su relación con los grupos, implica un arduo y complejo trabajo.

Garcia (2013), la estrategia es el medio de llevar adelante una misión cumpliendo determinados objetivos, haciendo uso de las fortalezas y aprovechando las oportunidades. Nos indica que vamos hacer uso de una estrategia para tener éxito.

La estrategia es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con el propósito de alcanzar objetivos y metas planteadas siendo estos a corto, mediano y largo plazo.

Figura 2 Estado Del Conocimiento



Elaborado por: Los autores

2.2.1. Administración

2.2.1.1. Definición

Anzola Rojas (2002), manifiesta que la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control.

Según Finch (1992), la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas.

Para Robbins (2005), la administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Hitt (2006), define a la administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Las citas anteriores nos indican que la administración no es nada más que la planeación, organización, dirección y control entre el personal de la empresa conjuntamente con los recursos y herramientas a utilizar para el resultado de un desempeño de calidad y eficiencia dentro de la compañía.

2.2.1.2. *Importancia*

- La administración se aplica a todo tipo de empresa.
- El éxito de un organismo depende directamente de la calidad de su administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad.
- La eficiencia técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo empresarial.
- La administración coordina y optimiza todos los recursos para lograr sus objetivos con la máxima eficacia.

Hoy en día, el tratar sobre la administración es de total importancia ya que a través de ésta la empresa toma bases y decisiones para el manejo y dirección correcta de la misma de acuerdo a los objetivos a conseguir y metas a cumplir.

La administración es importante porque a través de los pasos a seguir, ayuda al mejoramiento de la producción y por lo tanto al aumento del superávit de la empresa, meta principal de la misma.

2.2.1.3. *Principios generales de la administración*

Los 14 principios de administración de Fayol:

1. Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado.
2. Autoridad: a pesar de que el cargo otorga la autoridad formal, no siempre se tendrá obediencia si no existe la capacidad de liderazgo. Por ello, es necesario tener la capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan. La autoridad conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas.

3. Unidad de dirección: Se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo debe tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, de contar con un administrador para cada caso.
4. Centralización: Toda actividad debe ser manejada por una sola persona. Aunque gerentes conservan la responsabilidad final, se necesita delegar a subalternos la capacidad de supervisión de cada actividad.
5. Subordinación del interés particular al general: Deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades. Siempre se debe buscar el beneficio sobre la mayoría.
6. Disciplina: Cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdos de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.
7. División del trabajo: La correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempeñar. Además, se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia.
8. Orden: Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Todo material debe estar en el lugar adecuado en el momento que corresponda.
9. Jerarquía: El organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.
10. Justa remuneración: Todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado. Los beneficios de la empresa deben ser compartidos por todos los trabajadores.
11. Equidad: Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado. A su vez, deben tener un trato amistoso con sus subalternos.
12. Estabilidad: Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto.
13. Iniciativa: Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos.
14. Espíritu de cuerpo: El trabajo en equipo siempre es indispensable. Se debe promover el trabajo colaborativo, que también ayuda a generar un mejor ambiente laboral.

Al definir los 14 principios de la administración de Fayol, tenemos como conclusión que el objetivo principal consiste en realizar pasos sencillos y básicos a seguir, dirigidos a las empresas para mejorar la administración en todas sus áreas y el cumplimiento de sus metas propuestas.

Figura 3 Principios generales de la administración



Fuente: Gutiérrez Barajas (2013)

2.2.1.4. Funciones de la administración

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

2.2.1.4.1. Planeación

- Aclarar, ampliar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores para desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

2.2.1.4.2. Organización

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en un puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar las organizaciones a la luz del resultado del control.

2.2.1.4.3. Dirección

Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto.

- Conducir o retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

2.2.1.4.4. Control

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño

- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

2.2.1.5. Las 5 fuerzas de Porter

Michael Eugene Porter, uno de los mejores economistas de todos los tiempos, ha contribuido grandemente al mundo de la economía y la gerencia. Gracias a sus aportes al mundo de los negocios, hoy en día se conoce la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que cualquier negocio sea competitivo. Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la empresa (s.f.).

Las 5 fuerzas de Porter son principalmente una gran definición de los negocios a través del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia.

- **Desarrollo de la Estrategia por Porter**

Se inicia con la visión de la empresa, constituyendo después la estrategia necesaria para cumplir la visión de la compañía. Se debe tener en cuenta los factores cuantitativos y cualitativos además del poder y la jerarquía dentro de una empresa.

- **¿Qué tiene en cuenta Porter en estos casos?**

La visión: Debe estar orientada en el futuro, es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.

La misión: Es una de las cosas más importantes de la empresa; es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

Los valores: Son los que apoyan la visión de la empresa, dan forma a la misión y la cultura y reflejan los estándares de la empresa. En este punto, se debe destacar lo que hace a la empresa única y la hace destacar por encima de las demás.

Después de definir los tres conceptos se puede comenzar a formular la estrategia. Tener estos conceptos ya nos da una ventaja competitiva en el mundo de los negocios, pues permite dirigir esfuerzos y comenzar siempre con un fin en la mente.

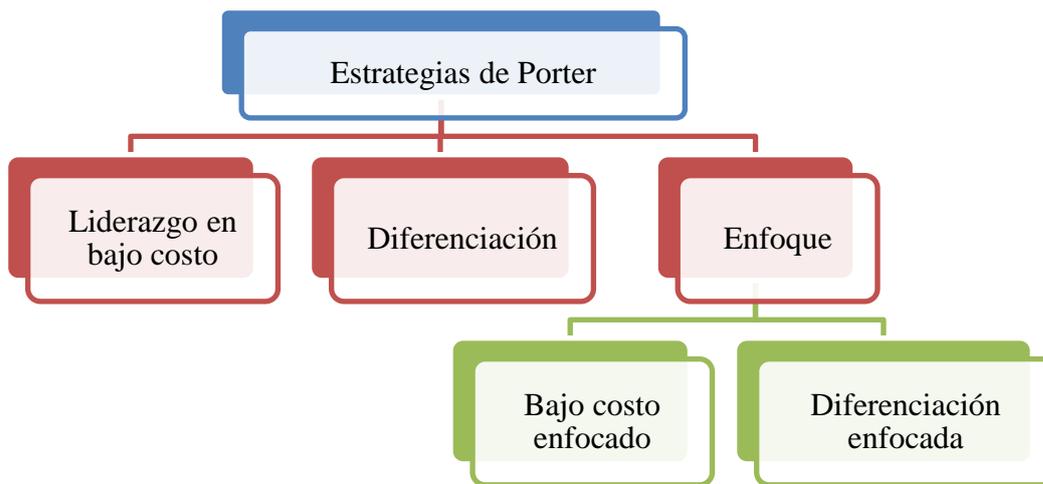
- **Forma más adecuada de lograr ventajas competitivas**

En primer lugar se debe conocer el *costo* que ofrecen todas las compañías que dan el mismo producto o servicio que nosotros y ofrecer el precio más bajo que sea posible; de esta forma se atraerá mayor número de personas.

La diferenciación: Se debe conseguir que los clientes o las personas que sepan de su empresa tengan un concepto diferente de la misma. Gracias a la diferenciación, se puede lograr un concepto personalizado en la creación de la imagen de la empresa. Se debe contar con una diferenciación que atraiga a los clientes casi por completo y que se distinga de cualquier otra empresa del mercado. Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la empresa (s.f.).

El enfoque del negocio: Se debe enfocar toda la energía en la venta de un sólo producto en vez de intentar vender varios. Consiste en especializarse en un cierto segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento.

Figura 4 Estrategias de Porter



Elaborado por: Los Autores

Después de definir la estrategia se pasa a los objetivos, los cuales tienen la misma fuerza que la estrategia. Los objetivos de la empresa deben ser aceptados por todas las partes desde el gerente hasta el último empleado.

- **¿Cómo deben ser los objetivos?**

- ✓ Todos los objetivos de la empresa deben ser muy claros y aportar puntos concretos para que todos puedan entenderlos.
- ✓ Deben ser objetivos flexibles de tal forma que si pasa algo inesperado se puedan reajustar.
- ✓ Se deben ir evaluando cada cierto tiempo para comprobar que se progresa en los objetivos.
- ✓ Se debe hablar con todas las personas relacionadas con esos puntos para poder lograr transmitir la idea y motivar a su vez a los empleados.
- ✓ Todos los puntos deben coincidir con la misión y valores que la empresa representa.
- ✓ Para todos los miembros de la empresa, los objetivos deben ser alcanzables.

- **La implementación de la estrategia**

En la implementación de la estrategia se considera tres cosas importantes:

La responsabilidad: Se refiere a que cada área de trabajo sabe perfectamente qué debe hacer y cómo manejar cualquier tipo de problema. Se deben expresar claramente las estrategias y los logros que se quieren conseguir en cada una de las áreas.

Los recursos: Se deben conocer los materiales y los recursos que se van a usar para cada cosa. Una vez que concluya este proceso, es muy común que algunas áreas de trabajo se queden con escasos recursos.

La colaboración entre las áreas: Se pretende mantener una comunicación abierta y constante entre todas las partes de la empresa para que todos puedan saber lo que están haciendo las otras áreas.

- **Porter garantiza el éxito sí:**

- ✓ Se procede con total apego a la estrategia que se ha fijado desde el principio.
- ✓ Se establece a cada área los recursos apropiados que se necesitan para cada cosa.
- ✓ Se dialoga sobre los valores de la empresa siempre que se pueda y los estimula para poder seguir adelante con ello.
- ✓ Es capaz de identificar los riesgos que pueden surgir y además es capaz de resolverlos con la administración adecuada.
- ✓ Es capaz de evaluar todos los cambios que se van presentando y también es capaz de generar un entorno de negocio completo, además de poder hacer los ajustes necesarios.

- **¿Qué son Las Fuerzas de Porter?**

Las cinco fuerzas de Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que se dio a conocer en 1979. Lo que se hace es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese instante. Para hacer este estudio, las 5 fuerzas de Porter juegan uno de los papeles más importantes; nos hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinar la rentabilidad que se puede tener en el mercado a

largo plazo. Las primeras 4 de estas fuerzas van combinadas con otras cuestiones antes nombradas y que dan origen a la quinta.

- **¿Cuáles son las cinco fuerzas de Porter?**

Al usar estas fuerzas se puede conseguir un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto.

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores. Se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes:

- ✓ La economía de escala: Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- ✓ La diferenciación de productos: El producto debe posicionarse claramente en el mercado ofreciendo algo diferente que lo pueda distinguir de la competencia.
- ✓ Las inversiones de capital: La empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas.
- ✓ Ventaja de costos: Tenemos esta ventaja cuando las otras empresas no pueden competir con el precio de nuestros productos porque cuentan con costos más elevados.
- ✓ Acceso a los canales de distribución: Cuando una organización cuenta con varios canales de distribución, es difícil que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción, de distribución y reducción de precios en general.
- ✓ Política gubernamental: En muchos casos son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos y protegen a la industria local.

El poder de la negociación de los diferentes proveedores. Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo. Por lo

general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Poder de negociación de los compradores. Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Amenaza en los ingresos por productos sustitutos. Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Rivalidad entre competidores. Se puede competir directamente con otras empresas del mercado que dan el mismo producto.

Esta rivalidad da como resultado:

- ✓ Que exista una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- ✓ Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- ✓ Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- ✓ Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- ✓ Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- ✓ Que el mercado se sature.
- ✓ Que existan competidores muy diversos.

Las 5 fuerzas de Porter son una de las herramientas de marketing más usadas en todo el mundo que nos permite determinar el grado de competencia que existe en el mercado;

además detecta las oportunidades y amenazas y ayuda a desarrollar estrategias que nos permitan aprovechar dichas oportunidades y que hacer frente a las amenazas.

Figura 5 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

2.2.1.6. *Análisis FODA*

Según Espinosa (2013), la matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El objetivo principal de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Análisis externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial

cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?
- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?
- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas

como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

El análisis FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción. Como muchas herramientas de análisis empresarial, el análisis FODA no brinda resultados concluyentes, sino que ofrece información de diagnóstico para reforzar la toma de decisiones.

- **Matriz FODA**

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado. Fred, (2003).

- **Identificación de opciones estratégicas**

El análisis FODA ayuda a obtener una mejor comprensión de las opciones estratégicas con las que se enfrenta, es importante recordar que *estrategia* es el arte de determinar cómo se va a *ganar* en los negocios y en la vida.

La matriz FODA es una herramienta relativamente sencilla para la generación de opciones estratégicas. Mediante su uso, puede buscar inteligentemente la mejor manera de aprovechar las oportunidades que se le presentan, y al mismo tiempo minimizar el impacto de las debilidades y protegerse contra las amenazas.

2.2.1.7. La matriz de evaluación EFE y EFI

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Fred, (2003).

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total

ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en elaborar una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que ésta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Fred, (2003).

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades, sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor

(calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFI.

2.2.1.8. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Fred (2003), la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los

puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

2.2.1.9. *Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)*

Según Fred (2003), esta matriz consta de cuatro cuadrantes en los que se indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y cuál es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas que son la fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización.

Los pasos requeridos para preparar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector

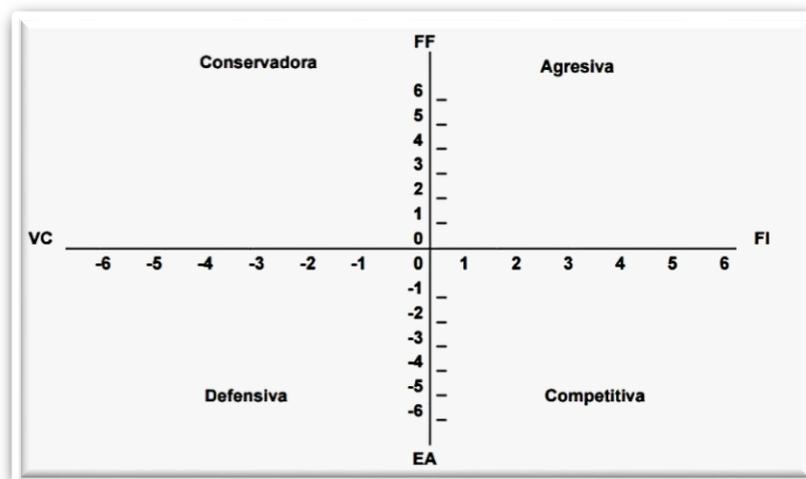
direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición, por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica o la diversificación horizontal resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

El vector direccional puede estar situado en el cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades y en evitar las amenazas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Por último, si el vector direccional se sitúa en el cuadrante competitivo de la matriz PEYEA indica que se deben seguir estrategias como la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal.

Figura 6 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)



Fuente: Fred, (2003)

2.2.2. Concepto de Organización

Para efectos prácticos, el concepto de organización tiene diversas versiones: podemos definirlo como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas.

2.2.3. Concepto de Reorganización

Reorganizar significa el acto o proceso de organizar de nuevo; es decir, volver a aplicar el proceso de “Organizar” o de “Organización”, con el fin de establecer una sincronía dinámica y constante entre la estructura organizacional y las necesidades de la empresa.

2.2.4. Factores de un cambio Organizacional

Cuando se cambia una organización se afecta de forma directa toda su composición, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical del organigrama.

Debido a ello, la formulación de una propuesta de reorganización tiene que fundamentar las causas que la originan y su área de influencia. Los factores más comunes son:

2.2.4.1. Internos

- Necesidad de incrementar la rapidez de respuesta.
- Lentitud en el flujo de recursos económicos.
- Cambio de estrategias.
- Funcionalidad técnica y/o tecnológica.
- Detección de problemas operativos internos.
- Dificultades en el proceso de toma de decisiones.
- Expansión de la organización.
- Asegurar una ventaja competitiva.

2.2.4.2. Externos

- Cambio en la situación del mercado.
- Presión de la competencia.
- Modificación de las condiciones económicas del país.
- Comportamiento del consumidor.
- Cambios en el marco legal.

2.2.5. Estructuración de un proceso de reorganización

Para dimensionar y estructurar un proceso de reorganización es necesario disponer de elementos de decisión idóneos. Con base en esta perspectiva, se presenta un recuento de los principios, criterios y técnicas más importantes que orientan y ordenan la estructura y forma de operar de las organizaciones.

2.2.5.1. Principios de organización

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009), manifiesta que existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional; se encuentran íntimamente relacionados, y son:

- **Departamentalización**

Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí.

Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización, las cuales se definen de la manera siguiente:

a) Operación: cada una de las acciones, pasos o etapas físicas o mentales necesarias para llevar a cabo una o varias tareas. División mínima del trabajo.

b) Actividad: conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad establecida.

c) Función: grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización.

Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones con objetivos afines que se orientan hacia el mismo propósito.

- **Jerarquización**

Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato.

Es necesario establecer centros de autoridad de los que surja la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

Figura 7 Jerarquización

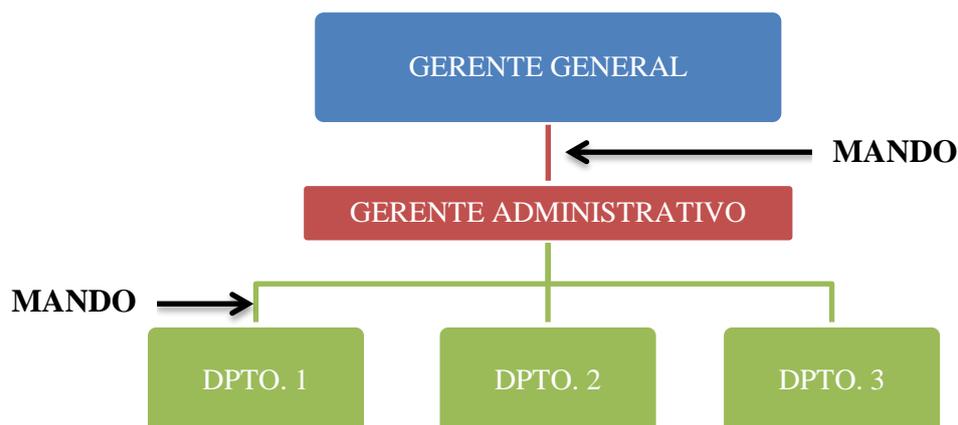


Fuente: Organización de Empresas – Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (pág. 372)

- **Línea de mando**

Estas líneas se relacionan estrechamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

Figura 8 Línea de Mando



Elaborado por: Los autores

- **Unidad de mando**

Es conveniente que una unidad administrativa no tenga más que un solo titular, cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular, lo que evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad.

- **Autoridad**

Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica —necesariamente— el ejercicio del mando.

- **Responsabilidad**

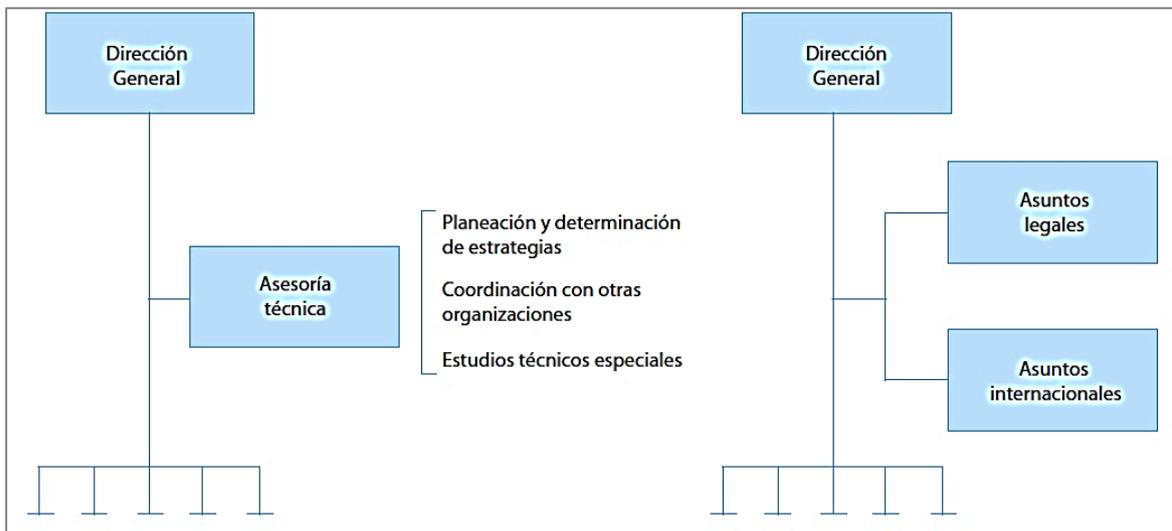
Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.

La responsabilidad implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad; por lo tanto, son primordiales la necesaria adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores; no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad, y viceversa.

- **Autoridad funcional**

Por lo general, este tipo de autoridad, que se basa en el conocimiento experto, se asigna a unidades que tienen a su cargo funciones de apoyo o asesoría, aunque también puede recaer en unidades de línea.

Figura 9 Ejemplos de ubicación de unidades especializadas con autoridad funcional



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009)

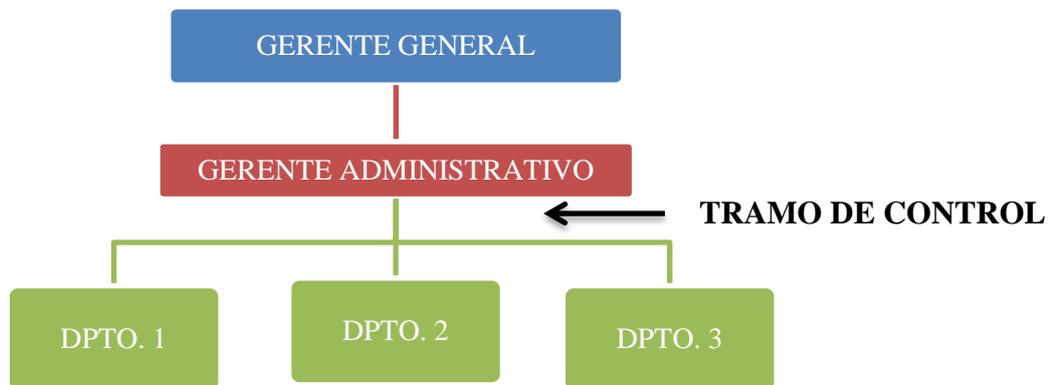
- **Tramo de control**

Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior. La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones son factores de gran trascendencia para determinar el número de subordinados directos que puede atender un órgano, pues hacerlo de manera eficaz exige mayor concentración.

Para lograr un máximo de eficiencia es indispensable que la estructura de organización evite las complicaciones, tanto en su agrupación de actividades como en las relaciones que implican, ya que por lo común una estructura compleja genera dificultades administrativas, crea disfunciones, entorpece la operación y eleva considerablemente los costos.

Cuando surja una nueva actividad en un área de la organización, la respuesta más viable no será crear un órgano, sino definir cómo reorientar las funciones hacia otras unidades administrativas.

Figura 10 Tramo de Control



Elaborado por: Los autores

- **Comunicación**

Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. La comunicación formal ocurre entre individuos o unidades y se basa en el puesto o la jerarquía que ocupan, las actividades encomendadas o los niveles

jerárquicos y procedimientos determinados por la organización, con el fin de coordinar las acciones de manera eficaz.

La comunicación informal es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos que dispone la organización, debido a necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etcétera.

La comunicación representa un elemento importante en la reorganización: su análisis y concordancia con las estructuras, procesos y funciones existentes; son aspectos claves de decisión para reubicar o cambiar la jerarquía de una unidad.

Figura 11 Principios de Organización



Elaborado por: Los autores.

2.2.5.2. *Estimaciones de costo*

Las propuestas de cambios afectan los presupuestos y programas operativos autorizados por la organización, puesto que modifican el número de unidades administrativas

incluidas en el organigrama, con la consecuente reducción o ampliación del número de puestos y plazas destinados a cada área.

Estas modificaciones repercuten directamente sobre la distribución de funciones y cargas de trabajo y, por lo tanto, en los resultados organizacionales, cuyas unidades de medida son el número, calidad y oportunidad de los productos y servicios generados; por ello es básico que la cuantificación del proceso de reorganización considere los siguientes factores:

- **Costo total**

Reorganizar cualquier nivel jerárquico representa gastos no sólo en plantillas de personal, sino además en aspectos administrativos tales como la contabilidad, administración, transportes, oficina, mobiliario, equipo, etc. Además, los directivos necesitan servicios auxiliares que representan gastos en vehículos, mantenimiento, mensajería y viáticos.

- **Costo administrativo**

Los movimientos en la estructura orgánica representan variaciones que también pueden incidir en el costo de operación, por ejemplo, los sistemas de producción, información y comunicación, que se vinculan directamente con el proceso de toma de decisiones.

En la medida en que este proceso se consolida, los productos y/o servicios de la organización tienen que adaptarse a las nuevas necesidades y condiciones de trabajo.

- **Costo-beneficio**

Los ajustes a la estructura y forma de operar representan un costo que se refleja en el consumo de recursos, por lo que deben justificarse con resultados específicos.

Los diferentes tipos de costos generados en un proceso de reorganización tienen como finalidad alcanzar los objetivos propuestos en la empresa.

2.2.5.3. Delegación, descentralización y desconcentración

Uno de los factores que debe considerarse en una dinámica de cambio organizacional es la delegación de autoridad, que se define como el acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para que tome decisiones, emita instrucciones y haga que se cumplan. Este concepto implica:

- 1) determinar los resultados esperados de un puesto;
- 2) asignar funciones al puesto;
- 3) conferir autoridad para cumplir estas funciones
- 4) responsabilizar a la persona que ocupa ese puesto del cumplimiento de las funciones.

Al diseñar una estructura, sobre todo en lo que corresponde a la determinación de los niveles jerárquicos conforme a la delegación de autoridad y de responsabilidad, es primordial el grado de centralización o descentralización administrativa que se desea alcanzar.

La administración centralizada delega poco y conserva el máximo control en los niveles de decisión; la administración descentralizada delega en mayor grado la facultad de decidir, y en los niveles superiores conserva sólo los controles necesarios.

La desconcentración puede considerarse como un recurso intermedio de descentralización o una forma limitada de la misma, ya que constituye un modo de organización administrativa por la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad técnico-administrativa y en un ámbito territorial determinado.

2.2.6. Enfoques Alternos

2.2.6.1. Gestión del cambio

La organización debe desarrollar su capacidad de autocrítica, para que su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares. De esta

manera, el cambio se integra a la cultura organizacional y la autocrítica pasa a formar parte de un estilo natural de administrar.

Un estilo de estas características representa un concepto clave para relacionar los problemas con los objetivos y oportunidades derivados de la interacción organización–medio ambiente, lo que facilita la percepción de:

- El sistema estructural.
- La naturaleza general de las tareas.
- El nivel de desempeño.
- El clima general de innovación en la organización.
- El manejo inteligente de los recursos.
- El efecto esperado con respecto a pasados esfuerzos de cambio.

Para fijar relación al cambio se debe determinar su fuente y revisar el origen de las fuerzas que influyen en él. En este orden de cosas, existen dos fuerzas de cambio: las externas y las internas. Las fuerzas externas se pueden enmarcar en tres ambientes:

1. Ambiente externo, conjunto de fuerzas y condiciones externas a la organización que ejercen poder real y potencial en su desempeño.
2. Ambiente de tarea, fuerzas con características que afectan a la organización de forma inmediata.
3. Ambiente general, factores que inciden de manera habitual en el ambiente externo y de tarea.

La suma de estas fuerzas afecta distintas áreas de influencia a nivel:

- Tecnológico. Innovación tecnológica, cambios en los procesos productivos y en la gestión organizacional.
- Económico. Inflación, desempleo, tasas de interés, ciclos económicos e industriales, cambios estructurales, producto interno bruto, inversión extranjera directa.
- Político-legal. Marco legal, gasto público, reglamentación internacional.
- Socio-cultural. Demografía, cultura, nivel socio-económico, valores sociales, grupos de referencia y convivencia.

- Global. Ambiente global, dimensión cultural, relaciones de negociación.
- Clientes. Interés, naturaleza, ubicación, poder adquisitivo, costo del cambio.
- Competidores. Rivalidad, barreras de entrada, sustitutos.
- Proveedores. Número, capacidad, mercado, convenios, tratados.
- Reguladores. Organismos, grupos de interés, inversión, infraestructura, normas de actuación.
- Socios estratégicos. Formas de sociedad estratégica, participación, coordinación.
- Fuerza laboral. Oferta y demanda, afiliación, sindicatos.

Las fuerzas internas se generan en el seno de la organización, el cual representa los factores y fuerzas claves que operan en el interior de la organización que afectan su forma de operar. Los niveles en el que interactúan son:

- Asamblea de accionistas.
- Consejo directivo.
- Enfoque estratégico.
- Estilo de administración.
- Fuerza de trabajo.
- Cultura organizacional.

El tipo de cambio depende del tiempo de respuesta de la organización, el cual por lo común es:

Reactivo. El cambio reactivo ocurre cuando una organización se ve obligada a adaptarse o a innovar como respuesta a un hecho ocurrido en el entorno externo o en el interno. Los nuevos movimientos estratégicos que hacen los competidores y los nuevos descubrimientos científicos o tecnológicos son razones que con frecuencia provocan un cambio reactivo. El deterioro del desempeño de la organización es otra razón que suele activar el cambio reactivo.

Proactivo: El cambio proactivo ocurre cuando los administradores hacen modificaciones en la organización basándose en proyecciones de hechos que ocurrirán o al principio del ciclo de una nueva tendencia. Las organizaciones mejor administradas siempre tratan de implementar la manera de hacer mejor las cosas para aventajar a la competencia. No

cesan de perfeccionar sus políticas y sus prácticas, de introducir mejoras tecnológicas y de establecer nuevas normas para la satisfacción de los clientes. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009).

El grado del cambio en la forma de operar de la organización según la reacción de la organización puede ser:

Radical: El cambio radical ocurre cuando las organizaciones hacen innovaciones mayores en su manera de desempeñar sus actividades. Algunos ejemplos de un cambio radical son adoptar un nuevo diseño organizacional, fusionarse o aliarse con otra. El cambio radical es relativamente poco frecuente y, por lo general, se requiere de mucho tiempo para llevarlo a cabo. Este cambio puede ser estimulado por modificaciones en el entorno, por disminuciones persistentes en el desempeño, por cambios sustantivos en el personal o por una combinación de los tres factores. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009).

Incremental: El cambio incremental es un proceso permanente de evolución, es decir, a lo largo del tiempo se implementan muchos pequeños ajustes de forma rutinaria. Cuando ha transcurrido bastante tiempo, el efecto acumulado de estos ajustes puede ser la transformación total de la organización. No obstante, mientras los ajustes están en curso, parecen ser tan sólo un aspecto normal de la revisión y la mejoría de la forma en que se lleva a cabo el trabajo. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009).

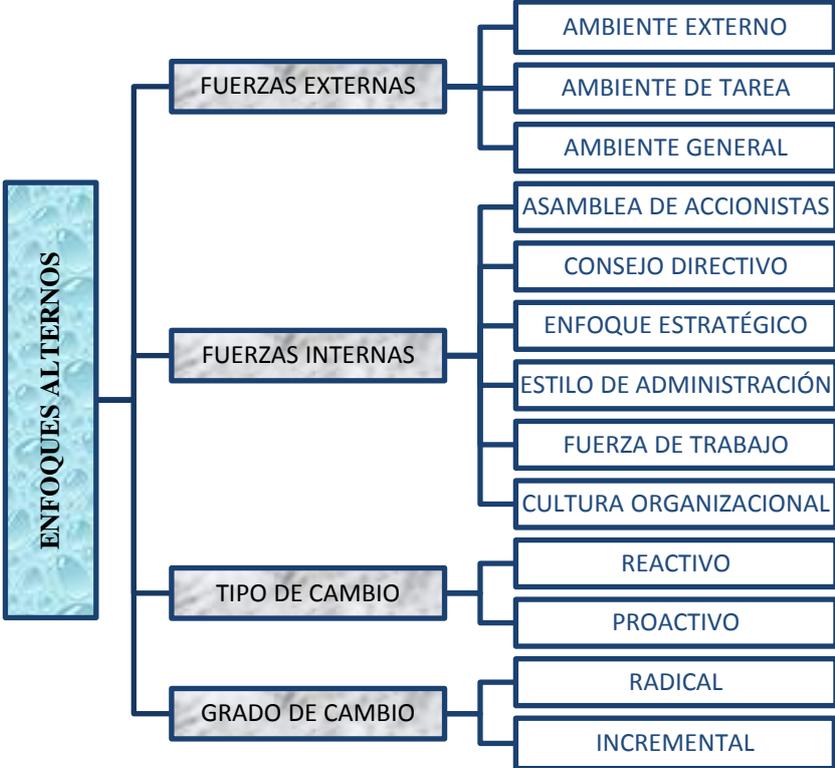
Definido el marco y grado del cambio, surge la necesidad de disponer de un modelo para dirigir el proceso. Con ese propósito se deben alinear las fuerzas del cambio como una macroenvolvente en la que el cambio es una constante que desafía el orden de cosas establecido. En ese sentido, el cambio se constituye en el punto de partida para implementar una forma de pensar distinta, en la que el riesgo y la incertidumbre se transforman en criterios para resolver aspectos tanto funcionales como disfuncionales.

En estas circunstancias, el trasfondo del cambio es una forma de estrategia para construir nuevos modelos mentales, revitalizar actitudes, replantear costumbres, renovar creencias, romper con hábitos, aprender nuevas formas de hacer las cosas e impulsar valores para sustentarlo.

A medida que se desarrolla el proceso de cambio se deben monitorear las reacciones de los empleados y también los resultados; vigilar la intensidad del estrés del personal; la satisfacción de los clientes; el desarrollo de nuevos productos; la participación de mercado, la rentabilidad y otros resultados a efecto de poder evaluar las consecuencias a corto y largo plazos. Es necesario monitorear la velocidad, el grado y la duración de las mejoras. En un plano ideal, las medidas utilizadas para el monitoreo y para el seguimiento deben estar estrechamente relacionadas con las metas y los calendarios establecidos para llevarlas a cabo.

El proceso de cambio está inmerso en un estado cuyo único equilibrio es la óptica con la que se enfrente. Para ello, es necesario contar con una visión del cambio que mezcle naturaleza, profundidad, intensidad y velocidad, y hacer hincapié en que dentro del rango de su continuidad, hay cierta discontinuidad, la cual está latente no como contraparte sino como signo de alternancia, y que todos y cada uno de los movimientos que se realizan para ponerlo en marcha son consecuentes con una superestructura que no puede ser explicada mediante enfoques simplistas.

Figura 12 Enfoques Alternos



Elaborado por: Los Autores

2.2.7. Técnicas de gestión administrativa

En la medida en que las organizaciones dirigen sus acciones de maneras distintas, se hace necesario considerar el enfoque de técnicas como una forma de organizar el trabajo para generar valor.

Para lograr este propósito, se recomienda conocer los componentes de un proceso, su relación con los sistemas y su comportamiento, así como las características y ventajas que ofrece su empleo.

2.2.7.1. Benchmarking

Este proceso consiste en identificar las mejores ideas, prácticas, técnicas y estrategias que utilizan otras organizaciones o áreas que la componen, con el propósito de compararlas y, cuando sea conveniente, adaptarlas e implementarlas en otra organización. Significa también buscar puntos de referencia exitosos en el entorno para compararlos, adaptarlos y, si es posible, mejorarlos. En otras palabras, constituye el proceso continuo de comparar y cuantificar la calidad de los productos, servicios y prácticas de una organización con las de sus competidores más hábiles u organizaciones reconocidas como líderes. Ahora bien, evaluar a otras organizaciones tomando lo mejor de ellas en forma aleatoria no es igual que hacerlo con un enfoque sistemático, continuo y planificado. Hammer & Champy (2004).

El benchmarking plantea los siguientes desafíos: velocidad de respuesta, productos y servicios de calidad, bajo costo y capacidad de innovar; es sin duda alguna una alternativa que concede enormes ventajas a las organizaciones que la utilizan, pues le permite insertarse en un mejor nivel de desempeño más rápidamente, logrando satisfacer las necesidades del cliente.

Entre sus ventajas más representativas se pueden mencionar:

1. Es una forma eficaz para introducir mejoras. Constituye un medio que en la realidad ha probado su eficacia para que las organizaciones se inserten en un proceso de cambio.

2. Disminuye el tiempo para producir cambios eficaces. Permite reducir considerablemente el tiempo requerido para el diseño, implementación y obtención de resultados.
3. Permite obtener mejoras con bajo costo y poco riesgo. Abre un espacio al descubrimiento de ideas y prácticas que otros han realizado con éxito, lo que disminuye el margen de riesgo cuando se asume la decisión de aplicarlo y atenúa los costos en que se incurriría por la falta de experiencia.
4. Contribuye a un mejoramiento continuo de la organización, y debido a que es la herramienta más valiosa que tiene la organización para captar y adaptar las mejores prácticas del entorno de manera permanente, permite el mejoramiento continuo de su desempeño.
5. Orienta a la organización hacia grandes desafíos. La búsqueda de las mejores prácticas que se usan en el entorno lleva a la organización a plantearse retos de alto nivel y trascender de su visión netamente institucional hacia una más abierta y competitiva.

2.2.7.1.1. Tipos de Benchmarking

McNair & Leibfried (1992), identifican cuatro tipos de benchmarking:

- Benchmarking interno: un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.
- Benchmarking competitivo: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).
- Benchmarking de la industria: comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.
- Benchmarking "mejor de su clase": es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

2.2.7.2. Empowerment

El empowerment ha sido traducido como “empoderamiento”, una palabra que no aparece en el diccionario. En realidad, este vocablo nos remite a un proceso que pretende la

construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización a través de la cooperación, participación y trabajo conjunto; significa “facultar” a los empleados, es decir, liberar el conocimiento y energía del personal para que comparta información y tome decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización. Se trata de facultar, autorizar y habilitar a los trabajadores para que realmente puedan desarrollar su potencial en el trabajo.

Darle empowerment a alguien, quiere decir, “que se le debe dar autoridad para tomar decisiones y actuar, sin tener que buscar aprobación cada vez” y añade que esto significa “dejar que la gente use su propia inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, para ayudar a que la organización mejore y tenga éxito.” También significa “mantener informada a la gente e involucrarla en las operaciones de la organización” así como “escucharla y aprovechar sus ideas”. Lloyd & Berthelot, (1994)

2.2.7.2.1. Procedimiento de diseño

La aplicación del Empowerment en una organización implica actuar sobre ocho criterios clave:

1. Cambiar los modelos mentales. La base o cimiento sobre el que descansa el Empowerment es el cambio radical de la visión de la organización. Si este cambio no se concreta, el método se debilita y sus posibilidades de éxito son prácticamente nulas.
2. Generar un compromiso por parte del empleado. El ideal es lograr una actitud que impulse al empleado a actuar como si el éxito de la organización fuera el suyo propio.
3. Rediseñar las funciones de dirección. Conseguir que la dirección asuma funciones diferentes a las tradicionales, centradas en la integración y orientación estratégica de la empresa, poniendo especial cuidado en definir “las fronteras”, es decir, establecer el ámbito dentro del cual los equipos autodirigidos se movilizarán con libertad y autonomía.
4. Diseñar una política de empleo “sin garantías”. Propiciar un clima de tranquilidad y seguridad en el empleo.

5. Política de compensación “en riesgo”. Establecer un sistema de compensación que produzca un mayor grado de compromiso del empleado al relacionar su desempeño con el éxito de la organización.
6. Nuevo enfoque de la administración de la información. Administrar la información de forma tal que las decisiones sean tomadas por los equipos de trabajo; además, la información general de la empresa, entre ella la financiera, debe estar administrada con criterios de apertura y participación.
7. Crear células o equipos autodirigidos. El diseño de estos equipos, la definición de su ámbito de acción, sus tareas y responsabilidades, la selección y capacitación de sus miembros constituyen parte del desafío que asumen las organizaciones.
8. Diseñar la dinámica de los equipos autodirigidos. La dinámica de los equipos autodirigidos no es fácil de implementar ya que implica un esfuerzo extraordinario de directivos y empleados, especialmente durante el periodo de gestación e implementación.

Blanchard, Carlos, & Randolph (1996), menciona que las empresas que han experimentado el empowerment se caracterizan por lo siguiente:

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- La gente sabe dónde está ubicada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.

Dentro de las características enunciadas se encuentra en, que al momento de que una persona sabe claramente cuál es su puesto, no necesitará ser “guiada” para que realice sus

funciones; simplemente lo hará porque ha adquirido control de su trabajo pues sabe que ese el grado de importancia del puesto.

2.2.7.3. Reingeniería de procesos.

La reingeniería es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados que se esperan. Hammer & Champy, (2004).

La reingeniería ofrece esperanzas de mejorar al eliminar trabajo innecesario, reducir ciclos de tiempo y mejorar la calidad. Pero, para la mayoría de las compañías esto representa solo alcanzar a sus competidores, no mejorarlos. Para crear un futuro exitoso, no basta con ser más ágil y eficiente. Hay que reinventar la industria mediante la regeneración de su estrategia. Hamel & Prahalad, (1998).

Una empresa debe estar en la capacidad de regenerarse a sí misma. Los gerentes deben preguntarse cosas como: ¿Quiénes serán nuestros clientes en cinco años? ¿Quiénes serán nuestros competidores? ¿Qué habilidades necesitamos? Las respuestas a estas y otras preguntas similares deben ser muy distintas a las respuestas a los problemas actuales.

Para imaginar y crear el futuro, es necesario des-aprender el pasado, desarrollar la visión de futuro, crear una arquitectura estratégica que ayude a identificar las competencias centrales necesarias para ser el líder, crear objetivos extendidos que inspiren y actuar antes que sus competidores.

La reingeniería se centra en los procesos estratégicos de la compañía, es decir, en aquellos que tienen relación con las actividades más importantes de la misma y que están potencialmente ligados a su estrategia de negocios.

2.2.7.3.1. Proceso

- Identificación de los procesos actuales.
- Análisis del proceso actual.
- Rediseño del proceso.
- Diseño social del cambio.
- Ejecución y evaluación del proceso rediseñado.

Lo ideal es que el líder del cambio sea el ejecutivo máximo de la compañía o quien tiene la autoridad sobre el proceso completo que se desea rediseñar. Debe conocer de reingeniería y creer en las posibilidades de mejora que representa para la empresa, así como la forma en que puede contribuir al logro de resultados esperados. Asimismo, tiene que asegurarse antes de comenzar con el proceso, de que exista la adecuada aceptación entre sus ejecutivos de más alto nivel para apoyar y comprometerse con la reingeniería.

El proceso implica que los mandos medios, supervisores de primera línea y empleados en general colaboren y apoyen el cambio.

2.2.7.3.2. Barreras

Las mayores barreras que debe enfrentar la innovación de procesos no son técnicas, sino organizacionales.

Los intereses personales tienden a consolidar prácticas existentes, ya sea para defender la experiencia del personal, los sistemas de carrera, las cuotas de poder, las posiciones jerárquicas u otro tipo de ventajas.

Los involucrados en las actividades carecen de la perspectiva que requiere la reingeniería por falta de una visión global del proceso.

2.2.7.4. *Reducción, aumento y tamaño correcto de la estructura*

El empleo de estas técnicas permite valorar los componentes de la estructura al ir delineándola mientras se analizan procesos, funciones, cargas de trabajo y la capacidad de respuesta de la organización.

De acuerdo a Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009), la reducción de estructura (downsizing), se traduce en el recorte del número de empleados de una organización, derivada de fuertes cambios orientados a racionalizar recursos y lograr un mejor desempeño. El downsizing puede realizarse de acuerdo con diversos criterios:

- Recorte de los empleados menos productivos y motivados (smartsizing).
- Recorte de los empleados más brillantes, generalmente de edad avanzada (brightsizing).
- Despido de empleados hasta el punto en que la organización presente problemas de productividad (capsizing).
- Recorte de empleados hasta el grado en que la organización se convierta en una entidad ineficiente y poco rentable (dumbsizing).

El aumento de tamaño (upsizing), es el incremento de personal que se realiza en una organización por lo general después de haber llevado a cabo una reducción.

Cuando se intenta determinar el tamaño correcto de la organización (rightsizing), se trata de buscar un “justo medio” o estructura acorde con la necesidad de generar productos y servicios en las mejores condiciones de eficiencia y calidad.

Es común que cuando se ajustan las estructuras de una organización se presenten las tres situaciones, ya que a una disminución de personal generalmente le sigue una contratación, hasta llegar a una plantilla de personal congruente con las necesidades de la entidad.

Las principales causas que obligan a la organización a emplear esta técnica son las siguientes:

- Presión de la competencia.
- Baja productividad.
- Las nuevas tendencias y estrategias.
- Tecnología de la información que reduce la necesidad de puestos.
- Deficiente gestión gerencial.

En cuanto a los resultados que se espera lograr se destacan los siguientes:

- Aumento de la productividad.

- Eliminación de áreas no críticas.
- Atención de los aspectos esenciales, no los meramente operativos.
- Optimización de costos.
- Mejora de la calidad de los productos y/o servicios.
- Disminución del trabajo ocioso.
- Agilización de la toma de decisiones.
- Facilitación de la comunicación.
- Impulso de la creatividad e innovación.
- Enfocar el negocio, sobre todo, en nuevas formas de pensar y aprender.

El manejo de estas técnicas requiere dos ingredientes fundamentales:

1. Una planeación adecuada, porque existe una gran diferencia entre una iniciativa drástica para reducir gastos y un proceso bien planeado. Esta diferencia determina muchas veces el éxito o fracaso en el logro de los resultados deseados.

2. Administración del cambio, porque implica definir con claridad el escenario futuro, la transición, las estrategias, el manejo de la estructura, la delegación de facultades, la focalización de los procesos, el diseño de los sistemas de información, la sensibilización y capacitación, la comunicación, la motivación y el enfoque sobre los valores.

2.2.8. Marco Estratégico

El marco estratégico en un proceso de reorganización define la forma en que se integra la base de acción y la ruta fundamental del empleo de recursos que sigue una organización para infundir sentido a su quehacer con un propósito determinado.

De acuerdo con su nivel de aplicación, las estrategias son:

- Corporativas: Existen en función de la definición, implementación y control de estrategias.
- Funcionales: Se encuentran en relación con las funciones de las unidades administrativas.

- De negocio: Corresponden a la conversión de las estrategias corporativas en estrategias de negocio individuales.
- Globales: Se refieren a la participación en un mercado global.

De acuerdo con su orientación las estrategias tienen las características siguientes:

A nivel corporativo se enfocan en:

- ✓ Integración vertical.
- ✓ Integración horizontal.
- ✓ Outsourcing estratégico.
- ✓ Diversificación.
- ✓ Nuevas empresas internas.
- ✓ Adquisiciones.

Las estrategias a nivel funcional se centran en lograr una:

- Eficiencia superior.
- Mayor calidad.
- Mejor capacidad de respuesta.
- Innovación sobresaliente.

Las estrategias a nivel negocio permiten a una organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva en un mercado o en una industria e identifican claramente aspectos relativos a:

- ✓ Necesidades de los clientes.
- ✓ Grupos de clientes.
- ✓ Capacidades distintivas.

Las estrategias a nivel global se traducen en los beneficios de crear valor en economías de ubicación.

2.2.9. Metodología de reorganización administrativa

La metodología de reorganización administrativa tiene como propósito servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis y la revisión de etapas y componentes del proceso administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

2.2.9.1. Planeación

Determinación de los lineamientos generales de reorganización, que garantice la cobertura de los factores prioritarios que inciden en el funcionamiento de la organización. Para este efecto es necesario precisar objetivos y fuentes de información, además de conformar el equipo de trabajo, realizar una investigación preliminar, elaborar un pre diagnóstico y formular un anteproyecto.

2.2.9.2. Instrumentación

Consiste en seleccionar y aplicar las técnicas de acopio de información viables en función del alcance y la forma de cobertura de la reorganización, para lo cual deben considerarse las técnicas a emplear, la forma de integrar la información y la revisión de contenidos de acuerdo con las prioridades establecidas.

2.2.9.3. Análisis de la información

Examen de los componentes organizacionales según su naturaleza, relación, interdependencia y ubicación en la estructura; se deben atender el propósito y la secuencia definidos para formular un diagnóstico administrativo y, posteriormente, elaborar el informe y girar las recomendaciones procedentes.

2.2.9.4. Implementación

Transformación de los criterios acordados en acciones específicas para poner en práctica opciones viables mediante la cobertura de necesidades en orden y tiempo y la clara determinación tanto de la responsabilidad de su ejecución como del tipo de reportes con los que se informarán los avances.

2.2.9.5. Seguimiento y evaluación

Análisis del comportamiento de los cambios realizados mediante mecanismos de información que comprueban y cuantifican las condiciones de desempeño y la calidad de los resultados.

2.2.10. Mecanismos de estudio

La decisión de emprender un proceso de reorganización debe recaer en un órgano colegiado, el cual no sólo debe ser responsable de su ejecución, sino que se constituye en su principal promotor. Con base en las experiencias en la materia, esta función suele asignarse a un comité de trabajo o a un equipo técnico. Las acciones del equipo técnico permitirán:

- ✓ Fijar los objetivos que se pretende alcanzar.
- ✓ Determinar las estrategias a seguir.
- ✓ Dividir en forma ordenada el trabajo, tanto de órganos de línea como de apoyo.
- ✓ Conseguir, asignar y combinar los recursos necesarios, buscando su mejor aprovechamiento.
- ✓ Dirigir y supervisar las tareas.
- ✓ Evaluar el desempeño conforme a los planes, normas y directrices establecidas.
- ✓ Elaborar un proyecto final.

2.2.11. Técnicas de análisis

Entre las técnicas más idóneas para coadyuvar en la preparación y realización de un cambio en la organización se encuentran las siguientes:

Tabla 4 Técnicas de Análisis

Técnica	Aplicación
Análisis de sistemas	Proceso de clasificación e interpretación de hechos. Diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un sistema.
Análisis de costo estratégico	Comparación de los costos unitarios de una organización con los de competidores clave, actividad por actividad, para determinar cuáles actividades internas son la fuente de una ventaja o desventaja competitivas.
Análisis de estructuras	Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento.
Autoevaluación	Proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.
Auditoría administrativa	Revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.
Cadena de valor	Serie completa de actividades —desde el ingreso de insumos hasta la generación de productos y servicios— que crean valor para los clientes.
Coaching	Sistema de apoyo para el aprendizaje, el desarrollo y el desempeño que permite guiar, acompañar y apuntalar la definición, ejecución y revisión de los planes de desarrollo individuales.
Desarrollo emprendedor	Proceso de iniciar un negocio, organizar los recursos necesarios y asumir los riesgos y las recompensas asociadas con él.
Desarrollo organizacional	Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.
Dialéctica	Debate estructurado en el que se comparan dos cursos de acción en conflicto. Formulación de una tesis y una antítesis para llegar a una síntesis.

Ingeniería de valor	Método para analizar la cadena productiva con el propósito de reducir costos sin afectar los estándares de calidad.
Inplacement	Forma de consultoría de carrera, diseñada para ayudar a los empleados a reevaluar su lugar y papel en la organización.
Inteligencia competitiva	Decisión de la mejor forma de administrar en el ambiente competitivo.
Pensamiento sistémico	Capacidad para ver la sinergia del todo en lugar de tan sólo los elementos separados de un sistema y aprender a reforzar o cambiar los patrones de éste.
Planeación estratégica	Proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura y dirección, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

Fuente: Organización de Empresas – Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (pág. 392-393)

2.3. Marco conceptual

Análisis organizacional. Estudio de los factores exógenos y endógenos que influyen en una organización pública o privada.

Cambio organizacional: Reajuste radical de factores organizativos debido a cambios en el ambiente externo —condiciones económicas y financieras, disponibilidad de materias primas, mercados, innovación tecnológica— o en el ambiente interno —sistemas y procedimientos, recursos humanos.

Comportamiento organizacional: Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

Cultura organizacional: Conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitir las, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los

comportamientos, los procesos y la estructura y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización.

Flexibilidad laboral: Facilidad que tienen los trabajadores para adaptarse a las nuevas situaciones de demanda laboral, es decir, la capacidad para ajustar la oferta de trabajadores a la demanda de producción.

Gestión por competencias: Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Sistema que sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización.

Método interactivo: Forma de adquirir conocimientos y habilidades, compartiendo experiencias y poniéndolas a prueba en debates y situaciones de trabajo simuladas. Intercambio activo de ideas en el seno de un grupo.

Resultado Económico: Es la diferencia entre el total de ingresos, y el total de gastos (no financieros y financieros). En caso de ser positivo (negativo) se le denominara superávit (déficit) económico.

Capítulo III

3. Metodología de la investigación

3.1. Metodología

3.1.1. Método deductivo.

En el presente proyecto de investigación se aplicará el método deductivo, donde se utilizará la lógica e información general de la empresa BOB Construcciones S.A., tomando en consideración las respuestas de las entrevistas realizadas al gerente y colaboradores; enfocándose en los problemas existentes con respecto a la productividad, logro de objetivos y organización en la parte financiera, por la falta de factores importantes tales como: reglamento interno, manual de procedimientos, política organizacional y un orden funcional administrativo. De esta manera se realizará una investigación que va de lo general a lo particular.

3.2. Diseño de la investigación

El presente trabajo de titulación se encuentra dentro del diseño de investigación no experimental, dado que se realizó la búsqueda de información y análisis de referencias bibliográficas sobre reorganización y administración de empresas; se identificaron los hechos, situaciones o sujetos en su ambiente real o natural.

3.3. Tipo de la investigación

El presente trabajo tiene un alcance exploratorio y descriptivo porque se pretende analizar lo siguiente:

- **Exploratorio.** Se detallará las causas del problema basándose en los requerimientos y deficiencias existentes que presenta la empresa, a través de la revisión bibliográfica, entrevistas y observaciones realizadas a los trabajadores con el propósito de

reorganizar todas las fallas que afectan a la compañía y su propósito en alcanzar los objetivos y metas previstas.

- **Descriptivo.** Nos permite puntualizar la situación de la empresa; donde se presenta la desorganización ya que por medio de las técnicas de estudio se va a establecer factores influyentes en el desarrollo de la investigación, con el fin de analizar la incidencia que tiene la propuesta de reorganización con el rendimiento de la empresa.

3.4. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, en el cual se utilizarán técnicas de recolección de datos como entrevistas, observación no estructurada, discusiones en grupo, evaluación de experiencias, con el fin de conocer la situación general de la empresa que será investigada.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos y técnicas de estudio que se utilizarán son:

3.5.1. La observación: Se realizará la observación directa en el lugar de los hechos, determinando la situación actual de la empresa referente a su estructura organizacional; situación administrativa, financiera, capacidad operativa, infraestructura y sistema logístico.

3.5.2. Entrevistas: Se realizará una serie de preguntas basadas en una encuesta, con el fin de desarrollarlas con la parte gerencial y administrativa de la empresa para conocer los problemas y deficiencias que tiene la misma.

3.5.3. Encuestas: Se realizarán a ocho personas.

3.5.4. Cuestionario: contiene diez ítems.

3.6. Población

Se identificará como población a todos los empleados de BOB CONSTRUCCIONES S.A. que son 8 personas que laboran directamente en el área administrativa y aproximadamente 30 personas indirectamente cuando se realizan firmas de contrato y órdenes de servicio.

Tabla 5 Población BOB CONSTRUCCIONES S.A.

CARGO	#
Gerente general	1
Contadora	1
Auxiliar contable	1
Responsable de ventas	1
Responsable de compras	1
Diseñador	1
Logística	1
Tecnólogo eléctrico	1
TOTAL	8

Elaborado por: Los Autores

3.7. Tratamiento de la información

Entrevista al Gerente general

1. ¿Cómo evalúa el crecimiento organizacional de BOB Construcciones?

Análisis: A través de la entrevista, el gerente general nos indicó que el crecimiento organizacional de la empresa es bueno pero se requiere realizar los cambios necesarios para alcanzar el nivel deseado.

2. A su criterio que debilidades tiene la empresa.

Análisis: el gerente general determinó algunas debilidades:

- Capacidades de gestión deficientes. Considera que al personal le falta capacidad para establecer objetivos, definir prioridades y controlar la calidad del trabajo, colaborando con sus compañeros en el desarrollo de las tareas.
- Falta de software empresarial. Considera que es necesario para un mayor control administrativo como son emisión de facturas, reportes financieros y para bases de datos de proveedores.
- Escaso esfuerzo publicitario. Falta desarrollar y difundir información de la empresa sobre las actividades comerciales que realiza en el sector de la construcción.
- Falta de experiencia comercial. Considera que en los negocios las cosas y los cambios ocurren rápido, por eso es importante investigar acerca de las *5P* del marketing.
- Falta de capacitación al personal. Considera que falta capacitación porque los empleados no completan las tareas de forma rápida y con eficacia, esto genera atrasos productivos en la empresa.

3. La empresa cuenta con un esquema organizacional.

Análisis: el gerente nos comentó que sí existe un esquema organizacional, esto nos indica que sí hay departamentalización.

4. ¿Cómo es la comunicación entre el personal que labora en su empresa y usted?

Análisis: a través de la entrevista el gerente general nos indicó que existe una buena comunicación con los empleados, existiendo la necesidad de mejorar ya que por no haber una excelente comunicación provoca retrasos en la planificación de tareas.

5. ¿Tienen creadas políticas internas de trabajo, reglamento interno de trabajo, y reglamento de seguridad industrial u ocupacional de trabajo?

Análisis: el gerente general nos indicó que no tiene ninguna política, ni reglamento interno de trabajo y que al momento se encuentra en estado de revisión, esto provoca que no se refuerce el compromiso y la participación del personal.

6. ¿La gerencia y administración, cuentan con un manual de contingencias para la resolución de problemas internos?

Análisis: la respuesta por parte de la gerencia fue que no contaba con un plan de contingencia, pero se consideró que es necesario porque propone una serie de procedimientos alternativos y explica como la empresa va a restablecer sus operaciones frente a contingencia que se presenten.

7. ¿En qué rango de porcentajes evalúa las funciones de su equipo de trabajo y el resultado de ellos con las actividades encomendadas?

Análisis: la respuesta por parte del gerente fue un porcentaje medio y se considera que dicho nivel tiene que aumentar realizando capacitaciones e incentivos a los colaboradores para mejorar los resultados propuestos.

8. ¿Cómo usted actúa cuando los colaboradores necesitan su dirección en una crisis del negocio o problema que se suscitare?

Análisis: la respuesta por parte del gerente fue que él da todo su apoyo necesario, buscando las mejores alternativas para dar solución a los inconvenientes que se presenten, teniendo como finalidad la satisfacción del cliente.

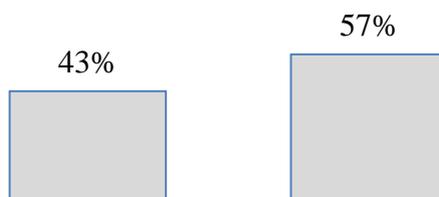
9. Considera usted necesario implementar una reorganización en la empresa. Indique el por qué.

Análisis: la respuesta por parte del gerente fue afirmativa porque se necesita realizar cambios urgentes en toda la estructura organizacional.

Entrevista al personal

1. ¿Las funciones que usted realiza son específicas y definidas?

Tabla 6 Funciones específicas y definidas



Funciones específicas y definidas	Si	No	Total
Frecuencia absoluta	3	4	7
Frecuencia relativa	43%	57%	100%

Fuente: Entrevistas a empleados

Elaborado por: Los autores

Análisis: el 57% de los entrevistados indican que no tienen sus funciones específicas ni definidas y esto se debe a que no existe un manual de funciones y trabajo para realizar de una manera ordenada las actividades.

2. ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas de la empresa?

Tabla 7 Principales problemas de la empresa

Entrevistado	Respuesta
1	Indica que falta de captación de clientes, débil financiamiento para realizar las compras necesarias, falta de planificación al ejecutar las tareas encomendadas.
2	Indica que falta coordinación y compromiso para realizar los procesos de trabajo.
3	Determina la falta de comunicación, diseño de jerarquía y parámetros de funciones y responsabilidades.

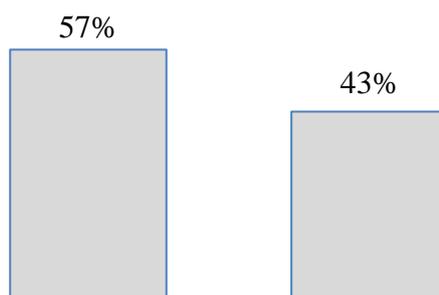
4	Determina que hay centralización en la toma de decisiones, falta de esquema organizacional y fluctuaciones en los días de cobro y pago.
5	Indica que falta comunicación, manuales y políticas internas y falta de un diseño organizacional.
6	Indica que falta comunicación, falta de socios en la empresa, falta de políticas crediticias.
7	Nos indica que falta financiamiento, falta de compromiso y falta de políticas y reglamentos de seguridad.

Fuente: Entrevistas a empleados

Elaborado por: Los autores

3. ¿Considera usted que existe el trabajo en equipo en la empresa?

Tabla 8 Trabajo en equipo en la empresa



Trabajo en equipo en la empresa	Si	No	Total
Frecuencia absoluta	4	3	7
Frecuencia relativa	57%	43%	100%

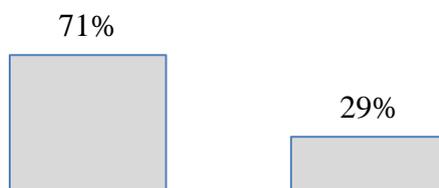
Fuente: Entrevistas a empleados

Elaborado por: Los autores

Análisis: el 57% de los entrevistados indican que si trabajan en equipo y el otro 43% indican que no, concluimos que a algunos les falta integración y participación laboral.

4. ¿Conoce usted las fortalezas de la empresa? Menciónelas.

Tabla 9 Fortalezas de la empresa



Fortalezas de la empresa	Si	No	Total
Frecuencia absoluta	5	2	7
Frecuencia relativa	71%	29%	100%

Fuente: Entrevistas a empleados

Elaborado por: Los autores

Análisis: el 71% de los entrevistados indican que si conocen las fortalezas de la empresa y el 29% que no, siendo las fortalezas los años de experiencia, buen ambiente de trabajo, conocimiento de productos y materiales, responsabilidad y compromiso por parte de los colaboradores.

5. ¿A su criterio que debilidades presenta la empresa?

Tabla 10 Debilidades que presenta la empresa

Entrevistado	Respuesta
1	Los objetivos claros y mensurables “hacia dónde vamos”, localización accesible y cómoda para los proveedores y clientes.
2	Falta de compromiso, integridad, motivación y puntualidad.
3	Comunicación, plan de estructura, motivación y falta de capacitación.
4	Falta de capacitación y motivación al personal, poco financiamiento requiere de inversionistas, falta de políticas crediticias, desorden y falta de delegación de funciones.
5	Compromiso, falta de capacitación, poca capacidad de acceso a créditos, motivación al personal.
6	Falta de recursos financieros, falta de capacitación, motivación al

	personal y capital de trabajo mal utilizado.
7	Motivación al personal, capital de inversionistas, falta de personal y falta de compromiso.

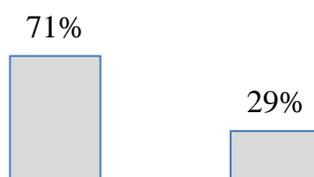
Fuente: Entrevistas a empleados

Elaborado por: Los autores

Análisis: En síntesis los resultados nos indican que faltan objetivos claros, motivación, compromiso, capacitación, políticas y metas.

6. ¿Cree usted que están bien definidas las responsabilidades de cada uno de los colaboradores?

Tabla 11 Responsabilidades en las actividades laborales



Responsabilidades en las actividades laborales	Si	No	Total
Frecuencia absoluta	5	2	7
Frecuencia relativa	71%	29%	100%

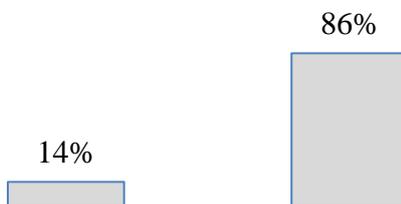
Fuente: Entrevistas a empleados

Elaborado por: Los autores

Análisis: el 71% de los entrevistados indican que si tienen conocimiento de sus responsabilidades. Consecuentemente cada empleado conoce las actividades que tiene que realizar y su compromiso en el desempeño de sus funciones.

7. ¿Elabora usted informes periódicos de sus actividades?

Tabla 12 Informes periódicos de actividades



Informes periódicos de actividades	Si	No	Total
Frecuencia absoluta	1	6	7
Frecuencia relativa	14%	86%	100%

Fuente: Entrevistas a empleados

Elaborado por: Los autores

Análisis: según el 76% de los entrevistados no elabora informes periódicos de sus actividades y solo el 14% si lo realiza, de esta manera se evidencia que debido a la falta de manuales administrativos y políticas internas no se realizan las actividades de una manera adecuada y no se tiene a tiempo la información pertinente.

8. ¿Sabe usted cual es la visión y misión de la empresa?

Tabla 13 Visión y misión de la empresa



Visión y misión de la empresa	Si	No	Total
Frecuencia absoluta	2	5	7
Frecuencia relativa	29%	71%	100%

Fuente: Entrevistas a empleados

Elaborado por: Los autores

Análisis: según el 71% de los entrevistados no conoce la visión, ni la misión de la empresa, consecuentemente los colaboradores no conocen hacia dónde se dirige la empresa; afectando el crecimiento organizacional.

9. ¿Conoce usted algún componente de la estructura organizacional de la empresa?

Tabla 14 Componentes de la estructura organizacional

Componentes de la estructura organizacional	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Organigrama	2	20%
Reglamento interno de trabajo	2	20%
Manuales administrativos	-	-
Códigos, leyes e instructivos	2	20%
Evaluación de desempeño	-	-
Ninguna de las anteriores	4	40%
Total	10	100%

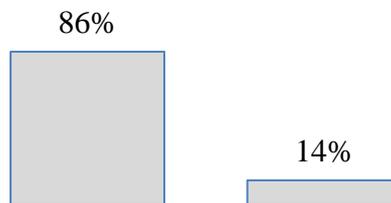
Fuente: Entrevistas a empleados

Elaborado por: Los autores

Análisis: la mayoría de los entrevistados indican que desconocen de algún componente de estructura organizacionales, por tal motivo es importante implementar los componentes de las estructuras organizacionales de manera urgente.

10. ¿Considera usted que es necesario una reorganización administrativa en la empresa? Indique el por qué.

Tabla 15 Reorganización administrativa



Reorganización administrativa	Si	No	Total
Frecuencia absoluta	6	1	7
Frecuencia relativa	86%	14%	100%

Fuente: Entrevistas a empleados

Elaborado por: Los autores

Análisis: la mayoría de los entrevistados indican que si se debe realizar una reorganización administrativa, ya que se encuentran deficiencias como falta de manuales y políticas, la departamentalización y evitar desfases financieros por tal motivo se considera necesario realizar cambios urgentes en el sistema organizacional.

3.8. Análisis de los resultados de las entrevistas

Conforme a la evaluación y análisis de resultados concluimos que:

Con referencia a la parte gerencial nos damos cuenta que el crecimiento organizacional de BOB Construcciones S.A. es bueno de la manera como se lo ha llevado, necesitando de manera urgente realizar cambios tales como: mejorar la gestión que realizan los colaboradores en sus actividades, establecer objetivos claros, definir las prioridades, la calidad de trabajo a realizar, colaboración y trabajo en equipo.

Implementación de manera inmediata de un software, publicidad para darse a conocer de las actividades que realiza, implementación de alianzas estratégicas, capacitación del personal.

Definir el esquema organización de manera formal, creación de políticas internas de trabajo, manuales de funciones y procedimientos, reglamentos internos y manuales de contingencias para solución de problemas internos.

Con respecto al personal se puede evidenciar claramente que no están bien definidas las funciones que realizan los colaboradores, poca comunicación, escaso trabajo en equipo y falta de compromiso en las actividades a realizar.

Es importante que cada uno de los colaboradores tengan claro cuál es la misión y la visión de la empresa, y los objetivos y metas definidos a alcanzar.

De tal manera se puede evidenciar la necesidad de implementar una reorganización y reestructuración administrativa en la empresa BOB Construcciones que le permita mejorar los resultados y crecimiento económicos, ya que se demuestran claramente las deficiencias que hay en la misma.

Capítulo IV

4. Propuesta

4.1. Título de la propuesta

“Reorganización de las áreas administrativas que permita mejorar los resultados económicos de la empresa BOB Construcciones S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, período 2015”.

4.2. Justificación de la propuesta

La globalización ha modificado de una forma radical la forma de hacer negocios y obliga a las empresas a utilizar mejores métodos para sobrevivir y ante todo para ser una empresa de éxito; por ello la importancia de mantenerse eficazmente organizada debe de establecer niveles definidos de autoridad, poseer canales de comunicación apropiados al desempeño de la empresa, lograr la realización efectiva de todo lo planeado. Basado esto, en decisiones oportunas; aplicar una medición de resultados actuales y pasados con relación a los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, sí así fuera necesario.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cual se determinan las carencias y debilidades que presenta la empresa en relación a la fase de organización y aplicación de la planeación estratégica, se constató que como punto de partida para la reorganización administrativa es necesario desarrollar el proceso de planeación estratégica, el cual se llevará a cabo con todo el personal de la compañía, se procederá a realizar un análisis situacional de con la finalidad de tener claro cuál es el ambiente organizacional actualmente, se va a implementar la visión, misión, el organigrama funcional. También se va a definir los objetivos y estrategias empresariales de acuerdo al análisis FODA. Además se va a implementar un software que sirva de apoyo principalmente a las áreas administrativas y financieras para la obtención de información real y rápida.

La reorganización administrativa tiene la finalidad de volver a organizar los procesos, procedimientos, políticas, etc. que se han establecido con anterioridad detectando fallas o

debilidades con el propósito de mejorarlas. Teniendo en cuenta que en dicha reorganización se puede modificar antes, durante y después de su ejecución.

4.3. Objetivos de la propuesta

4.3.1. Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión para la reorganización de las áreas administrativas que permita mejorar los resultados económicos de la empresa BOB Construcciones S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, período 2015”.

4.3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar la misión, visión, valores y estrategias, por medio de capacitaciones constantes para el logro de los objetivos y metas a cumplir.
- Crear el manual de funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores y el nivel de mando en la toma de decisiones en cada uno de los procesos.
- Realizar informes periódicos gerenciales a través de indicadores financieros.
- Diseñar las estrategias de reorganización administrativa de la empresa BOB Construcciones S.A. y darlas a conocer al personal mediante reuniones a corto y largo plazo.
- Aplicar el Benchmarking con el propósito de realizar una comparación de lo que se está realizando en la empresa BOB Construcciones S.A. frente a empresas líderes en el mercado.
- Implementar el Empowerment para mejorar los canales de comunicación entre el líder y los colaboradores de la empresa.

4.4. Modelo de la propuesta

4.4.1. Análisis situacional de la empresa

4.4.1.1. Introducción

Debido a la situación de la empresa es importante realizar una reorganización administrativa, que permita una adecuación racional y efectiva de las atribuciones que le corresponde realizar a cada unidad administrativa, con el objeto de lograr la visión, misión, valores y objetivos propuestos.

Los buenos resultados se obtienen cuando las personas saben, entienden y están involucradas en lo que deben hacer y además poseen las capacidades y competencias necesarias para realizarlo. Para lograr esto se debe definir, de forma clara y precisa, las capacidades, roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo, los cuales deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, especificando el nivel de delegación para las decisiones requeridas para cada puesto de trabajo (estratégicas, gestión u operativas), asegurando el *accountability* y el *empoderamiento* necesario para lograr los desafíos estratégicos.

4.4.1.2. Misión

“BOB Construcciones S.A. es una empresa privada dedicada a la Construcción de proyectos y proveeduría de materiales de construcción para familias y empresas; con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes cumpliendo con los estándares de calidad y plazo estipulados, manteniendo relaciones comerciales a largo plazo basadas en la experiencia y profesionalismo.”

Tabla 16 Misión de BOB Construcciones S.A.

Elementos	Directriz	Indicador de impacto	Valor ideal
Satisface las necesidades de los clientes cumpliendo estándares de calidad y plazo estipulado.	Contribuya al público mediante la entrega de productos y servicios prestados.	Número de tipos de servicios que ofrece BOB Construcciones S.A. a la sociedad.	2
Relaciones comerciales a largo plazo basada en la experiencia y profesionalismo.	El personal de BOB Construcciones S.A. cumple con el perfil y puesto de trabajo según las necesidades de los clientes.	1. Porcentaje de profesionales que laboran en BOB Construcciones S.A. 2. Porcentaje de empleados con experiencia. 3. Capacitaciones constantes referentes al ámbito laboral.	1. 100% 2. 80% 3. 2

Elaborado por: Los autores

4.4.1.3. Visión

“BOB Construcciones S.A. es una empresa privada que desea ser reconocida en la industria de la construcción y la comercialización de materiales ferreteros, generando productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes, optimizando los costos y obtener altos niveles de crecimiento; manteniendo siempre nuestro compromiso con el desarrollo del país.”

Tabla 17 Visión de BOB Construcciones S.A.

Elementos	Directriz	Indicador de impacto	Valor ideal
Genera productos y servicios innovadores que satisfacen las necesidades de los clientes.	BOB Construcciones S.A. ofrece productos y servicios de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente.	Diferentes productos y servicios que garantiza la satisfacción del cliente.	2
Optimiza los costos y obtiene altos niveles de crecimiento.	Utilización adecuada de recursos físicos y humanos.	1. Porcentaje de maquinarias y equipos en perfectas condiciones. 2. Porcentaje del personal calificado.	1. 90% 2. 80%

Elaborado por: Los autores

4.4.1.4. *Objetivos estratégicos y específicos*

Tabla 18 Objetivos estratégicos y específicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos
Financiera	Reducir los gastos operativos de la empresa	Reducir en un 20% los gastos operativos anuales. Realizar seguimiento al presupuesto de ingresos y gastos, de manera eficiente.
	Mejorar el sistema de cobranzas	Lograr cobrar las facturas mensualmente en un 90%
	Aumentar la rentabilidad y sostenibilidad	Lograr que la información financiera, sea efectiva, eficiente, oportuna, y confiable para toma de decisiones. Consolidar el valor de la empresa, crecer en el mercado y aumentar la rentabilidad del ejercicio

Procesos administrativos	Disminuir los tiempos de entregas en materiales y servicios	Entregar los materiales y servicios en las fechas pactadas.
	Implementar capacitación al personal	Aplicar planes de capacitación al personal para un mejor desenvolvimiento en sus funciones, previstas a realizarse 6 veces al año.
	Propiciar el desarrollo del equipo humano de la empresa	Garantizar la información y comunicación entre las áreas funcionales de la organización. Comprometer al personal de la empresa en el ejercicio de sus funciones, en pro del cumplimiento de los objetivos empresariales.
Clientes	Incrementar la cartera de clientes.	Incrementar la cartera de clientes en un 50% con respecto al año anterior.
	Mejorar el grado de satisfacción de los clientes	Mejorar el grado de satisfacción de los clientes en un 90%.

Elaborado por: Los autores

4.4.1.5. Valores corporativos

Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa permitiendo crear pautas de comportamiento.

Los valores corporativos para BOB Construcciones S.A. se proponen los siguientes:

CONFIANZA

BOB Construcciones S.A. se propone la confianza entre los miembros de la empresa y los clientes, con prácticas de valores humanos, dándose la oportunidad de trabajar en unión y de esta manera alcanzar éxito.

COMPROMISO

Los socios y colaboradores de BOB Construcciones S.A. se comprometen con la visión y misión, y que día a día trabaja en equipo con dedicación y entrega para lograr eficiencia y eficacia.

PUNTUALIDAD

En BOB Construcciones S.A. da especial atención a la puntualidad con que se desarrolla las actividades administrativas y de producción con el fin de cumplir con los programas internos y satisfacer las expectativas de los clientes externos.

PROFESIONALISMO

BOB Construcciones S.A. procura la excelencia en el trabajo empresarial, dotando de talento humano profesional que responda a las necesidades en cada segmento de trabajo, a la vanguardia respecto a las innovaciones y avances tecnológicos que existen en el mercado.

SERVICIO

BOB Construcciones S.A. ofrece un servicio eficiente dado que conoce a profundidad las necesidades de los clientes y reduciendo al máximo errores que afecten la imagen de la empresa.

4.4.1.6. Cinco fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se refiere al ingreso de nuevas empresas para realizar actividades en un mercado ya existente. Las barreras contra la entrada de nuevos competidores pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala, obtener tecnología y conocimientos especializados, la lealtad del cliente, la preferencia por la marca, la falta de canales de distribución y la saturación del mercado.

En ocasiones las empresas nuevas pueden entrar en el sector mediante precios más bajos, productos de calidad superior y recursos para la comercialización.

Los competidores para BOB Construcciones S.A. son aquellas nuevas empresas que podrían entrar en el sector de la construcción, proveeduría de material ferretero y transporte, esto puede implicar una disminución de las ventas y por ende en su participación de mercado.

BOB Construcciones S.A. puede defenderse trabajando en políticas de precios, promoción, publicidad y créditos, es decir usar una estrategia competitiva adecuada.

Tabla 19 Nuevos competidores de BOB Construcciones S.A.

Empresas	Actividades	Razones	Impacto
Calmetal S.A.	Ferretería	Precios más bajo y crédito.	Medio
Cabetig	Servicio Obra Civil	Precios más bajo y mayor inversión en equipo.	Medio
Ecuahouse	Construcciones de modulares prefabricadas	Diversificación de productos	Medio
Transturkon S.A.	Transporte	Mayor cantidad de vehículos.	Medio
Alto: competidor con alta variedad de productos y servicios. Medio: competir con media variedad de productos y servicios. Bajo: competidor con baja variedad de productos y servicios.			

Elaborado por: Los Autores

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto y medio, debido a la existencia de varias ferreterías, empresas dedicadas a dar servicio de obras civiles y transporte en el sector, esto representa diversas opciones para el proceso de negociación.

Cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Además el cliente será más exigente en relación a calidad, servicio y reducción de precios. Por consiguiente se verá afectada la utilidad.

Los principales clientes de BOB Construcciones S.A. son proyectos y empresas tales como: Consorcio Línea 1 Metro de Quito, Aretina, Constructora Norberto Odebrecht S.A., Equiprotecsa, Contprof S.A. Es importante señalar que, con la Multinacional Constructora Norberto Odebrecht S.A. cada uno de los proyectos que ellos manejan las administraciones son independientes, esto quiere decir que manejan sus recursos y administraciones por cada obra como si fuera una empresa por cada proyecto que ellos realizan.

Los clientes son la razón de ser de la compañía, estos a su vez exigen un servicio de calidad, con excelentes productos, buena atención al cliente y precios acorde al mercado por lo que la empresa debe usar estrategias adecuadas para atraer más clientes.

Lo que la empresa debe hacer es ampliar su mercado y no depender de pocos clientes, dando facilidades de pago; para que estos no afecten de alguna forma los ingresos de la compañía.

Tabla 20 Poder de negociación de los Clientes

Cliente	Proyecto	Razón	Descripción	Impacto
Construtora Norberto Odebrecht S.A.	Proyecto Poliducto Pascuales Cuenca	Producto diferenciado	Cliente exigente	Alto
Construtora Norberto Odebrecht S.A.	Proyecto Acueducto La Esperanza - EL Aromo	Cliente bien organizado	Cliente exigente	Alto
Consortio Línea 1 Metro de Quito Acciona - Odebrecht	Construcción de Metro de Quito	Cliente bien organizado	Cliente exigente	Alto
Aretina	Servicios trabajos en contenedores	Cliente exigente	Precios bajos	Medio
Equiprotecsa	Servicios trabajos de obras civiles	Cliente bien organizado	Precios bajos	Medio
Contprof S.A. Quito	Venta de materiales de Ferretería	Cliente exigente	Precios bajos	Medio
<p>Alto: Clientes con alta variedad de proveedores para cubrir sus necesidades</p> <p>Medio: Clientes con variedad media de proveedores para cubrir sus necesidades</p> <p>Bajo: Clientes con baja variedad de proveedores para cubrir sus necesidades</p>				

Elaborado por: Los Autores

La rivalidad entre los competidores

Se refiere a la rivalidad que se da entre competidores existentes que son un grupo de empresas que se dedican a una misma actividad o se dirigen a un mismo mercado, esta rivalidad provoca que las empresas sigan esforzándose para conseguir ganar mercado.

Las principales empresas rivales existentes para BOB Construcciones S.A. son las siguientes:

Tabla 21 Empresas Rivales de BOB Construcciones S.A.

Empresas	Actividad	Razón	Impacto
Finmecca	Ferretería	Políticas de crédito	Alto
Escoing S.A.	Servicio Obra Civil	Empresa bien organizada	Alto
Transeres	Transporte	Empresa bien organizada	Alto
Alto: empresa rival con alta variedad de productos y servicios. Medio: empresa rival con media variedad de productos y servicios. Bajo: empresa rival con baja variedad de productos y servicios.			

Elaborado por: Los Autores

Para que BOB Construcciones S.A. pueda compensar esta fuerza puede aprovechar dándose a conocer mediante calidad de sus servicios a través de la atención al cliente, el tipo de crédito, logística y transporte.

Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores afecta la fuerza de la competencia en la industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores; esto hace que el poder de negociación sea bajo, y por lo tanto el proveedor debe ofrecer mejores productos y con beneficios adicionales para poder ser seleccionado.

Para la comercialización de sus productos BOB Construcciones S.A. cuenta con los siguientes proveedores:

Tabla 22 Proveedores de BOB Construcciones S.A.

Empresa	Actividad	Empresa	Actividad
Aretina S.A.	Contenedores	Rex Plastics	Suministros de oficina
Comercial Kywi	Ferretería	Cartridgecorp S.A.	Suministros de oficina
Dipac Manta S.A.	Metales	Tedex	Aerosoles diversos
Easymax	Productos polimex	Transportes Domenech	Servicios de Transporte
Ferretería Zambrano (Ferrozam)	Ferretería	Distralv S.A.	Madera
Intequin S.A.	Tubería Plastigama	Maviju S.A.	Ferretería
Ipac S.A.	Metales	Ferretería Espinoza	Ferretería
Maderas El Bosque	Ferretería	Hidrosa	Productos Graiman
Megahierro S.A.	Ferretería	F.V. Area Andina S.A.	FV
Pinturas Ecuatorianas S.A.	Pintura fabrica Pintuco	Edimca	Madera
Pinturas Multicolor	Pintura	Hecadu S.A.	Tubería Plastigama
Q.S.I. S.A.	Pernos anclaje	Lubripernos	Pernos Anclajes
Sumiperros Cia. Ltda.	Pernos anclajes	Cartimex	Productos tecnológicos
Trecx Cia. Ltda. (Pintulac)	Ferretería - Pintura	Importadora Magistral	Material Eléctrico
Vefersa Cia. Ltda.	Importador de sogas y ruedas	Representaciones Acaza S.A.	Representante de Fandely

Elaborado por: Los Autores

BOB Construcciones S.A. cuenta con una variada cartera de proveedores lo que le permite manejarse bien en cuanto a precios y además la mayoría le otorgan crédito de 30 días plazo.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad pero se distinguen por su calidad. El entorno se complica si los productos sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.

En la parte de servicio somos fuertes en la adecuación de contenedores transformándolos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes en los distintos proyectos, siendo nuestro principal competidor la empresa ECUHOUSE ofreciendo un producto sustituto como reemplazo de los contenedores.

Tabla 23 Productos sustitutos

Empresa	Actividades	Razones	Impacto
Ecua house	Construcciones Modulares Prefabricadas	Producto que sustituye a los contenedores	Alto
Alto: producto sustituto con alta aceptación en el mercado. Medio: producto sustituto con media aceptación en el mercado. Bajo: producto sustituto con baja aceptación en el mercado.			

Elaborado por: Los Autores

4.4.1.7. *Matriz FODA*

Tabla 24 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen ambiente laboral 2. Experiencia, personal capacitado 3. Excelente coordinación en logística 4. Vehículos nuevos en excelente estado 5. Buena calidad del producto o servicio final 6. Conocimiento del mercado 7. Poder para negociar los precios con los proveedores 8. Fuerte responsabilidad social de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con una planeación estratégica desde su creación 2. No cuenta con misión, visión y valores 3. Falta de un sistema administrativo financiero 4. Falta de capacitación 5. Incapacidad para ver errores 6. Capital de trabajo mal utilizado 7. Poca capacidad de acceso a créditos 8. Falta de motivación de los recursos humanos 9. Producto o servicio sin características diferenciadoras 10. Los competidores tienen mejor acceso a los canales de distribución
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado mal atendido 2. Ofrecer servicios complementarios a los dados. 3. Alianzas estratégicas 4. Necesidad del producto 5. Tendencia al crecimiento 	<p>(2,2) Aprovechar la experiencia del personal capacitado para ofrecer servicios de excelente calidad a los que ya se dan comúnmente.</p> <p>(4,2) Aprovechar la utilización de los vehículos y logística que ofrece la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y ofrecer servicios adicionales de los que ya existen.</p>	<p>(4,1) Capacitar al personal en el área de ventas, y atender a las empresas que se encuentran mal atendidas.</p> <p>(1,3) Realizar planificaciones de trabajo para realizar alianzas estratégicas en beneficio del cliente y empresa.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en la legislación 2. Competencia muy agresiva 3. Aumento de precio de insumos 4. Competencia consolidada en el mercado 5. Guerra de precios 6. Nuevos impuestos potenciales en su producto o servicio 	<p>(5,2) Conservar y mejorar la calidad de los productos y servicios, para mantenernos a un nivel superior que la competencia</p> <p>(2,5) Aprovechar la experiencia del personal, buena coordinación logística, para mantenernos con precios bajos ante la competencia.</p>	<p>(3,4) Instalar en la empresa un software para tener el control total de los movimientos, ya que la competencia cada día mejora sus procesos.</p> <p>(7,5) Buscar alternativas de financiamiento, para mantener la estabilidad de la empresa, y poder luchar con los precios de la competencia.</p>

4.4.1.8. *Matriz de evaluación EFE y EFI*

Tabla 25 Matriz de evaluación EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
Mercado mal atendido	0.09	4	0.36
Ofrecer servicios complementarios a los dados.	0.12	4	0.48
Alianzas estratégicas	0.14	3	0.42
Necesidad del producto	0.07	2	0.14
Tendencia al crecimiento	0.09	3	0.27
Subtotal			1.67

Amenazas	Peso	Calificación	Peso ponderado
Cambios en la legislación	0.20	4	0.80
Competencia muy agresiva	0.07	3	0.21
Aumento de precios de insumos	0.09	2	0.18
Competencia consolidada en el mercado	0.07	2	0.14
Guerra de precios	0.06	3	0.18
Subtotal			1.51
Total	1.00		3.18

Elaborado por: Los autores

Tabla 26 Matriz de evaluación EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso ponderado
Buen ambiente laboral.	0.15	2	0.30
Experiencia, personal capacitado.	0.12	2	0.24
Excelente coordinación en logística	0.10	2	0.20
Vehículos nuevos en excelente estado.	0.11	3	0.33
Buena calidad del producto o servicio final.	0.09	2	0.18
Subtotal			1.25

Debilidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
No cuenta con una planeación estratégica desde su creación.	0.09	3	0.27
No cuenta con misión, visión y valores.	0.07	2	0.14
Falta de un sistema administrativo financiero.	0.08	2	0.16
Falta de capacitación.	0.09	3	0.27
Capital de trabajo mal utilizado.	0.10	3	0.30
Subtotal			1.14
Total	1.00		2.39

Elaborado por: Los autores

4.4.1.9. *Matriz de perfil competitivo (MPC)*

Tabla 27 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores Críticos para el Éxito	Peso	BOB Construcciones S.A.		Finmecca		Escoing S.A.		Transeres	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0,2	4	0,8	7	1,4	8	1,6	6	1,2
Competitividad de Precios	0,1	7	0,7	7	0,7	5	0,5	7	0,7
Posición Financiera	0,1	6	0,6	8	0,8	8	0,8	7	0,7
Calidad del Producto y servicio	0,2	8	1,6	8	1,6	7	1,4	7	1,4
Ambiente laboral	0,2	8	1,6	8	1,6	7	1,4	8	1,6
Personal capacitado	0,2	9	1,8	8	1,6	8	1,6	7	1,4
TOTAL	1	42	7,1	46	7,7	43	7,3	42	7

Escala de calificación de 1 -10

Elaborado por: los Autores

Tabla 28 Indicadores y criterios para la evaluación y seguimiento de la estrategia

75%



Área Principal	Ponderación Area Principal	Indicadores o Criterios por Area	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada Area Indic	Indices Calculados por Area	Nivel Esperado por Area	Observación
Participación en el mercado	0,20	Visión estratégica de posicionamiento	0,20	4	3,4	0,68	0,90	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Desarrollo de mercados	0,30	4				
		Desarrollo de alianzas	0,20	4				
		Desarrollo del producto	0,30	2				
Competitividad de Precios	0,15	Revisión costos	0,25	5	3,75	0,56	0,68	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Estrategias de precios	0,25	4				
		Costo de ventas	0,25	3				
		Estructura operativa y funcionalidad	0,25	3				
Posición Financiera	0,20	Revisión estructura financiera	0,20	2	3,1	0,62	0,90	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Gestión financiera y contable	0,30	3				
		Revisión de Estados Financieros	0,20	3				
		Valoración de la empresa	0,30	4				
Calidad del Producto y servicio	0,20	Desarrollo del producto	0,35	3	3	0,60	0,75	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Mejoramiento de bondades	0,30	3				
		Cumplimiento de especificaciones y certificación	0,35	3				
Ambiente laboral	0,10	Infraestructura en los puestos de trabajo	0,40	4	3,15	0,32	0,38	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Mejoramiento de productividad	0,35	3				
		Compromiso de empleados hacia la empresa	0,25	2				
Personal capacitado	0,15	Desarrollo de habilidades y actitudes	0,60	5	4,6	0,69	0,68	APROBADO
		Competitividad en los puestos de trabajo	0,40	4				
Evaluación de la gestión de la estrategia						3,47	4,28	REQUERIDO

APROBADO

SEGUIMIENTO REQUERIDO

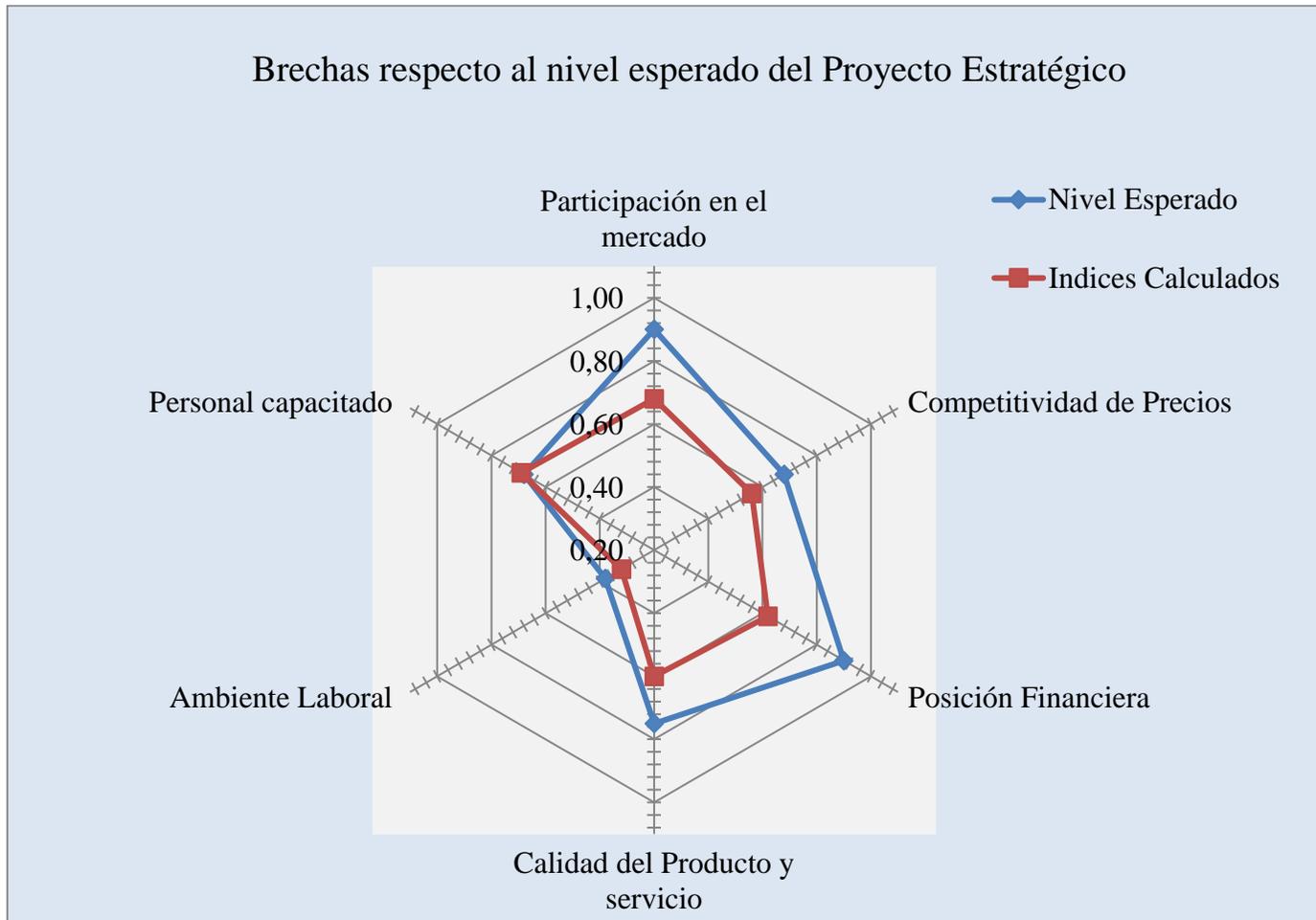
Elaborado por: los Autores

Tabla 29 Áreas de evaluación de la estrategia

Área Indicativa Principal	Índices Calculados	Nivel Esperado	
Participación en el mercado	0,68	0,90	
Competitividad de Precios	0,56	0,68	
Posición Financiera	0,62	0,90	Gestión empresarial aprobada
Calidad del Producto y servicio	0,60	0,75	Gestión empresarial requiere seguimiento
Ambiente Laboral	0,32	0,38	
Personal capacitado	0,69	0,68	
Indicador de evaluación de gestión	3,47	4,29	Gestión empresarial requiere seguimiento

Elaborado por: los Autores

Figura 13 Nivel esperado de Proyecto estratégico



Elaborado por: los Autores

4.4.1.10. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Tabla 30 Planilla de análisis

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA		LECTURA
Rentabilidad económica ROA (sobre activo)	<u>Utilidad neta</u> Activos	$\frac{41.406,84}{311.766,74} \times 100 = 13.28\%$	El activo genera el 13.28% de utilidad
Rentabilidad financiera ROE (sobre patrimonio)	<u>utilidad neta</u> Patrimonio	$\frac{41.406,84}{67.500,64} \times 100 = 61.34\%$	La participación de recursos propios genera al 61.34%. De utilidad
Liquidez	<u>Activo cte – (inventarios + prepagos) /</u> Pasivo corriente	$\frac{299.877,63}{46.382,11} = \$6,47$	Contamos con \$6,47 de activo inmediato para pagar un dólar de pasivo a corto plazo
Capital de trabajo	Activo corriente – pasivo corriente	$299.877,63 - 46.382,11 = \$253.495,52$	La empresa cuenta con \$253.495,52 para operar el siguiente ciclo.
Nivel de apalancamiento	<u>pasivo</u> Activo	$\frac{244.266,10}{311.766,74} \times 100 = 78.35\%$	Tiene un alto apalancamiento.

Elaborado por: los Autores

Tabla 31 Matriz PEYEA

Posición estratégica interna	
Fuerza financiera	Calificaciones
Liquidez	3
Capital de trabajo	3
Apalancamiento	4
Rentabilidad Económica ROA (Sobre Activo)	1
Rentabilidad Financiera ROE (Sobre Patrimonio)	2
Total	13
Ventaja competitiva	Calificaciones
Calidad del producto	-2
Lealtad de los clientes	-5
Conocimiento tecnológico	-4
Control sobre proveedores	-4
Participación en el mercado	-5
Total	-20
Posición estratégica Externa	
Estabilidad del ambiente	Calificaciones
Tasa de inflación	-2
Cambios tecnológicos	-3
Variabilidad de la demanda	-2
Barreras para entrar en el mercado	-4
Presión Competitiva	-5
Total	-16
Fuerza de la Industria	Calificaciones
Estabilidad financiera	3
Facilidad para entrar en el mercado	2
Potencial de crecimiento	3
Potencial de utilidades	3
Conocimiento tecnológico	3
Total	14

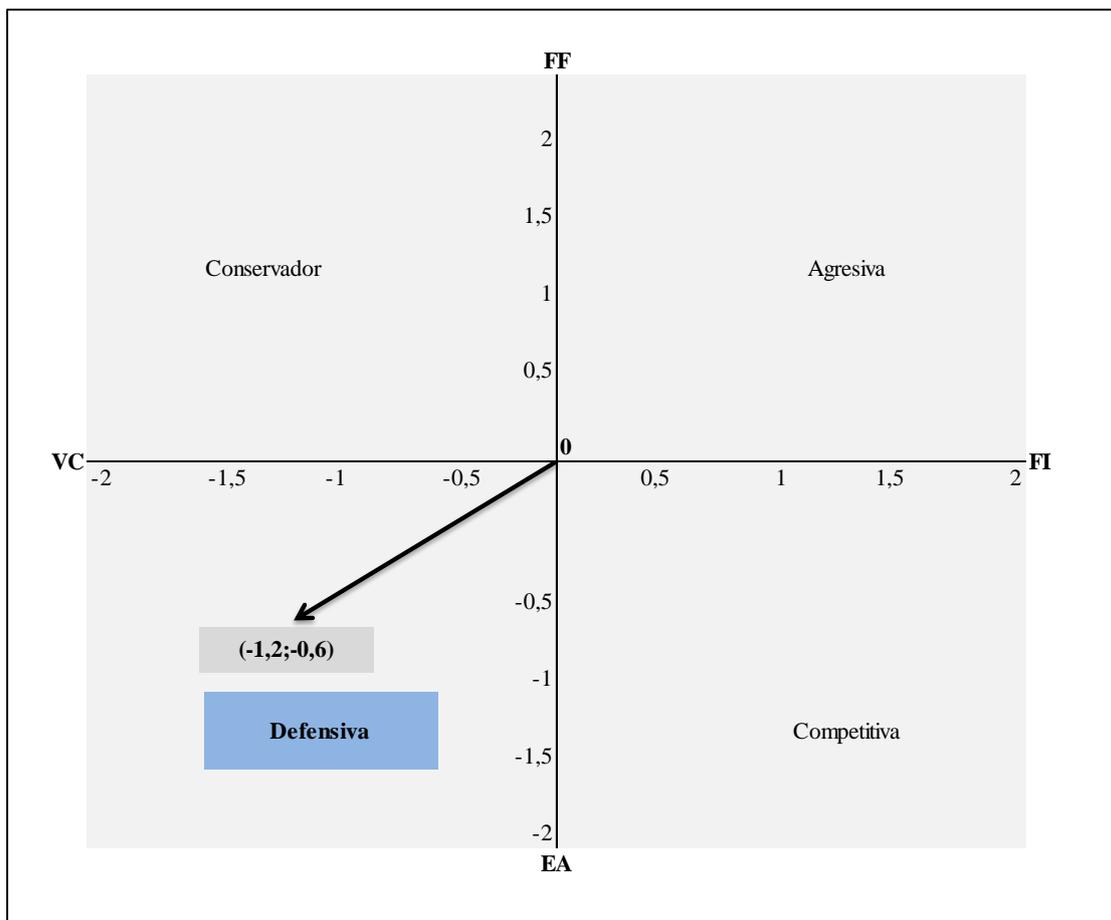
Elaborado por: los Autores

Tabla 32 Cálculo de la Matriz PEYEA

Dimensiones			Variables	Calificación promedio
Fuerza Industria (FI)	14	/	5	2.8
Ventaja Competitiva (VC)	20	/	5	4
Fuerza Financiera (FF)	13	/	5	2.6
Estabilidad del Ambiente (EA)	16	/	5	3.2
X=	FI + (-VC) =	2.8 + (-4)	=	-1.2
Y=	FF + (-EA) =	2.6 + (-3.2)	=	-0.6

Elaborado por: los Autores

Figura 14 Matriz PEYEA



Elaborado por: los Autores

Diseño de estrategias defensivas

De acuerdo al análisis realizado de la matriz PEYEA nos toca formular acciones y estrategias defensivas que nos permitan superar las debilidades en la empresa para enfrentar con éxito las amenazas que se presenten.

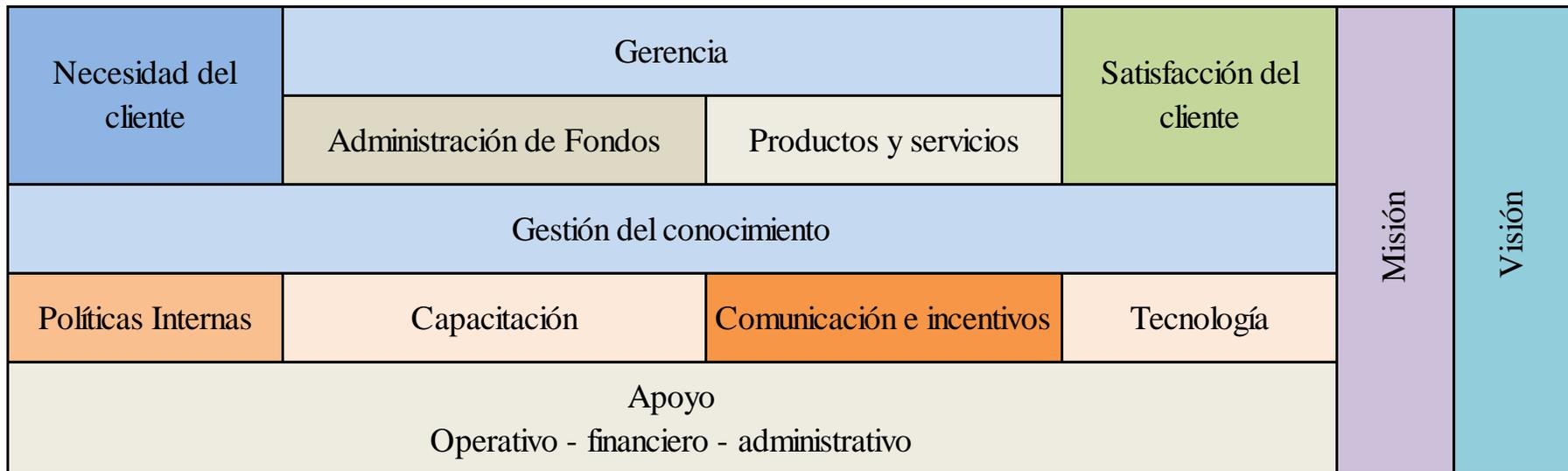
Tabla 33 Estrategias defensivas

		Acciones
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	1. Elaboración de manuales, reglamentos y organigrama funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades. • Establecer los objetivos. • Implementar reglas y políticas. • Aprobación de manuales • Procesos de contratación. • Diseñar instructivos de actividades. • Asignar con claridad las funciones. • Establecer los procedimientos a seguir. • Monitoreo para cumplimiento de los procedimientos.
	2. Disminuir la cartera vencida.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear la base de datos de deudores de la empresa. • Clasificar las deudas corto y largo plazo. • Negociar la cartera.
	3. Mejorar la capacidad del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de capacitación. • Evaluar las necesidades de capacitación. • Ubicación adecuada de profesionales • Realizar el plan de capacitación.
	4. Mejorar la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de problemas de comunicación • Creación planes de comunicación • Reuniones periódicas de trabajo. • Crear medios de comunicación directos.
	5. Adquisición de un software	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información financiera • Aumentar las ventas. Controlar los costos y gastos. • Adaptarse a la nueva tecnología. • Agilidad en los procesos de cotizaciones. • Control de inventarios.

Elaborado por: los Autores

4.5. Cadena de valor

Figura 15 Cadena de valor



Elaborado por: Los Autores

4.6. Propuesta del Benchmarking

El objetivo de esta propuesta es realizar una comparación de lo que se está realizando en la empresa BOB Construcciones S.A. frente a empresas líderes en el mercado, para tomar las mejorar técnicas internas y externas y conseguir mejores resultados.

De tal manera, se desarrollará un cuadro comparativo con empresas de alto prestigio y reconocimiento en el mercado, utilizando el benchmarking “mejor de su clase” o también conocido por otros autores como funcional.

Tabla 34 Benchmarking

Características	BOB Construcciones S.A.	Maderas El Bosque Construmaji S.A.	Etinar S.A.	Mamut Andino
Página Web	No posee	http://www.maderaselbosque.ec/es/	http://www.etinar.com/	http://www.mamutandino.com/
Redes sociales	LinkedIn	Facebook – Twitter	Facebook –Twitter- Instagram	YouTube-Twitter- LinkedIn
Software	No	Si	Si	Si
Visión y Misión	No	Si	Si	Si
Publicidad	No	Si	Si	Si
Capacitación	No	Si	Si	Si
Incentivos	No	Si	Si	Si
Manuales y reglamentos	No	Si	Si	Si
Organigrama Funcional	No	Si	Si	Si

Elaborado por: Los Autores

4.6.1. Estudio de empresas líderes en el mercado.

La información recopilada de cada una de las empresas se la generó a Julio de 2016 destacando los puntos más importantes para ser utilizados como ejemplo en el proyecto.

4.6.1.1. Maderas El Bosque

- Página Web: <http://www.maderaselbosque.ec/es/>
 - Contacto vía web correo electrónico: ventas@maderaselbosque.com.ec
- Redes sociales:
 - Facebook: 7154 seguidores.
 - Twitter: 1232 seguidores.
- Software: cuenta con un software especialmente diseñado para los distribuidores de Disensa.
- Visión y Misión: tienen establecida su misión, visión y valores que se encuentran en la página web y en todos sus establecimientos visibles al público.
- Publicidad: la información acerca de su actividad la encuentra en la página web, redes sociales, medios de comunicación, información en hojas volantes y promociones que realizan en cada uno de sus locales.
- Capacitación: realiza capacitaciones al personal, tanto en el área de ventas, servicio al cliente y logística.
- Incentivos: reciben incentivos por logro de metas alcanzadas.
- Manuales y reglamentos: cuentan con manuales y procedimientos ya establecidos por la franquicia de Disensa.
- Organigrama Funcional: cuentan con un organigrama establecido donde cada uno de sus colaboradores realizan sus respectivas funciones de acuerdo a los niveles jerárquicos establecidos.

4.6.1.2. Etinar S.A.

- Página Web: <http://www.etinar.com/>
- Redes sociales:
 - Facebook: 528 seguidores.
 - Twitter: 66 seguidores.
- Software: cuenta con un software de carácter administrativo para la obtención rápida de toda su información.
- Visión y Misión: en su página web tienen establecida su misión, visión y objetivos.
- Publicidad: la información acerca de su actividad la encuentra en la página web, redes sociales y medios de comunicación.
- Capacitación: realiza capacitaciones al personal, tanto en el área de ventas, servicio al cliente y al personal de obra referente a la seguridad industrial.
- Incentivos: reciben incentivos por logro de metas alcanzadas y cero accidentes.
- Manuales y reglamentos: cuentan con manuales y procedimientos ya establecidos.
- Organigrama Funcional: cuentan con un organigrama establecido donde cada uno de sus colaboradores realizan sus respectivas funciones de acuerdo a los niveles jerárquicos establecidos.

4.6.1.3. Mamut Andino

- Página Web: <http://www.mamutandino.com/>
- Redes sociales:
 - YouTube: <https://www.youtube.com>
 - Twitter: 39 seguidores.
 - LinkedIn: <https://www.linkedin.com>

- Software: cuenta con un software de carácter administrativo para la obtención rápida de toda su información.
- Visión y Misión: en su página web tienen establecida su misión, visión y valores corporativos.
- Publicidad: la información acerca de su actividad la encuentra en la página web, redes sociales y medios de comunicación.
- Capacitación: realiza capacitaciones al personal, tanto en el área de ventas, servicio al cliente y al personal de obra referente a la seguridad industrial.
- Incentivos: reciben incentivos por logro de metas alcanzadas y cero accidentes.
- Manuales y reglamentos: cuentan con manuales y procedimientos ya establecidos, tales como políticas de calidad, políticas de control y seguridad y políticas de seguridad industrial y ambiental.
- Organigrama Funcional: cuentan con un organigrama establecido donde cada uno de sus colaboradores realizan sus respectivas funciones de acuerdo a los niveles jerárquicos establecidos.

4.7. Propuesta de Empowerment

El objetivo de esta propuesta que lleva consigo el empowerment es para mejorar los canales de comunicación, para mantener informados e involucrados en tiempo oportuno al personal sobre cualquier cambio o acontecimiento que suceda dentro de la empresa.

4.7.1. Estrategias para la aplicación del empowerment

4.7.1.1. Estrategia de formación al gerente y personal

Para la aplicación del empowerment, la empresa debe realizar un cambio de cultura, en el cual el administrador debe comprender el significado y alcance del empowerment para otorgar mayor autonomía al personal y este debe aprender a asumir las nuevas responsabilidades que se le otorgue.

Plan de capacitación

El plan de capacitación estará dirigido a todo el personal de BOB Construcciones S.A. y se basará en la aplicación de talleres adecuados y orientados a desarrollar habilidades para mejorar la gestión del trabajo y mejorar las relaciones personales.

La capacitación al personal de BOB Construcciones S.A. se realizará con el fin de que conozcan la importancia de mantener el liderazgo basado en el Empowerment, las características y beneficios de delegar mayor poder de decisión y autoridad, mayor responsabilidad y autonomía para trabajar en equipo; además para que generen un cambio en su actitud, asuman las nuevas responsabilidades y tomen iniciativa en las decisiones para resolver un problema.

4.7.1.2. Estrategia de comunicación

La base para el crecimiento de las organizaciones es la comunicación, es por eso que se deben mantener excelentes canales de comunicación entre el líder y los asociados. Con canales de comunicación efectivos; habrá menos posibilidad de que se produzcan malos entendidos por parte de los asociados.

Plan de comunicación interna

El objetivo principal de este plan consiste en comunicar de forma permanente la información con la finalidad de que el personal esté al tanto de lo que sucede en la compañía.

Además se debe seleccionar los canales de comunicación que servirán para compartir la información e identificar los recursos que sean necesarios para la implementación de los diferentes medios de comunicación.

Tabla 35 Medios de comunicación interna

Canal de comunicación	Actividad	Tipo de información	Recursos
Establecer una política de libre opinión por parte del Gerente	Esta política permitirá que cualquier empleado sea recibido para informar sus inquietudes o sugerencias.	El personal deberá seleccionar y transmitir la información pertinente para la realización de tareas prioritarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Impresora • Tinta • Resmas de papel • Pizarra
Implementar una pizarra de información.	La pizarra será ubicada en el pasillo de la empresa y tendrá la información actualizada más importante de cada departamento.	Visión – Misión – Objetivos Empleado del mes Información Financiera	
Enviar cartas e informes	Se comunicará a través de documentos sobre la realización de las actividades planificadas.	Cumplimiento de actividades y metas. Descripción de hechos. Aciertos o fallas en los procesos.	
Elaborar circulares	A través de las circulares se brindará la información más relevante de la compañía.	Reglamento interno. Manual de procedimiento. Noticias y reuniones acontecidas en el mes.	

Elaborado por: los Autores

4.7.1.3. Estrategia Organizacional

Figura 16 Propuesta de Organigrama Circular



Elaborado por: los Autores

Tabla 36 Cuadro comparativo organigrama jerárquico y organigrama circular

Organigrama Jerárquico	Organigrama Circular
Jefe	Líder
Tiene una absoluta autoridad para la toma de decisiones.	Comparte la autoridad para la toma de decisiones.
Se distingue por el título y posición.	Promueve el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación entre los miembros del grupo
Creador y autor del trabajo.	Asesor, entrenador y facilitador.
Empleados	Colaboradores
Siguen órdenes.	Amplían el alcance de sus trabajos.

Trabajan para el jefe.	Tienen empowerment para tomar decisiones en las tareas del trabajo.
Tienen límite en la comunicación con el jefe.	Libre acceso de comunicación directa con el líder.

Elaborado por: los Autores

4.8. Plan de estrategias de marketing

La finalidad del plan estratégico es para darse a conocer, aumentar las ventas y lograr mayor participación en el mercado.

Con el diseño del plan estratégico además de tomar en cuenta los objetivos recursos y capacidad, es importante analizar el público objetivo, de tal manera que con dicho análisis podamos diseñar estrategias para satisfacer sus necesidades, deseos, hábitos o costumbres de los clientes.

Así como analizamos nuestro público o clientes objetivos, es importante analizar la competencia; de tal manera que en base a dicho análisis podamos, por ejemplo, diseñar estrategias que nos permita aprovechar sus debilidades, o que se basen en las estrategias que estén utilizando y que den mejores resultados.

A continuación detallamos las estrategias de marketing que podemos aplicar como son: estrategia para el producto o servicio, estrategia para el precio, estrategia para la plaza (o distribución), estrategia para la promoción (o comunicación) y publicidad.

4.8.1. Estrategias para el producto o servicio

Siendo el producto el bien o servicio que se ofrece o vende a los consumidores o clientes, vamos indicar algunas estrategias que podemos formular como:

- Agregarle a nuestro producto o servicio nuevas características, atributos, beneficios, mejoras, funciones, utilidades, usos.
- Cambiarle a nuestro producto o servicio el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta, los colores, el logotipo, resaltando el nombre y logo de la empresa Bob Construcciones S.A.
- Lanzar un nuevo servicio complementario a la que ya tenemos; por ejemplo, si la entrega de materiales o transporte que realizamos en obra, en cualquier punto del país, el regreso de nuestros vehículos transportaríamos cualquier requerimiento sin ningún costo.
- Ampliar nuestra línea de producto o servicio; por ejemplo, poner a disposición vehículos livianos como camionetas o autos a cualquier hora para transportar personal o materiales que sean utilizados con carácter de urgencia.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos); por ejemplo, una nueva marca para nuestro mismo tipo de producto pero dedicada a un público con mayor poder adquisitivo.
- Adicionarle a nuestro producto servicios complementarios; por ejemplo, la entrega del producto a domicilio, la instalación del producto, el servicio técnico o de mantenimiento, garantías, políticas de devoluciones.

4.8.2. Estrategias para el precio

El precio es el valor monetario que le asigna al producto al momento de ofrecerlo o venderlo a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al precio son:

- Reducir nuestros precios con el fin de atraer una mayor clientela o incentivar las ventas.
- Aumentar nuestros precios con el fin de lograr un mayor margen de ganancia.
- Reducir nuestros precios por debajo de los de la competencia con el fin de bloquearla y ganarle mercado.
- Aumentar nuestros precios por encima de los de la competencia con el fin de crear en nuestros productos una sensación de mayor calidad.
- Ofrecer descuentos por pronto pago, por volumen o por temporada.

4.8.3. Estrategias para la plaza o distribución

La plaza o distribución hace referencia a las plazas o puntos de venta en donde el producto es ofrecido o vendido a los consumidores, así como a la forma en que es distribuido o trasladado hacia dichas plazas o puntos de venta. Algunas estrategias que podemos establecer relacionadas a la plaza o distribución son:

- Hacer uso de intermediarios (por ejemplo, agentes, distribuidores, minoristas) con el fin de lograr una mayor cobertura de nuestro producto y servicio.
- Abrir un nuevo local comercial.
- Crear una página web o una tienda virtual para nuestro producto.
- Ofrecer o vender nuestro producto a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos o visitas a domicilio y proyectos que se estén en sus inicios y en procesos de construcción.
- Ubicar nuestros productos y servicios en todos los puntos disponibles de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- Ubicar nuestros productos y servicios solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto y servicios que vendemos, direccionados a proyectos en construcción (estrategia de distribución selectiva).
- Aumentar el número de vehículos distribuidores o de reparto realizando alianzas con empresas de transportación.

4.8.4. Estrategias para la promoción o comunicación

La promoción o comunicación consiste en dar a conocer, informar o hacer recordar la existencia del producto y servicio a los clientes, así como persuadir, estimular o motivar su compra, consumo o uso. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la promoción o comunicación son:

- Ofrecer la oferta de adquirir dos productos por el precio de uno.
- Ofrecer la oferta de adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.
- Trabajar con cupones o vales de descuentos.

- Brindar descuentos especiales en determinados productos y servicios en determinadas fechas.
- Crear un sorteo o un concurso entre nuestros clientes.
- Darles pequeños regalos u obsequios a nuestros principales clientes.
- Anunciar en diarios o en revistas especializadas.
- Anunciar en sitios de anuncios clasificados en Internet.
- Participar en una feria o exposición de negocios.
- Organizar algún evento o actividad.

4.8.5. Estrategias para la publicidad

La publicidad es una comunicación comercial con el fin de fomentar el consumo del producto o servicio a través de los medios de comunicación. Las estrategias que podemos aplicar relacionadas a la publicidad son:

- Creación de página web y creación de cuentas en las redes sociales.
- Colocar carteles o afiches publicitarios en la fachada del local de nuestra empresa.
- Colocar láminas publicitarias en los exteriores de los vehículos de nuestra empresa.
- Alquilar espacios publicitarios en letreros o paneles ubicados en la vía pública.
- Imprimir y repartir folletos, volantes, tarjetas de presentación.
- Realizar propagandas en los medios de comunicación como por ejemplo: radio.

4.9. Flujo de caja proyectado

Tabla 37 Inversiones

Inversión	
Inversión en Activos Fijos	17.360,00
Inversión en Capacitación	10.500,00
Inversión en elaboración de Manuales y Reglamentos	1.800,00
Inversión Publicidad	9.200,00
TOTAL	38.860,00

Elaborado por: los Autores

Tabla 38 Activo Fijo

Activo Fijo			
Cantidad	Rubro	Gasto unitario	Gasto total
1	Adquisición Software	1.120,00	2.240,00
6	Computadoras	1.075,00	8.600,00
2	Impresoras	420,00	2.520,00
4	Teléfono Celulares	500,00	4.000,00
	TOTAL		17.360,00

Elaborado por: los Autores

Tabla 39 Depreciación activo fijo

Inversión en activos fijos					
Cantidad	Activo	Valor de Adquisición Total	Vida Útil	% Depreciación Anual	Depreciación Anual
1	Software, equipos de computación y comunicación	17.360,00	3	33,33%	5.786,09

Elaborado por: los Autores

Tabla 40 Gastos varios

Gastos Varios			
Cantidad	Rubro	Gasto unitario	Gasto total
1	Mantenimiento de Software	3.000,00	3.000,00
	TOTAL	3.000,00	3.000,00

Elaborado por: los Autores

Tabla 41 Publicidad

Inversión en publicidad anual			
Medio	Cantidad	Costo unitario	Costo Anual
Anuncio en Diarios	12	475,00	5.700,00
Anuncio en radios	200	9,00	1.800,00
Sticker vehículos	5	60,00	300,00
Volantes	4000	0,35	1.400,00
Redes sociales	0	-	-
Total			9.200,00

Elaborado por: los Autores

El estado de resultado y el flujo de caja proyectado está basado con una tasa promedio de inflación del 3% anual dando un escenario optimista y el crecimiento para el siguiente año es de 1% más que el año anterior.

Tabla 42 Estado de resultado

Estado de Resultados

Concepto	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ventas	985.243,44	1.014.800,74	1.055.392,77	1.108.162,41
Costos	797.873,24	821.988,60	854.868,15	897.611,55
Gastos Operacionales	96.012,92	91.332,07	84.431,42	77.571,37
Gastos de Administración	28.592,64	25.370,02	23.746,34	22.163,25
Depreciaciones	310,89	310,89	310,89	310,89
Utilidad antes de participación e impuestos	62.453,75	75.799,17	92.035,98	110.505,35
Participación a Trabajadores	9.368,06	11.369,87	13.805,40	16.575,80
Resultado antes de Impuesto	53.085,69	64.429,29	78.230,58	93.929,55
Impuesto a las ganancias	11.678,85	14.174,44	17.210,73	20.664,50
Resultado Neto	41.406,84	50.254,85	61.019,85	73.265,05

Elaborado por: los Autores

Tabla 43 Flujo de caja proyectado escenario base

Flujo de Fondos de Inversión Total

Concepto	0	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
INGRESOS					
Ventas		985.243,44	1.014.800,74	1.055.392,77	1.108.162,41
TOTAL INGRESOS		985.243,44	1.014.800,74	1.055.392,77	1.108.162,41
EGRESOS					
Costos		797.873,24	821.988,60	854.868,15	897.611,55
Gastos Operacionales		96.012,92	91.332,07	84.431,42	77.571,37
Gastos de Administración		28.592,64	25.370,02	23.746,34	22.163,25
Participación a Trabajadores		5.722,58	9.368,06	11.369,87	13.805,40
Impuesto Renta		7.134,15	11.678,85	14.174,44	17.210,73
Inversión	38.860,00	-	3.000,00	3.000,00	3.000,00
TOTAL DE EGRESOS	38.860,00	935.335,53	962.737,60	991.590,22	1.031.362,29
FLUJO NETO DE FONDOS	(38.860,00)	49.907,91	52.063,14	63.802,55	76.800,12

Elaborado por: los Autores

Tabla 44 Flujo de caja proyectado escenario pesimista

Estado de Resultados

Concepto	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ventas	985.243,44	995.095,87	1.010.022,31	1.030.222,76
Costos	797.873,24	806.027,66	818.118,07	834.480,43
Gastos Operacionales	96.012,92	89.558,63	90.902,01	92.720,05
Gastos de Administración	28.592,64	24.877,40	25.250,56	25.755,57
Depreciaciones	310,89	310,89	310,89	310,89
Utilidad antes de participación e impuestos	62.453,75	74.321,30	75.440,78	76.955,82
Participación a Trabajadores	9.368,06	11.148,20	11.316,12	11.543,37
Resultado antes de Impuesto	53.085,69	63.173,11	64.124,67	65.412,44
Impuesto a las ganancias	11.678,85	13.898,08	14.107,43	14.390,74
Resultado Neto	41.406,84	49.275,02	50.017,24	51.021,71

Flujo de Fondos de Inversión Total

Concepto	0	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
INGRESOS					
Ventas		985.243,44	995.095,87	1.010.022,31	1.030.222,76
TOTAL INGRESOS		985.243,44	995.095,87	1.010.022,31	1.030.222,76
EGRESOS					
Costos		797.873,24	806.027,66	818.118,07	834.480,43
Gastos Operacionales		96.012,92	89.558,63	90.902,01	92.720,05
Gastos de Administración		28.592,64	24.877,40	25.250,56	25.755,57
Participación a Trabajadores		5.722,58	9.368,06	11.148,20	11.316,12
Impuesto Renta		7.134,15	11.678,85	13.898,08	14.107,43
Inversión	38.860,00	-	3.000,00	3.000,00	3.000,00
TOTAL DE EGRESOS	38.860,00	935.335,53	944.510,60	962.316,92	981.379,60
FLUJO NETO DE FONDOS	(38.860,00)	49.907,91	50.585,28	47.705,40	48.843,16

Elaborado por: los Autores

Tabla 45 Flujo de caja proyectado escenario optimista

Estado de Resultados

Concepto	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ventas	985.243,44	1.083.767,78	1.246.332,95	1.495.599,54
Costos	797.873,24	877.851,91	1.009.529,69	1.211.435,63
Gastos Operacionales	96.012,92	97.539,10	99.706,64	104.691,97
Gastos de Administración	28.592,64	27.094,19	28.042,49	29.911,99
Depreciaciones	310,89	310,89	310,89	310,89
Utilidad antes de participación e impuestos	62.453,75	80.971,69	108.743,24	149.249,06
Participación a Trabajadores	9.368,06	12.145,75	16.311,49	22.387,36
Resultado antes de Impuesto	53.085,69	68.825,94	92.431,76	126.861,70
Impuesto a las ganancias	11.678,85	15.141,71	20.334,99	27.909,58
Resultado Neto	41.406,84	53.684,23	72.096,77	98.952,13

Flujo de Fondos de Inversión Total

Concepto	0	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
INGRESOS					
Ventas		985.243,44	1.083.767,78	1.246.332,95	1.495.599,54
TOTAL INGRESOS		985.243,44	1.083.767,78	1.246.332,95	1.495.599,54
EGRESOS					
Costos		797.873,24	877.851,91	1.009.529,69	1.211.435,63
Gastos Operacionales		96.012,92	97.539,10	99.706,64	104.691,97
Gastos de Administración		28.592,64	27.094,19	28.042,49	29.911,99
Participación a Trabajadores		5.722,58	9.368,06	12.145,75	16.311,49
Impuesto Renta		7.134,15	11.678,85	15.141,71	20.334,99
Inversión	38.860,00	-	3.000,00	3.000,00	3.000,00
TOTAL DE EGRESOS	38.860,00	935.335,53	1.026.532,11	1.167.566,28	1.385.686,06
FLUJO NETO DE FONDOS	(38.860,00)	49.907,91	57.235,67	78.766,67	109.913,48

Elaborado por: los Autores

Tabla 46 Indicadores financieros

Estado de Resultados

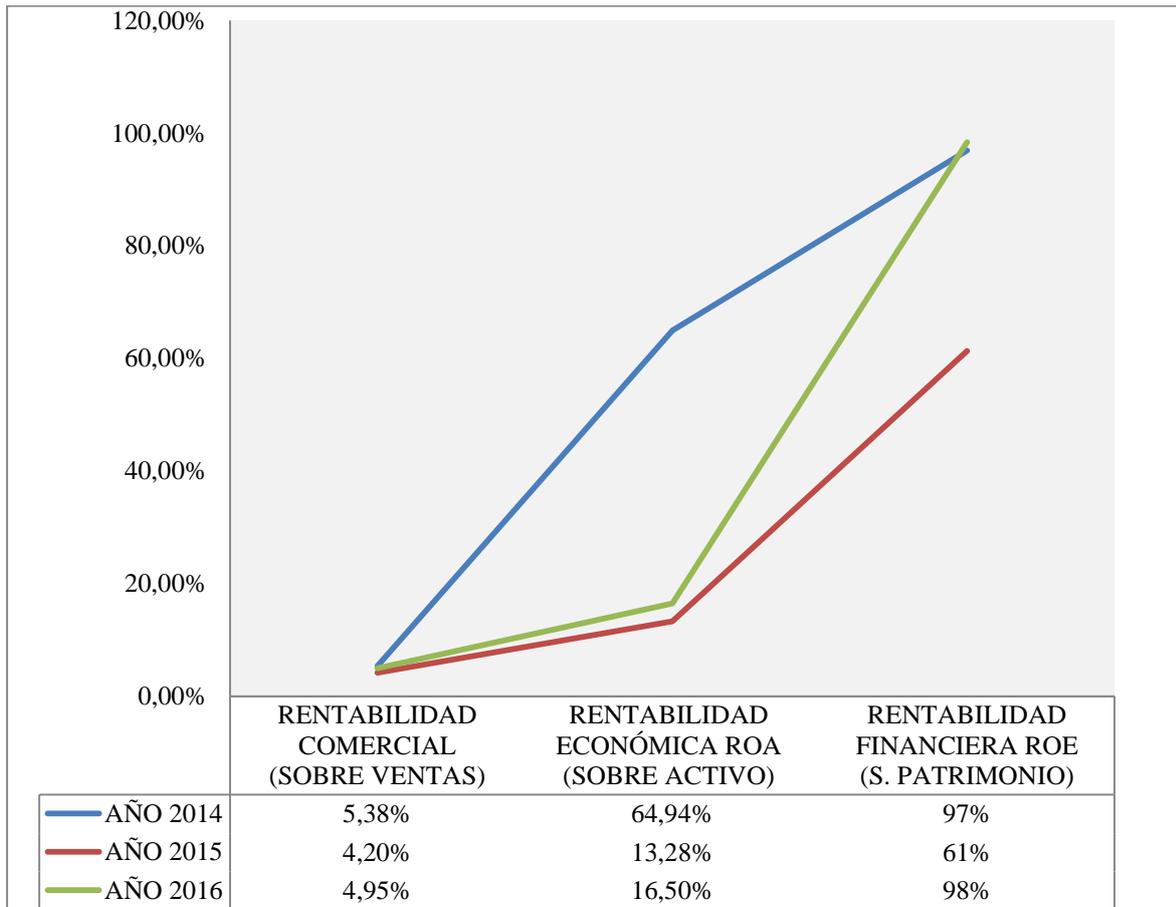
Concepto	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ventas	470.091,39	985.243,44	1.014.800,74	1.055.392,77	1.108.162,41
Costos	387.408,85	797.873,24	821.988,60	854.868,15	897.611,55
Gastos Operacionales	12.080,49	96.012,92	91.332,07	84.431,42	77.571,37
Gastos de Administración	32.451,52	28.592,64	25.370,02	23.746,34	22.163,25
Depreciaciones	-	310,89	310,89	310,89	310,89
Utilidad antes de participación e impuestos	38.150,53	62.453,75	75.799,17	92.035,98	110.505,35
Participación a Trabajadores	5.722,58	9.368,06	11.369,87	13.805,40	16.575,80
Resultado antes de Impuesto	32.427,95	53.085,69	64.429,29	78.230,58	93.929,55
Impuesto a las ganancias	7.134,15	11.678,85	14.174,44	17.210,73	20.664,50
Resultado Neto	25.293,80	41.406,84	50.254,85	61.019,85	73.265,05

ACTIVO	38.950,53	311.766,74	304.559,32	327.122,63	354.705,17
Efectivo	2.710,42	1.548,49	4.424,49	46.639,43	89.631,99
Cuentas por cobrar	29.014,61	278.247,33	255.987,54	235.508,54	219.022,94
Crédito Tributario I.V.A.	231,87	9.819,76	10.114,35	10.518,93	11.044,87
Crédito Tributario Impuesto a la Renta	6.993,63	10.262,05	10.569,91	10.992,71	11.542,34
ACTIVO FIJO					
Equipos de computación	-	12.200,00	29.560,00	29.560,00	29.560,00
(-) dep. acumulada	-	(310,89)	(6.096,98)	(6.096,98)	(6.096,98)
Cuentas por pagar	-	25.105,14	30.126,17	36.452,66	45.565,83
Impuesto a la Renta Del Ejercicio	7.134,15	11.678,85	14.174,44	17.210,73	20.664,50
Participación de Trabajadores	5.722,58	9.368,06	11.369,87	13.805,40	16.575,80
Otras cuentas x pagar no relacionadas		230,06	-	-	-
Pasivo no corriente					
Préstamos a accionistas		197.833,99	197.833,99	197.833,99	197.833,99
Cuentas por pagar	12.856,73	244.216,10	253.504,48	265.302,78	280.640,12
Patrimonio	26.093,80	67.500,64	51.054,85	61.819,85	74.065,05
Capital Suscrito	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Utilidad/ Ejercicio actual	25.293,80	25.293,80			
Utilidad ejercicio actual		41.406,84	50.254,85	61.019,85	73.265,05
Compras	364.645,84	754.241,13	781.396,57	812.652,44	853.285,06
Rotación ctas. Por cobrar	23	103	92	81	72
Rotación ctas. Por pagar	-	12	14	16	19
Liquidez	2,47	6,03	4,68	4,18	3,73
Capital de trabajo	26.093,80	253.495,52	225.425,81	236.190,82	248.436,02

RENTABILIDAD COMERCIAL (SOBRE VENTAS)	5,38%	4,20%	4,95%	5,78%	6,61%
RENTABILIDAD ECONÓMICA ROA (SOBRE ACTIVO)	64,94%	13,28%	16,50%	18,65%	20,66%
RENTABILIDAD FINANCIERA ROE (S. PATRIMONIO)	97%	61%	98%	99%	99%

Elaborado por: los Autores

Figura 17 Rentabilidad proyectada



Elaborado por: los Autores

Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones son realizadas tomando en consideración aspectos importantes en el desarrollo del proyecto, con la finalidad de proporcionar soluciones mediante la reorganización administrativa en BOB Construcciones S.A., las cuales garantizarán excelentes resultados económicos.

Conclusiones

- Actualmente la empresa no cuenta con lineamientos estratégicos claves en la consecución de sus objetivos; y esto se puede demostrar por la carencia de misión, visión y objetivos claramente definidos.
- Se detectó ineficiencia en el control de gastos de materiales, el mal uso de los bienes de la empresa y desorganización en los niveles jerárquicos.
- No cuenta con un claro análisis situacional y falta un organigrama que defina los niveles jerárquicos para la toma de decisiones.
- Falta de lineamientos adecuados para la realización de tareas, ya que existe sobrecarga de trabajo para unos y disminución para otros en cada área de trabajo.
- Se encontró problemas en la recuperación de cartera generando iliquidez, teniendo que recurrir a otra fuente de financiamiento.
- No se elaboran flujos de caja y se cometen errores en los análisis de costos unitarios para presentación de presupuestos.
- Demora en la entrega de información en general con respecto a los trabajos que se están realizando.

Recomendaciones

- El propósito de una reorganización administrativa en la empresa es establecer un sistema de funciones que el personal pueda ejecutar, de manera que se le ayude a trabajar en equipo para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Con el reglamento interno y el manual de funciones se definirán claramente las actividades a realizar en cada uno de los procesos. Además se logrará que la comunicación y coordinación se realice de forma ordenada y sistemática en las distintas áreas de trabajo.
- Para que exista una mejora en la organización de la empresa es necesario que el personal incorpore a su trabajo objetivos definidos y un claro concepto de los principales deberes y actividades que tienen a su cargo con la finalidad de obtener los resultados esperados.
- Se deben realizar reuniones semanales con los colaboradores, en las cuales se traten temas relacionados a los avances obtenidos durante la semana; así como las ventas generadas, las dificultades que tengan al realizar sus labores y las soluciones para dichos inconvenientes.
- Se recomienda establecer una organización circular ya que con eso se adopta un liderazgo participativo delegando a sus colaboradores mayor autonomía, poder y autoridad para conferirles el sentimiento de que son dueños de su trabajo y que pueden ser protagonistas del éxito de la organización.
- La empresa debe desarrollar planes de capacitación enfocados hacia el líder y responsables de cada área, con el fin de que estos adopten un liderazgo basado en Empowerment logrando así integrar equipos de trabajo autodirigidos, identificar y resolver problemas mediante la contribución en la toma de decisiones.
- Es recomendable que la empresa incentive a sus colaboradores con el fin de que preste un servicio de calidad y tengan presente que los clientes son la parte fundamental para

la existencia de la empresa, siendo recomendable establecer canales de comunicación efectivos entre el líder y los colaboradores con el fin de proporcionar la información necesaria e identificar las necesidades de cada parte que interviene en dicha comunicación.

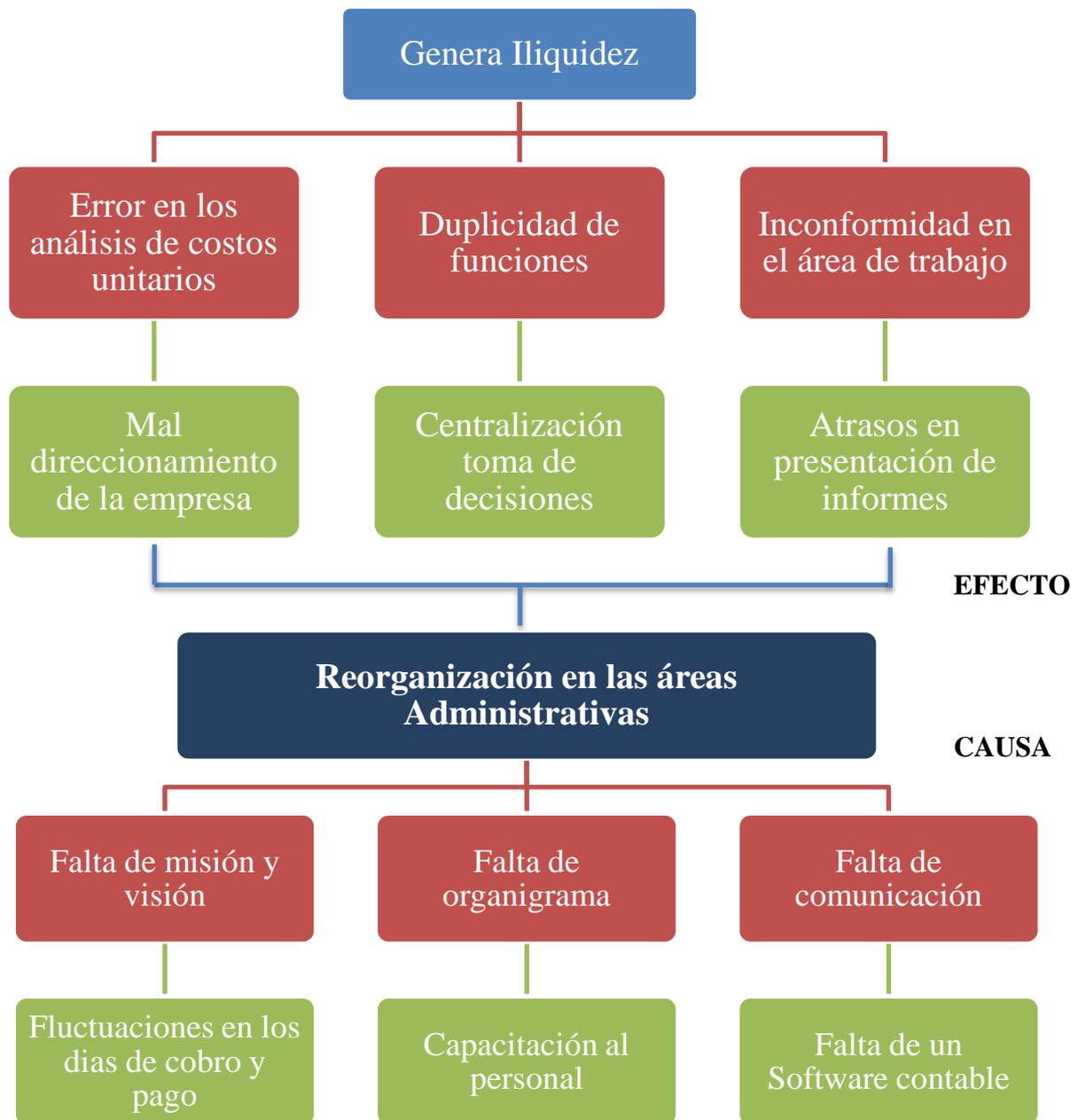
Referencias

- Anzola Rojas, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mcgraw-Hill/ Interamericana de México.
- Aurys, Consulting. (21 de Agosto de 2014). *Aurys Consulting*. Recuperado de <http://aurysconsulting.com/aurys-noticias-publicaciones/como-lograr-una-reorganizacion-exitosa-y-no-fallar-en-el-intento/>
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1996). *Empowerment, 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funciones en su empresa*. Grupo Editorial Norma.
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *Blog de Marketing y Ventas*. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fayol, Henri; Taylor Frederik. (1994). *Administración industrial y general/Principios de la administración científica*. El Ateneo.
- Finch, J. (1992). *Administración*. Pearson.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. (2009). *Organización de Empresas*. En E. B. Franklin Fincowsky. McGraw Hill.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson.
- García Martínez, José G. (2011). *La reorganización en la empresa*. Trillas, S.A. De C.V.
- Garcia, A. (2013). *Estrategias Empresariales: Una visión holística*. Kobo Edition (eBook).
- González Minchalo, A. L., & González Achupallas, V. V. (2010). *REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS "EL TEJAR", DE LA CIUDAD DE LOJA*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/123456789/2483>.
- Graham Kenny. (Abril de 2015). Arme una Organización menos atareada y más estratégica. *Revista Económica Del IDE Perspectiva*.
- Gutiérrez Barajas, M. (3 de Octubre de 2013). *PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN*. Recuperado de <http://montzeziita.blogspot.com/>.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1998). *Compitiendo por el Futuro. Tome control de su industria y cree los mercados del futuro*. Ariel.
- Hammer, M., & Champy, J. (2004). *Reingeniería*. Norma.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- Jordán, J. E., & Lozada, O. C. (2015). *La Reorganización administrativa y su impacto en el Desarrollo de la empresa SOFONISBA S.A.* Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/12987>.

- Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la empresa.* (s.f.). Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Lloyd, S., & Berthelot, T. (1994). *Desarrolle su potencial al máximo. (Self-empowerment). Una guía para el éxito personal.* México: Iberoamericana.
- Macías Vera, U. L., & Sabando Meza, D. M. (2013). *Reorganización administrativa financiera de la agencia de viaje bestseller travel agency en la ciudad de Guayaquil.* Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/435>.
- McNair, C., & Leibfried, K. (1992). *Benchmarking: A Tool for continuous Improvement .* Harper Business.
- Muentes Aguirre, L. (2013). *Modelo de reorganización de una empresa familiar para mejorar la producción y comercialización estratégica: Caso remolques romuenc.* Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5409>.
- Pezo Lema, J. A. (2012). *Plan de Reorganización Administrativa para el Centro de Salud Hospital Playas, provincia del Guayas.* Recuperado de <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/729>.
- Rivera Muñoz, J. A. (Julio de 2012). *El Empowerment y su incidencia en la Calidad del Servicio de la empresa PAZVISEG CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato.* Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/2236>.
- Robbins, S. (2005). *Administración.* México: Pearson.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2011). *Reorganizacion De La Empresa: El Cambio En La Estructura Organizacional.* Trillas.
- rrhh-web.com. (s.f.). *¿Cuáles son los errores y aciertos a la hora de implementar un cambio organizacional?* Recuperado de <http://www.rrhh-web.com/arterroresyaciertos.html>.
- Soyentrepreneur.* (05 de Octubre de 2011). Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/5-claves-para-reorganizar-tu-empresa.html>
- Tejada Escobar, F. J., & Rodriguez Tisalema, J. I. (Septiembre de 2012). *Reingeniería de procesos administrativos de la división y mantenimiento de piscinas y su incidencia en los estados de resultado de la compañía RANTALEX S.A., para el segundo semestre del año del 2012.* Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/394>.
- Terlizzi, Miguel Alfonso. (2013). *EL método RESE (Vol. 1).* Gran Aldea.

Anexos

Anexo 1 Árbol de causas y efectos



Elaborado por: Los Autores

Anexo 2 Documentos legales de BOB Construcciones S.A.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0992838329001
RAZON SOCIAL: BOB CONSTRUCCIONES S.A. BOBCONSTRUCSA
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: BORBOR LAINEZ ALEX EDUARDO
CONTADOR: CARRASCO QUINTUÑA GLADYS BEATRIZ

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 27/11/2013 FEC. CONSTITUCION: 04/07/2013
FEC. INSCRIPCION: 27/11/2013 FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 22/01/2015

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION DE OBRAS CIVILES

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: ACUARELA DEL RIO Número: SOLAR 9 Manzana: 1149 Referencia ubicación: A UNA CUADRA DE CENTRO COMERCIAL EL RIO. Telefono Trabajo: 042130003 Celular: 0980040422 Email: alexsb_1995@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1
JURISDICCION: \ ZONA B GUAYAS CERRADOS: 0



22/ENE/2015
[Firma]
Firma del Servidor Responsable
SERVIDOR RESPONSABLE

[Firma]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: KVPZ050115 Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 22/01/2015 11:54:13



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0992838329001
RAZON SOCIAL: BOB CONSTRUCCIONES S.A. BOBCONSTRUCSA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 27/11/2013

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION DE OBRAS CIVILES
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CONTENEDORES
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA
ACTIVIDADES DE FABRICACION DE MUEBLES DE OFICINA
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO TECNICO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: ACUARELA DEL RIO Número: SOLAR 9 Referencia: A
UNA CUADRA DE CENTRO COMERCIAL EL RIO Manzana: 1149 Telefono Trabajo: 042130003 Celular: 0980040422 Email:
alexabi_1995@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



ENE 2015

Firma del Servidor Responsable

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: KVPZ050115 **Lugar de emisión:** GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO **Fecha y hora:** 22/01/2015 11:54:13

Guayaquil, 06 de Junio de 2014.

Señor:
BORBOR LAINEZ ALEX EDUARDO
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Cúmpleme informarle que la Junta General de Accionistas de la Compañía **BOB CONSTRUCCIONES S.A. BOBCONSTRUCSA**, en su sesión celebrada el día de hoy tuvo el acierto de elegirlo a usted **GERENTE GENERAL** de la misma por un periodo de cinco años, con las atribuciones constantes en los Estatutos Sociales de la misma.

En el ejercicio de su cargo usted ejercerá individualmente la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.

Los Estatutos Sociales de la Compañía constan en la Escritura Pública otorgada ante el **Notario Trigésimo Octavo del Cantón Guayaquil, Dr. Humberto Moya Flores**, el **06 de Agosto del 2013**, la misma que ha sido inscrita en el **Registro Mercantil** del mismo **Cantón**, con fecha **04 de Septiembre del 2013**, con **Fojas 125.973 a 125.999**, Registro Mercantil número **17.312**, con número de repertorio **40.428**.

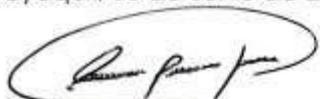
Muy atentamente,



ARREAGA ARRIAGA ROBERT NICANOR
SECRETARIO AD-HOC DE LA JUNTA

Acepto el cargo de **GERENTE GENERAL** de la Compañía **BOB CONSTRUCCIONES S.A. BOBCONSTRUCSA**, para el cual he sido elegido. Dejando constancia que soy de nacionalidad ecuatoriana, con cédula de ciudadanía **No 091244461-9**.

Guayaquil, 06 de Junio de 2014.



BORBOR LAINEZ ALEX EDUARDO
GERENTE GENERAL



Registro Mercantil de Guayaquil

NUMERO DE REPERTORIO:26.240
FECHA DE REPERTORIO:09/jun/2014
HORA DE REPERTORIO:15:55

En cumplimiento con lo dispuesto en la ley, la Registradora Mercantil del Cantón Guayaquil ha inscrito lo siguiente:

1.- Con fecha nueve de Junio del dos mil catorce queda inscrito el presente Nombramiento de **Gerente General**, de la Compañía **BOB CONSTRUCCIONES S.A. BOBCONSTRUCSA**, a favor de **ALEX EDUARDO BORBOR LAINEZ**, de fojas **23.037 a 23.039**, Registro de Nombramientos número **7.452**.

ORDEN: 26240



Guayaquil, 11 de junio de 2014

REVISADO POR: 



Ab. Nuria Butiña M.
REGISTRADORA MERCANTIL
DEL CANTON GUAYAQUIL

La responsabilidad sobre la veracidad y autenticidad de los datos registrados, es de exclusiva responsabilidad de la o el declarante cuando esta o este provee toda la información, al tenor de lo establecido en el Art. 4 de la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos.

Nº 842829

Anexo 3 Formato de entrevistas al personal

Entrevista a los empleados de BOB Construcciones S.A.

Área: Gerencia General

1. ¿Cómo evalúa el crecimiento organizacional de BOB Construcciones?

<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Malo
<input type="checkbox"/>	Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular		

2. A su criterio que debilidades tiene la empresa.

2.1.-----
2.2.-----
2.3.-----
2.4.-----
2.5.-----

3. La empresa cuenta con un esquema organizacional.

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	----

4. ¿Cómo es la comunicación entre el personal que labora en su empresa y usted?

<input type="checkbox"/>	Muy buena	<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Buena		

5. ¿Tienen creadas políticas internas de trabajo, reglamento interno de trabajo, y reglamento de seguridad industrial u ocupacional de trabajo?

<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>	Una	<input type="checkbox"/>	Tres
<input type="checkbox"/>	Dos	<input type="checkbox"/>	Ninguna		

6. ¿La gerencia y administración, cuentan con un manual de Contingencias para la resolución de problemas Internos?

SI

NO

7. ¿En qué rango de porcentajes evalúa las funciones de su equipo de trabajo y el resultado de ellos con las actividades encomendadas?

8.

100% - 76%

50% - 26%

75% - 51%

26% - 0%

9. ¿Cómo usted actúa cuando los colaboradores necesitan su dirección en una crisis del negocio o problema que se suscitare?

10. Considera usted necesario implementar una reorganización en la empresa. Indique el por qué.

SI

NO

Entrevista a los empleados de BOB Construcciones S.A.

Área: _____

11. ¿Las funciones que usted realiza son específicas y definidas?

SI

NO

12. ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas de la empresa?

- a. -----
- b. -----
- c. -----

13. ¿Considera usted que existe el trabajo en equipo en la empresa?

SI

NO

14. ¿Conoce usted las fortalezas de la empresa? Menciónelas.

SI

NO

- a. -----
- b. -----
- c. -----

15. ¿A su criterio que debilidades presenta la empresa?

- a. -----
- b. -----
- c. -----
- d. -----

16. ¿Cree usted que están bien definidas las responsabilidades de cada uno de los colaboradores?

SI

NO

17. ¿Elabora usted informes periódicos de sus actividades?

SI

NO

Si la respuesta es SI con qué frecuencia.

Diario

Mensual

Semanal

18. ¿Sabe usted cual es la visión y misión de la empresa?

SI

NO

19. ¿Conoce usted algún componente de la estructura organizacional de la empresa?

Organigrama

Códigos, leyes e
instructivos

Reglamento Interno
de Trabajo

Evaluación de
desempeño

Manuales Administrativos

Ninguna de las
anteriores

20. ¿Considera usted que es necesario una reorganización administrativa en la empresa? Indique el por qué.

SI

NO

Anexo 4 Costos

Costo de implementación de Software

EC. RICARDO CLEMENTE MENDOZA CARRION

ASESORÍA CONTABLE, TRIBUTARIA Y FINANCIERA

RUC: 0913235289001

Kennedy Norte, Miguel H. Alcívar Solar 2 y Jerónimo Avilés

Edificio Asimed Piso 1, Oficina 13

046001426 - 0997202846

Guayaquil - Ecuador

FACTURA

No. 001-001- 00000948

Aut. S.R.I. # 1118152964

Cliete: BOB CONSTRUCCIONES S.A.

Fecha: 01-mar-16

Dirección: CDLA. ACUARELA DEL RIO, SL 9 MZ 1149

Teléfonos:

R.U.C./ C.I.: 0992838329001

Forma de Pago:

Contacto:

Fecha Vencimiento:

CANT.	DESCRIPCION	VALOR
-------	-------------	-------

1	LICENCIA DE SISTEMA CONTABLE SICPRO, CON LOS SIGUIENTES MODULOS: - BANCOS (Cheques, depositos, transferencias) - COBROS (Recaudos, notas de débito y crédito de cartera, control de cartera) - VENTAS (Facturas, Notas de Crédito, detalle de ventas) - CONTABILIDAD (Asientos de Diario, Emisión Estados Financieros, Centro de Costos) - CUENTAS POR PAGAR (Provisión facturas de compras, Estados de Cuentas, impresión de retenciones) - TRIBUTOS (Anexos ATS, información para declaraciones) - INVENTARIOS (Ingresos y Egresos de Bodega, Kardex de productos, transferencias, bodegas)	1,000.00
---	--	----------

INCLUYE:

- 60 informes (reportes) de forma detallada y resumida.
- Visitas por mantenimiento o consultas hasta 4 durante 6 meses sin costos.
- Consultas telefónicas o vía remota hasta 4 meses sin costos.
- Creación y modificación de informes adicionales hasta 3 por contrato.
- Capacitación a 5 usuarios, hasta 10 horas sin ningún costo.
- Licenta de uso para 1 compañía y 5 usuarios
- Adaptación de formatos para impresiones, sin costos.

FORMA DE PAGO:

50% al inicio y 50% restante a 30 días

SON: UN MIL CIENTO VEINTE 00/100 xxx xxx xxx xxx xxx
 xxx xxx xxx xxx xxx xxx xxx xxx xxx xxx xxx



ELABORADO

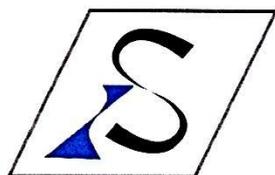
SubTotal:	1,000.00
Descuento	0.00
Neto:	1,000.00
IVA 12%:	120.00
Total US\$:	1,120.00

RECIBIDO

Nombre:

0010010000948

Cédula:



ProServi
company

Tecnología

Proservicompany S.A.

Compañía de servicios profesionales
Av. Miguel H. Alcivar y Jerónimo
Edificio Asimed, Piso 1, Oficina 13
Teléfonos: 046001426 – 045036138
Guayaquil - Ecuador

Sicpro

Sistema integrado de contabilidad profesional

Completo, simple e integrado



Sicpro es un sistema contable estándar creado para pequeñas y medianas empresas, con interfaz de fácil uso, que permite al usuario realizar diversas tareas de manera simplificada, ofreciendo una gama de reportes con información de gran utilidad para los usuarios y administradores.

Con más de 10 años de experiencia, nos ha permitido captar de nuestros clientes las cotidianas y diversas necesidades del medio empresarial, permitiéndonos en nuestras versiones actuales un sistema adaptado a distintos negocios

Negocios:

- Agrícolas
- Constructora
- Comercializadora
- Hotelería
- Servicios empresariales

Características:

- El sistema genera respaldos que puede ser administrado por el usuario.
- Creación de perfiles para manejo de usuarios y accesibilidad a los módulos.
- Facilidad de exportar información a Excel, Word, Txt y PDF
- Sistema abierto, se puede personalizar procesos para adaptar a las necesidades de su empresa.

Especificaciones técnicas:

- Trabaja bajo la arquitectura Cliente-Servidor.
- Es Multiempresa, Multiusuario y Multibodegas.
- Puede trabajar conectado con varios equipos vía red local
- Programado en Access Microsoft y compatible con cualquier versión de Windows.

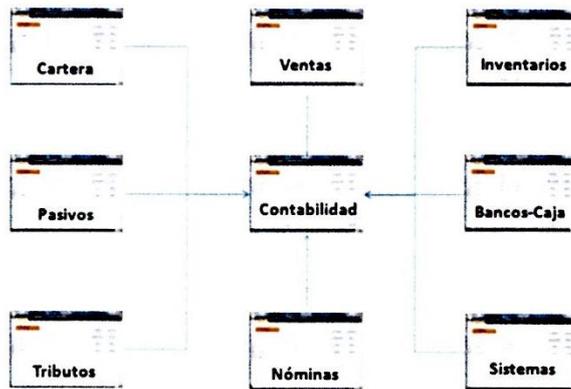
Soportes:

- Capacitación a su personal (Asistencias técnicas personalizadas).
- Instalación y configuración del sistema según políticas de su empresa.
- Configuración de impresiones en sus documentos.
- Asistencias técnicas remotas gratis.
- Actualizaciones económicas
- Garantía técnica contra fallos por 5 años.
- 3 licencia de uso para 3 computadores.
- Configuración del Servidor para conexiones red local
- Respalamos a disposición del cliente en la nube, garantizando el almacenamiento de datos en caso de robo del computador o daño en el disco duro.

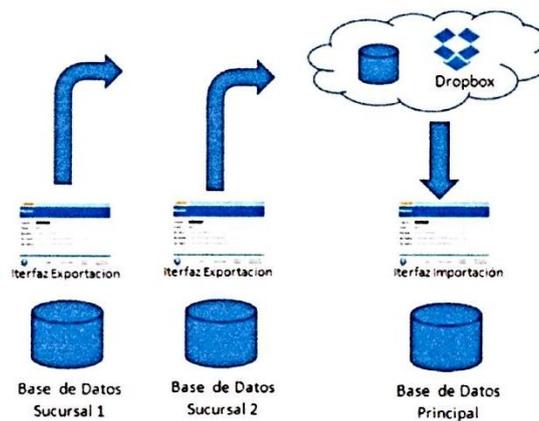
Requerimientos:

- Sistema operativo Windows Vista o superior.
- Memoria Ram de 2 Gb ó superior.
- Procesador Pentium IV ó superior.
- Espacio en disco duro Servidor (5 GB) estaciones (1 Gb) libres.
- Red instalada y pasado la certificación de red en los computadores.

Red Local:



Migración y Respaldos de datos:



Módulo de Contabilidad

Este módulo provee la facilidad de mantener actualizada la información contable relacionada con el negocio, con información registrada en esta aplicación o recibida desde los demás módulos. La información financiera y económica puede ser apreciada por centros de costos o unidades de negocios.

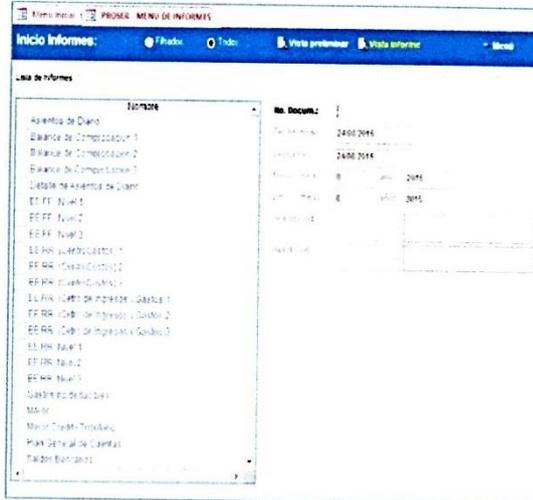
Característica del módulo

- Administrador de Plan de Cuentas
- Administrador de Plan de Centro de Costos (Departamentos, unidad de negocio, haciendas, proyectos, contratos, etc)
- Plantilla de Asientos de Diarios (transacciones cotidianas)
- Diarios contables
- Consultas Dinámicas de Mayores Contables y EE.FF.
- Informes financieros y económicos resumidos y detallados

Módulo de Contabilidad

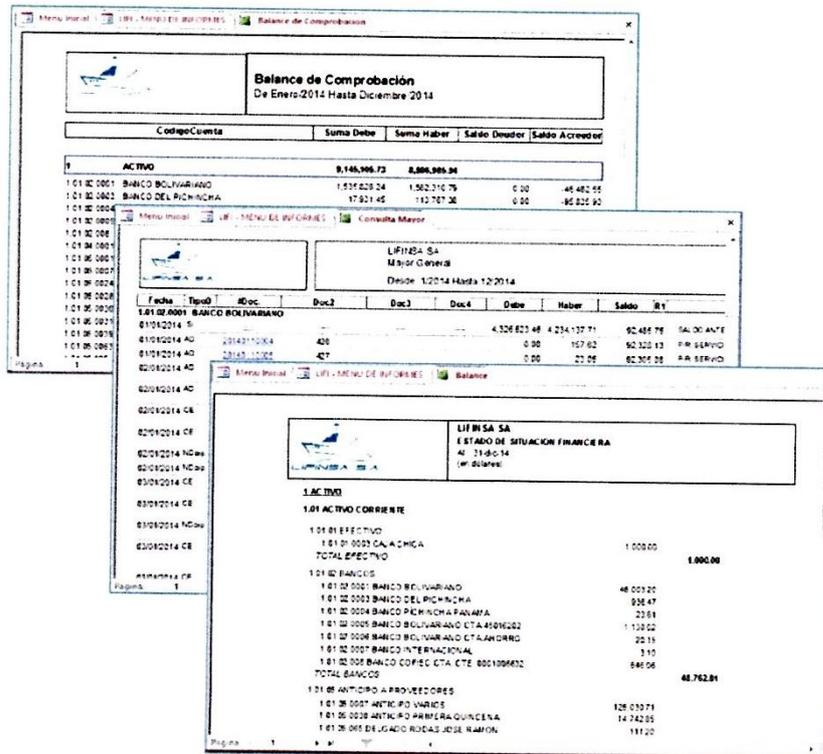
Informes

Puede extraer información financiera y económica en tres niveles de detalle y con centros de costos o unidades de negocios, así como Mayores que detalla las transacciones realizadas por cuentas. Los informes puede ser filtrados por cuentas y rango de fecha con fácil exportación a Word, Excel y PDF.



Variedad de informes:

Balanza de Comprobación, Estado Financiero, Estado de Resultados, Gastos no deducibles, Mayores, Plan de Cuentas, Centro de costos y Asientos de diario.



Módulo de Compras (Cuentas por Pagar)

El sistema permite realizar compras de bienes y servicios con diferentes formas de pago para el manejo de las cuentas por pagar, así como el registro de liquidaciones de fondos provisorios de caja chica, viáticos o anticipos, todo esto integrado de forma automática a la contabilidad. Los datos tributarios de las compras alimentan automáticamente el anexo transaccional (ATS).



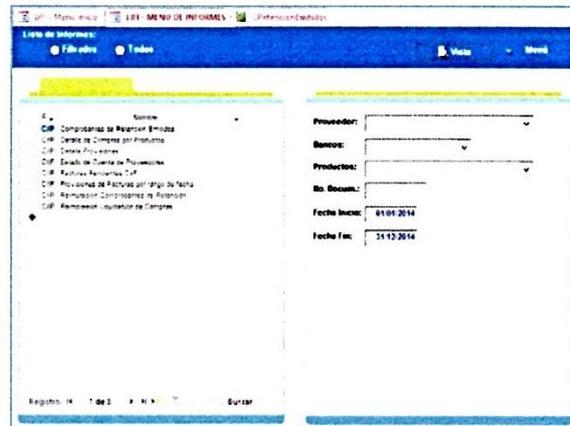
Característica del módulo

- Registro de datos de proveedores ordenados por fichas
- Registro de facturas de compras con vínculos a registro de ítems (inventarios)
- Registro de Gastos de la empresa y gastos personales
- Mayorización automática y en línea por transacción
- Registros de Notas de Crédito en Compras
- Registro de Notas de Débitos y Créditos internos de cuentas por pagar
- Consultas dinámica de Saldos de Proveedores
- Impresión automática de Liquidaciones de Compras
- Impresión automática de Retenciones en Compras
- Registro de información tributaria vinculado a ATS
- Liquidaciones de fondos de caja chica y valores anticipados (viáticos)

Módulo de Compras (Cuentas por Pagar)

Informes

Puede extraer información de compras, retenciones y facturas pendientes en detalle o resumen, por rango de fecha y proveedores. Los informes puede ser filtrados por cuentas y rango de fecha con fácil exportación a Word, Excel y PDF.



Variedad de informes:

Comprobantes de retención emitidos, detalle de compras por productos, detalle de provisiones, estado de cuentas de proveedores, facturas pendientes cuentas por pagar, provisiones de facturas de compras por rango de fecha, reimpresión de comprobantes de retención y reimpresión de liquidaciones de compras.

Detalle de Comprobantes de Retención Emitidos
(en dólares)
Desde: 01.ene.14 Hasta: 31/12/2014

No. Retención	Fecha	No. PF	CVNo	Autorización	Base Ret	CT	Valor Ret	%	Proveedor
00000123790	10/10/2014	201410500	00100100003	1115235500	130.60	012	1.31		1 FERRETERIA METAL
00100023762	15/10/2014	201410101	00100100005	1115235500	6.37	1	1.91		32 RIVERA PILLASAGU

ESTADO DE CUENTA DE PROVEEDORES
PROSERVICOMPANY S.A. 099279766-0001

Fecha	Tipo	PF	Debito	Pagos	Saldo	Saldo
01/01/2014	SI	--	--	-110.00	110.00	0.00
24/09/2014	PF	20140918203	001001003000170	-1.100.00	0.00	-1.100.00
24/09/2014						0.00
30/09/2014						0.00
16/10/2014						0.00
31/10/2014						0.00
31/10/2014						0.00
31/10/2014						-101.51
11/11/2014						21.00
02/12/2014						80.56
19/12/2014						17.95
						-21.86
						21.86
						-86.14
						-86.14
						-87.77
						-87.77
						-0.01
						-87.76
						0.00

FACTURAS CXP PENDIENTES

Nombre o Razón Social	Fecha Venc.	Factura No.	Pagos	Paso	Saldo
ACERIAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A.					-0.02
ACERIAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A.	13.06.2014	001001000247129	0.00	0.02	-0.02
ACTENSA S.A.					-101.51
ACTENSA S.A.	23.02.2012	0010010000164156	0.00	21.00	-21.00
ACTENSA S.A.	12.04.2012	0010010000171678	0.00	80.56	-80.56
ACTENSA S.A.	30.09.2012	0010010000200258	18.00	17.95	-0.05
ACURO Y ASOCIADOS S.A.					-21.86
ACURO Y ASOCIADOS S.A.	01.10.2012	001001000007939	2.431.00	2.431.89	-21.86
AGRICOLA EL NARANJO S.A.					-86.14
AGRICOLA EL NARANJO S.A.	28.07.2012	0040010000021270	0.00	86.14	-86.14
AGRIPAC S.A.					-87.77
AGRIPAC S.A.	20.01.2012	0010010000004716	0.00	0.01	-0.01
AGRIPAC S.A.	15.02.2012	0810040000018349	0.00	87.76	-87.76
AGUIRRE ERAZO GRACIELA ELIZABETH					0.00

Módulo de Compras (Cuentas por Pagar)

Consulta dinámica de cuentas por pagar

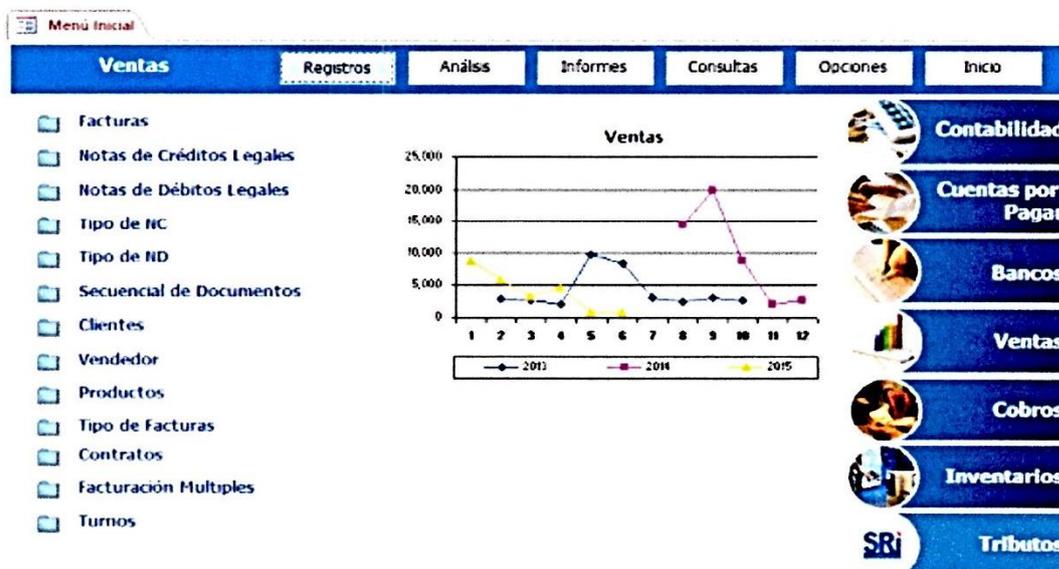
Las consultas dinámicas le permite revisar las cuentas por pagar a proveedores de manera fácil, rápida y una sola pantalla. Puede visualizar a una fecha determinada los saldos, facturas pendientes, registros de compra y pagos de cada proveedor.

Saldo Proveedor		Movimiento y Detalle de Factura			
Nombre/Razon Social	Saldo	Fecha	Tipo	Doc	Saldo
ANDRADE OBREGON ORLANDO SEGUNDO	\$ 386.45	22/09/2012	PR	0010010000110340	311.85 PR: COMPRA DE ESTABILIZAD
ANDRES RODRIGUEZ MUÑOZ	\$ 21.10				ALICATORIO Y SUTURAS DE C
ANENEA S.A	\$ 0.00				ALUVELOS DE 4 Y 2 PARRA 18
ANGEL ESPINOZA ANTONIO RUBEN	\$ 28.00	22/09/2012	CB	00120910042(15.0)	311.85 PR: PAGO FACT. 12858 EPL
ANGEL AUTOMOTRIZ SOCIEDAD ANONIMA ANALITO	\$ 149.80				TANQUES Y 15 TORRES E.P. 18
ANGILO ESCALFORA DE GUAYACIL S.A.	\$ 45.87				
ANGIETA GALLARZA MOEL ANGELO	\$ 15.59				
ANGILO VALENZUELA NELSON ISRAEL	\$ 0.00				
ANTIPARRA ROSARIO GEMINO ANILO	\$ 0.00				
ANTONIO ROZENWATH VALLEJO	\$ 0.00				
ANTONIO PINO Y CAZA S.C	\$ 0.00				
Total	\$ 626,265.73				0.00

Facturas Proveedoras Pendientes			
Doc	Saldo	Pagos	Saldo
001001000002440	\$ 59.00	\$ 59.00	\$ 0.00
Total	\$ 59.00	\$ 59.00	\$ 0.00

Módulo de Ventas

El desarrollo de su negocio dependerá fundamentalmente del crecimiento de sus ventas, si va a emprender un negocio necesitara entonces controlar sus ventas de forma oportuna. El sistema de facturación e inventarios le permitirá controlar todo su ciclo de ventas de forma sencilla, proporcionando la información que necesita para la toma de decisiones.



Característica del módulo

- Registro de datos de Clientes por fichas
- Facturas de Ventas Tributables
- Facturación mensual múltiple, basados en contratos.
- Nota de Entrega (Pedidos)
- Cotizaciones
- Notas de Crédito en Ventas
- Proceso de turnos de ventas
- Impresión de datos para formato de facturas y notas de crédito
- Baja automática de artículos al momento que emite la factura.
- Edición de la descripción del artículo.
- Establecer precios y condiciones a partir de una Lista de Precios.

Módulo de Tributos

Ya no realice doble trabajo realizando su contabilidad y posteriormente los anexos transaccionales. El sistema le proporciona directamente la información necesaria para los anexos transaccionales automáticamente alimentada desde los demás módulos, usted únicamente los genera a final de cada mes.



Ingresar Contraseña

Tributos

Cod. Cia.: PROSERVICOMPANY SA

Periodo: 2015

Ruta: C:\SIC Modulo1 GRUPO RIC

Usuario: CONTADOR

Contraseña: ***

Salir Entrar



LIFI - Menú Inicial

Tributario

Datos Anexos Tributos Consultas Opciones Inicio

Datos de Compras

Datos de Retenciones en Compras

Datos de Ventas

Datos de Retenciones en ventas

Datos de anulados

Datos de Compañías

Contabilidad

Cuentas por Pagar

Bancos

Ventas

Cobros

Inventarios

Tributos

Característica del módulo

- Administración de códigos tributarios
- Generación mensual de anexos ATS para el SRI
- Administración de las tablas y códigos tributarios
- Información tributaria detallada de compras, ventas y retenciones.
- Facilidad de exportar los datos tributarios a Excel.

Módulo de Tributo

Consultas

Toda la información alimentada en los demás módulos correspondientes a las compras, ventas y retenciones, pueden ser consultadas en el módulo de tributo por año y mes. Además, puede ser exportado a Excel para su revisión:

NoFF	tipoDoc	idProv	Proveedor	tipoCuenta	fechaEmi	CodSist	serie	puntoEmi	sector	fechaEmi
20150110000	01	179121741001	MEGADATOS S.A	Factura	01-01-2015	02	001	001	00024610	01-01-2015
20150110001	01	179121741001	MEGADATOS S.A	Factura	01-01-2015	02	001	001	00024610	01-01-2015
20150110002	01	179121741001	DIRECTIVO EDUCADOR C LTDA	Factura	01-01-2015	02	001	001	00024610	01-01-2015
20150110003	01	179121741001	DIRECTIVO EDUCADOR C LTDA	Factura	01-01-2015	02	001	001	00024610	01-01-2015
20150110004	01	179121741001	SERVICIOS DE TELECOMUNICACION	Factura	01-01-2015	02	001	001	00024610	01-01-2015
20150110005	01	179121741001	SERVICIOS DE TELECOMUNICACION	Factura	01-01-2015	02	001	001	00024610	01-01-2015
20150110006	01	0011622044001	ALVARO AREVALO FREDDY ENRIQUE	Factura	06-01-2015	02	001	001	00011604	06-01-2015
20150110007	01	179121741001	ACQUALENDOR S.A	Factura	01-01-2015	02	002	002	00023339	01-01-2015
20150110008	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110009	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110010	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110011	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110012	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110013	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110014	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110015	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110016	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110017	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110018	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110019	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110020	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110021	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110022	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
20150110023	01	0002118844001	KAMOTORA S.A	Factura	07-01-2015	02	004	007	00000002	07-01-2015
Total										

Generar ATS:

Detalle de facturas activas, anuladas o centro de costos, detalle de notas de crédito, detalle de ventas por clientes, detalle de ventas por vendedor, lista de precios, resumen de ventas por clientes, etc.

Selección de carpeta para guardar el archivo xml

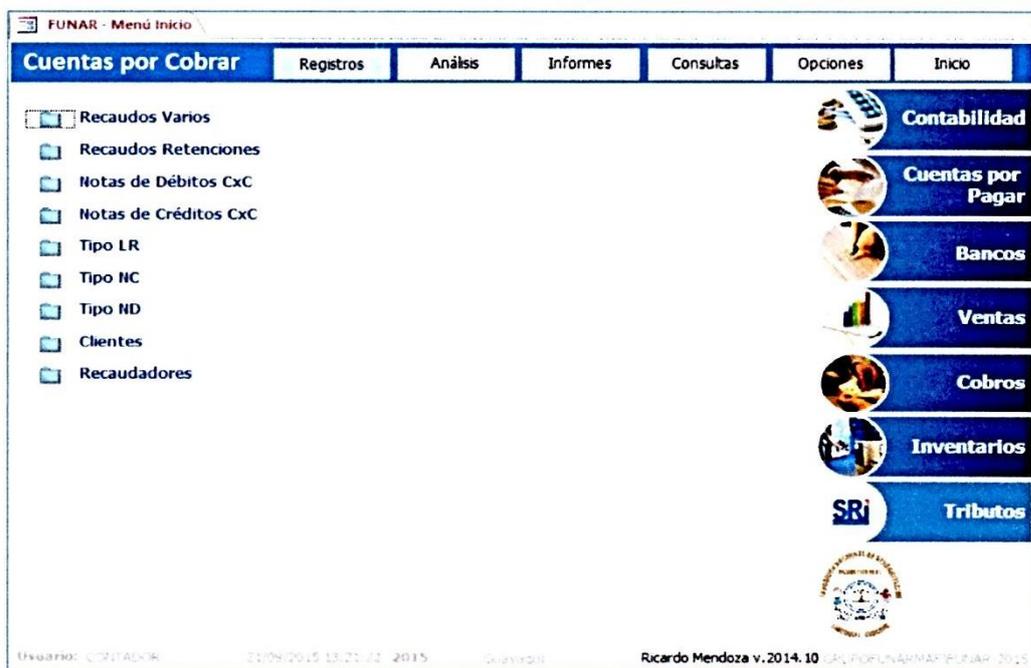
Selección de carpeta para guardar el archivo xml

Información de IVA en compras para Form 104

Fecha	IVA	RUC/C	Proveedor	Sector	Base IVA	IVA	Utilización
2015-01-01	0.00				0.00	0.00	
2015-01-31	10.00				10.00	1.00	
2015-02-28	20.00				20.00	2.00	
2015-03-31	30.00				30.00	3.00	
2015-04-30	40.00				40.00	4.00	
2015-05-31	50.00				50.00	5.00	
2015-06-30	60.00				60.00	6.00	
2015-07-31	70.00				70.00	7.00	
2015-08-31	80.00				80.00	8.00	
2015-09-30	90.00				90.00	9.00	
2015-10-31	100.00				100.00	10.00	
2015-11-30	110.00				110.00	11.00	
2015-12-31	120.00				120.00	12.00	
Total	1200.00				1200.00	120.00	

Módulo de Cuentas por Cobrar

Sus clientes son muy importantes para usted, le brindamos la oportunidad de tener todo lo que necesita de sus clientes y las transacciones realizadas con ellos Ventas, cobros, saldos pendientes.



Característica del módulo

- Elaboración de Recibos de Cobros con varias forma de pago
- Liquidación de recaudos diarios
- Notas de Débito y Crédito de Cartera
- Consulta dinámica de cuentas por cobrar clientes
- Estados de cuentas de clientes
- Estado de facturas pendiente por clientes
- Cartera por Edad detallada
- Cartera por Edad Resumida
- Más de 10 reportes con información de las cuentas por cobrar

Ec. Ricardo Mendoza Carrión

Kennedy Norte, Av. Miguel H. Alcivar y Jerónimo Aviléz

Edificio Asimed, piso 1 oficina 13, Diagonal a Torres del Norte

Teléfono: 0997202846, 6001426 e-mail: ricmencar@hotmail.com

Servicios con costos

Actualización de versión por compañías \$120

Reinstalación del sistema o instalación a un nuevo equipo \$60.00

Reconfiguración de impresiones \$25.00

Recuperación de base de datos \$200.00

Respaldo mensual de base de datos \$160.00 anuales

Capacitación adicional \$20.00 la hora

Licencias adicionales para uso de nuevas compañías el 30% del primer contrato

Informes adicionales desde \$45 dependiendo de la complejidad

Cambios en diseños, opciones y programación, bajo previo acuerdo y condiciones \$20 hora

Migración de Información, bajo previo acuerdo y condiciones desde \$400.00

Soporte y mantenimiento del sistema \$200 anual, \$120 semestral o \$22 mensual

Nota:

Se requiere que este instalado Windows 7 u 8 y Microsoft Office Access 2007 o 2013

El sistema será instalado y comprobado su funcionamiento con información real a satisfacción del cliente.

Para el funcionamiento en red, el cliente deberá tener configurado los puntos de redes para la instalación del sistema.

La creación de usuarios y permisos queda a disposición del Cliente

Costo de capacitación

Empresa Gabelli SA.
RUC: 0992292393001.
Dirección: Av. 9 de Octubre 411 y Chile Edificio Pasaje Valco piso 9.
Teléfono: 04-500-0018 ext. 332.

Guayaquil 19 de Julio del 2016.

Estimada Srta. Johanna Alvarez

BOB Construcciones



Ciudad.

Reciba un cordial saludo en nombre de Servincap (Servicios Integrales de Capacitación).
Es un gusto presentarle nuestra propuesta de capacitación Inhouse:

EMPOWERMENT "TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA EL FACULTAMIENTO EFECTIVO." **MOTIVACION Y LIDERAZGO.**



Convierte los muros que aparecen en tu vida en peldaños hacia tus objetivos.



Capacitación de alto nivel.



DIRIGIDO A

Directores, Gerentes, Ejecutivos, Profesionales, Jefes de áreas o departamentos, Supervisores, consultores líderes de proyectos y a todas las personas que requieren mejorar sus prácticas de delegación, toma de decisiones, logro de objetivos, y su comunicación.

OBJETIVO

Conocer y aplicar los elementos y características del empowerment y la delegación, así como las herramientas para la mejor práctica de supervisión y la comunicación efectiva.

Desarrollar nuestras habilidades gerenciales y mejorar nuestras relaciones interpersonales.

Que lograra con la capacitación.

Al concluir el seminario – taller, todos los participantes serán capaces de integrar las diferentes herramientas y técnicas para mejorar su ejercicio profesional en materia de facultamiento y delegación de actividades y responsabilidades, así como su enfoque hacia la comunicación efectiva y su práctica al supervisar y liderar equipos de trabajo

METODOLOGÍA

El curso es 100% práctico y dinámico con la participación activa de todo el grupo, cada tema presenta una serie de ejercicios para poner en práctica todo lo aprendido, además con estos ejercicios usted estará en constante relación.

Av. 9 de Octubre 411 y Chile Edificio Pasaje Valco Piso 9.
Teléfono: 042-00-0018. Ext. 332

EJE TEMÁTICO.

UNIDAD I

- ♦ Poder, Autoridad y Liderazgo.
- ♦ Definiciones, empowerment.
- ♦ Que significa trabajar bajo el enfoque del empowerment.
- ♦ Necesidades de Maslow.
- ♦ Esquemas organizacionales.
- ♦ El poder, características de la autoridad y el poder en las organizaciones.
- ♦ Diagnóstico del poder y el liderazgo.
- ♦ Liderazgo y estilos de liderazgo.
- ♦ La palabra "actitud" y el secreto del éxito.

UNIDAD II.

El Arte de Delegar.

- ♦ Grado de centralización y delegación.
- ♦ Delegar permite el crecimiento.
- ♦ Capital humano, el colaborador.
- ♦ Indicadores del éxito profesional.
- ♦ ¿Conoce a su gente?, potencial y talentos.
- ♦ ¿Sabe delegar?, reglas para delegar y equipos-auto administrados.

UNIDAD III.

Supervisión y Comunicación Efectiva.

- ♦ Tipos de supervisión.
- ♦ Supervisión efectiva.
- ♦ Sistemas de información, comunicación efectiva.
- ♦ Relaciones interpersonales, manejo de conflictos y fundamentos de negociación.

IV. Evaluación de Puestos, Desempeño e Incentivos.

- ♦ Estructura organizacional.
- ♦ Evaluación y desarrollo de personal.
- ♦ Evaluación del desempeño.
- ♦ Sistema de incentivos y reconocimientos.
- ♦ Motivación, reacción en cadena, matriz de escalamiento, clima laboral y diagnóstico organizacional.

UNIDAD IV

Desarrollo Humano.

- ♦ Toma de decisiones,
- ♦ Herramientas y técnicas para la toma de decisiones.
- ♦ Los errores más comunes de un ejecutivo y como superarlos.
- ♦ Técnicas para mejorar el dialogo interior.
- ♦ Hábitos, paradigmas, candidato al ascenso y adaptación y cambio.



TRAINER.



*Ing. Victor Manuel Urquiza.
Coach Organizacional.*

Miembro Acreditado de la Cámara Internacional de Conferencistas, Coach Empresarial: Certificado por la Academia de Coaching Americana ACCA, Speaker Member Certificación: Latin American Quality Institute 2013 y 2014, Certificación Internacional: Formador de Líderes.

Miembro Red de Mentores Latinoamericanos, Post-Grado: Administración de Empresas (Politécnica del Litoral).

Diplomado Superior de Servicio al Cliente (Politécnica del Litoral), Diplomado Superior en Procesos –Balance Score Card.

Ing. Marketing (Universidad Laica Vicente Rocafuerte), Coaching Empresarial (Deloitte & Touch Ecuador Cía. Ltda.).

Programa de Ventas Retail (Visa – Miami).

Dentro de su trayectoria profesional se destaca como capacitador en las siguientes áreas.

Clima laboral: área operativa y mando medios.

Motivación. Comunicación, Trabajo en equipo, inteligencia emocional, coaching ejecutivo.

Liderazgo: mandos medios.

Liderazgo 1, Liderazgo nivel 2, Gerencia de Ventas, Gerencia de servicio al cliente, Gerenciando, clima laboral, Inteligencia emocional para gerentes exitosos.

Mercadeo: área de ventas, servicio al cliente, pos venta, tele mercadeo, impulsores, distribuidores, personal de reparto.

Técnicas de Ventas, técnicas de servicio al cliente, manejo de reclamos, tele mercadeo y atención telefónica, negociación, manejo de objeciones y cierres de ventas.

Cursos actuales:

- ✓ *Coach Ontológico Profesional 120 horas en Colombia Instituto de coaching Internacional.*
- ✓ *Network Marketing Coach 120 horas Miami - EEUU Academia de Coaching y Capacitacion Americana.*

Av. 9 de Octubre 411 y Chile Edificio Pasaje Valco Piso 9.
Teléfono: 042-00-0018. Ext. 332



INVERSIÓN

Capacitación para 7 a 10 personas.

Fecha: Por definir.

Lugar: Guayaquil.

Opción 1.

Sede: Sala de capacitación Servinco.

Duración: De 09H00 a 17H00.

Costo: \$1200+ IVA.

Opción 2

Sede: Hotel Ramada.

Duración: De 09H00 a 17H00.

Costo: \$1300+ IVA.

Incluye:

- ♦ Material de trabajo para cada participante.
- ♦ Certificado de participación.
- ♦ Almuerzo y Cofee Break.
- ♦ 10 horas académicas.
- ♦ Expositor especializado en el tema.
- ♦ Lugar del evento.

Av. 9 de Octubre 411 y Chile Edificio Pasaje Valco Piso 9.
Teléfono: 042-00-0018. Ext. 332



Opción 3

Sede: Instalaciones empresa *BOB Construcciones*.

Duración: De 09H00 a 17H00

Costo: \$1050 + IVA.

Incluye:

- ♦ Material de trabajo para cada participante.
- ♦ Certificado de participación.
- ♦ 10 horas académicas.
- ♦ Expositor especializado en el tema.



CONTACTOS

AV. 9 de Octubre 411 y Chile Ed. Valco Piso 9

Telf.04-500-0018

capacitacion@servinco.com.ec

Av. 9 de Octubre 411 y Chile Edificio Pasaje Valco Piso 9.
Teléfono: 042-00-0018. Ext. 332



www.servinco.com.ec

Saludos cordiales.

María Jose Vera.

Asistente de capacitación.

Grupo Corporativo Servinco

Fijo: 593 4 500 - 0018 ext. 333

Celular: 0996684669

Web: <http://www.servincap.com.ec>

Dirección: Av. 9 De Octubre 411 y Chile

Skype: [asistente2.servincap](https://www.skype.com/people/asistente2.servincap)

Av. 9 de Octubre 411 y Chile Edificio Pasaje Valco Piso 9.
Teléfono: 042-00-0018. Ext. 332

Costo de equipos de computación y comunicación

Tarjetas de navegación: Tarifas - Publicidad - EL U, Sociales y empresariales, Dell Core i7 -16gb-1tb-4c

URL: articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-409492614-dell-core-i7-16gb-1tb-4gb-video-dedicado-ofertas-JM

mercado libre

También puede interesarte: samsung galaxy tab 4, tarjeta video, impresora, macbook pro.

Volver al listado | Computación > Notebooks y Accesorios > Notebooks > Dell > Intel Core i7 | Publicación #409492614 Denunciar | Vender uno igual

Dell Core i7 -16gb-1tb-4gb Video Dedicado- !!ofertas!!

Nuevo 74 vendidos



U\$S 1.074⁴⁹

- Pago a acordar con el vendedor
Más información
- Entrega a acordar con el vendedor
Quito, Pichincha (Quito)
Más información

Cantidad: 1 **Comprar**

FREE

• Dell Essential Backpack

Información sobre el vendedor

Ubicado en Quito (Pichincha, Quito)

Tarjetas de navegación: Tarifas - Publicidad - EL U, Sociales y empresariales, Impresora Epson L575 Wifi

URL: articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-409465543-impresora-epson-l575-wifi-sistema-continuo-ecotank-garantia-JM

mercado libre

También puede interesarte: mouse gamer, ssd, disco duro laptop, macbook.

Volver al listado | Computación > Impresoras y Accesorios > Impresoras > Equipos Multifunción > Epson | Publicación #409465543 Denunciar | Vender uno igual

Impresora Epson L575 Wifi Sistema Continuo Ecotank Garantia

Nuevo 103 vendidos



U\$S 419⁹⁹

- Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
Más información
- Entrega a acordar con el vendedor
Quito, Pichincha (Quito)
Ver costos de envío

Cantidad: 1 **Comprar**

Información sobre el vendedor

Ubicado en Quito (Pichincha, Quito)

Tarifas - Publicidad - EL U X Sociales y empresariales X Samsung Galaxy S6 920i X

articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-409589124-samsung-galaxy-s6-920i-de-32gb-4g-nuevos-de-paquete-libres-JM

mercado libre

Regístrate | Ingresar | Vender

También puede interesarte: samsung galaxy a5, samsung j1 ace, huawei mate 8, samsung galaxy grand prime.

Volver al listado | Celulares y Telefonía > Celulares y Smartphones > Samsung > Galaxy S6

Publicación #409589124 Denunciar | Vender uno igual

Samsung Galaxy S6 920i De 32gb 4g Nuevos De Paquete Libres

Nuevo 159 vendidos



U\$S 499⁹⁹

-  Pago a acordar con el vendedor
Más información
-  Entrega a acordar con el vendedor
Quito, Pichincha (Quito)
Más información

Cantidad:   

Información sobre el vendedor

Ubicado en Quito (Pichincha, Quito)

Reputación como 

Windows taskbar: 9:30 23/08/2016

Costo de publicidad

Tarifas - Publicidad - ELU x Sociales y empresariales - X Samsung Galaxy S6 920i X

www.eluniverso.com/publicidad/tarifas_radioCity.htm



PUBLICIDAD HORARIO ROTATIVO (MÚSICA)
Lunes a Viernes de 09:00 a 11:30 / 15:00 a 17:00 / 20:00 EN ADELANTE

Cuañas CityNoticias						Cápsulas Comerciales
15"	20"	30"	40"	50"	60"	
\$9.00	\$11.00	\$14.00	\$16.00	\$20.00	\$24.00	\$1,850.00

6 cápsulas diarias, cada una contiene:
 • 1 auspicio + información de 30" + 1 cuaña de 30"
 • Adicional 1 cuaña rotativa diaria.
 Ejemplo : Un consejo de salud, tips de seguridad vial, etc.

CITYNOTICIAS
Lunes a Viernes de 07:00 a 08:00 / 08:00 a 9:00 (son 2 emisiones)

Tarifas - Publicidad - ELU x Sociales y empresariales - X Samsung Galaxy S6 920i X

www.eluniverso.com/publicidad/publicidadImpresa_sociales.htm

Inicio Secciones Revistas y Suplementos Avisos no comerciales Formularios Descargas Contactenos

Mortuorios o condolencias
 Sociales y empresariales
 Avisos judiciales
 Avisos judiciales (Domingo)
 Remitidos
 Intereses generales

 **Avisos no comerciales**

SOCIALES Y EMPRESARIALES

N°	Descripción del formato	Ancho		Alto	Vida & Estilo	
		Col	Cm		Ordinario	Domingo
130	Social empresarial A	2	9,6	16,86	\$ 976	\$ 1.425
160	Social empresarial B	2	9,6	8,22	\$ 475	\$ 694

- Formatos de mayor tamaño aplica tarifa comercial
- Valores de los formatos no incluyen el 12% de IVA

Nuevos formatos
EL UNIVERSO

Normas de publicación

Anexo 5 Reglamento interno y manual de funciones



Construcción de Obras Civiles—Venta al por Mayor y Menor de Contenedores
Venta al por Mayor y Menor de Artículos de Ferrería
Fabricación de Muebles de Oficina—Asesoramiento Técnico

REGLAMENTO INTERNO DE BOB CONSTRUCCIONES S.A. BOBCONSTRUCSA

Capítulo I

CAMPO DE ACCIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO

Art. 1.- Propósito del Reglamento Interno de Trabajo.- El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objeto establecer normas que regulen las relaciones entre *BOB CONSTRUCCIONES S.A. BOBCONSTRUCSA* y el personal que labora en el mismo, sujeto al Código de Trabajo en calidad de empleados o trabajadores.

En cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64, del Código de Trabajo y para los fines previstos en el numeral 12 del Art.42, del literal e) del Art. 45 del mismo Código y, en general para el mejor cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia laboral, *BOB CONSTRUCCIONES S.A. BOBCONSTRUCSA* con domicilio principal en la ciudad de GUAYAQUIL, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo.

Art. 2.- Ámbito de aplicación.- En este Reglamento se utilizarán los términos “empleador” para referirse a *BOB CONSTRUCCIONES S.A. BOBCONSTRUCSA* y se usará la palabra “trabajadores” para referirse a los empleados en general que laboran en *BOB CONSTRUCCIONES S.A. BOBCONSTRUCSA*.

El término ‘Reglamento’ Se usará para referirse al “Reglamento Interno de Trabajo de *BOB CONSTRUCCIONES S.A. BOBCONSTRUCSA*”, contenido en este instrumento.

El uso de los términos en masculino incluirán el femenino, el uso de tiempo singular incluirá plural y viceversa.

El presente reglamento se aplicará obligatoriamente para todo el personal de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* que esté sujeto al Código del Trabajo.

Art. 3.- Sujeción.- Tanto *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* como sus empleados quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento y a las normas del Código del Trabajo las cuales se entenderán incorporadas a todos los contratos individuales de trabajo celebrados entre *BOB CONSTRUCCIONES S.A. BOBCONSTRUCSA* y los empleados.

Se presume su conocimiento, y por tanto, su desconocimiento no podrá ser alegado y no será excusa para ningún empleado. Para el efecto se entregará un ejemplar del Reglamento a cada empleado de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, así como se exhibirá permanentemente un ejemplar de este reglamento, una vez aprobado.

Art. 4.- De los Órganos de Administración de los recursos humanos.- La administración del Recurso Humano de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, es función del Empleador, con sujeción a las leyes laborales y a las normas contenidas en el presente Reglamento.

Art. 5.- Ética.- La actividad realizada por los empleados de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, debe estar inspirada en los principios y valores de justicia, verdad, transparencia, licitud de los actos, integridad y responsabilidad que garanticen un adecuado servicio a la sociedad, quedando expresamente prohibido el aceptar obsequios, regalos, beneficios u otro tipo de dádivas de cualquier persona individual o colectiva, pública o privada, nacional o extranjera, que estén orientadas a favorecer directa o indirectamente las gestiones a su cargo.

Capítulo II

CONTRATOS DE TRABAJO

Art. 6.- Tipos de Contratos.- *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* podrá celebrar válidamente, cualquier tipo de contrato de trabajo con sus empleados utilizando cualquiera de las modalidades permitidas por Ley.

BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA podrá celebrar contratos a plazo fijo, por tiempo indefinido, ocasionales, eventuales, o cualquier otro determinado por la ley, en la medida que considere necesario y estipulando las condiciones particulares en cada caso.

Art. 7.- Condiciones de los Contratos.- Todos los empleados de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* serán contratados por escrito, todos los contratos serán sujetos a las condiciones establecidas en el Código del Trabajo.

Los contratos individuales que *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* celebra por primera vez, tendrán necesariamente un período de prueba de noventa días. En este período o al término del mismo, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato, mediante simple notificación.

Art. 8.- Contenido de los contratos.- A más de las estipulaciones que constan en el artículo 21 del Código del Trabajo, en los contratos individuales se harán constar las obligaciones específicas que cada empleado adquiere según su ubicación de acuerdo al Manual de Funciones que tiene *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, más los trabajos que le encargue *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* a través de sus Jefes de cada área en el campo de su profesión y trabajo.

Art. 9.- Suscripción de contratos de trabajo.- El Empleador de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* es la única persona facultada para celebrar contratos de trabajos, terminarlos e iniciar las acciones pertinentes sujetándose a las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.

Capítulo III

DE LA ADMISIÓN Y LA INTEGRACIÓN

Art. 10.- Vacantes.- Cuando se produzca vacantes o nuevas necesidades de recurso humano, *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* buscará la persona más idónea para llenar la vacante. Para la selección de candidatos se aplicará las políticas y procedimientos establecidas en el Manual de funciones de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* debidamente aprobados.

Art. 11.- La etapa previa a la contratación de un empleado juega un importante papel dentro de la selección del personal. *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* puede requerir del aspirante lo siguiente:

- Ser ecuatoriano y mayor de edad;
- Poseer título académico, técnico o profesional, o el cumplimiento de los requisitos académicos mínimos necesarios para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades;
- Comprobación de las cualidades profesionales mediante exámenes técnicos u otros mecanismos que demuestre sus conocimientos y capacidades;
- Presentar una solicitud de empleo en los formularios que *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* estime conveniente y / o llenar las hojas de información respectiva.
- Entrevista de manera personal con los entes decisores de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.

Art. 12.- El solicitante o candidato a ocupar una vacante declara que todos los datos son verdaderos y que no ha omitido u ocultado ninguna información que pueda ser relevante para la decisión de su contratación por parte de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.

La inexactitud de los datos o información consignados por el empleado al solicitar empleo, la presentación de documentos falsos o alterados, el ocultamiento de información importante etc., constituyen faltas graves a este reglamento y son causa para la terminación del contrato de trabajo, de acuerdo al Art. 310, numeral 2, del Código de Trabajo, previo trámite de Visto Bueno.

BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA se reserva el derecho de realizar las investigaciones necesarias para establecer la veracidad de los antecedentes e historial del aspirante a ocupar una vacante. Después de verificar los datos, *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* se reserva también la potestad de contratar o no al aspirante, sin que esto le otorgue ningún derecho a ocupar está vacante.

Art. 13.- Documentos.- Adicionalmente para el ingreso se requiere presentar los siguientes documentos:

- Cédula de ciudadanía
- Certificado de votación del último sufragio
- Certificado del Historial de afiliación al IESS o Mecanizado.
- Dos certificados actualizados de honorabilidad y honradez, otorgada por personas solventes, y en los que conste: dirección domiciliaria y teléfono del que otorga el certificado.
- Hoja de vida con los documentos legalmente certificados que acrediten sus datos.
- Certificado de trabajo del último empleador si lo hubiere tenido, en el que conste: tiempo de servicios, clases de actividad y causa de terminación del Contrato de trabajo.
- 4 fotografías tamaño carne (dos de frente y dos de perfil derecho)
- Certificado de tipo de sangre

Art. 14.- Referencias.- *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* podrá solicitar las referencias que estime necesarias sobre el aspirante, y se reserva la libertad de verificar la información antes y/o después de su contratación, así como los demás datos presentados. Después de verificar los datos obtenidos, *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* se reserva el derecho de contratar o no al aspirante, sin que esto implique derecho alguno a ocupar está vacante.

Art. 15.- Obligatoriedad de actualizar dirección domiciliaria.- Al momento de la celebración del contrato, el empleado expresará con precisión su dirección domiciliaria y adquirirá la obligación de actualizarla cada vez que cambie de domicilio hasta diez días posteriores al cambio.

Art. 16.- Aviso de entrada del IESS.- Conjuntamente con el Contrato de Trabajo, el empleado suscribirá el aviso de entrada al IESS obligatorio y *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* remitirá éste documento en un tiempo máximo de quince días posterior a la suscripción del Contrato.

Art. 17.- Registro de control.- El control de la permanencia, domicilio, ascensos, estímulos y sanciones se llevarán mediante carpetas individuales por cada trabajador, las mismas que serán abiertas al momento de la suscripción del contrato y en ella constarán los documentos mencionados en el artículo 13 del presente Reglamento.

Art.18.- No se considerará como cambio de ocupación habitual, el hecho de que un empleado sea destinado en forma temporal o permanente a prestar sus servicios en otra sucursal o departamento de apoyo, siempre que dicho cambio se realice de conformidad al cargo y dentro de la misma categoría y remuneración, y previo expreso acuerdo de las partes si así constare en su contrato.

Capítulo IV

JORNADAS Y HORARIOS LABORALES

Art. 19.- Jornadas de trabajo.- La jornada de trabajo es el período de tiempo durante el cual el empleado, se encuentra obligado a cumplir sus labores con eficacia, eficiencia, economía y responsabilidad asignados al puesto que ocupa.

De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 47 del Código de Trabajo, la jornada de trabajo será de cuarenta horas semanales, que comprende ocho (8) horas diarias de lunes a viernes. Durante la jornada laboral, el trabajador tendrá sesenta (60) minutos a medio día para el almuerzo por una sola vez al día, tiempo que no será considerado como parte de la jornada de trabajo.

Art. 20.- Horario de trabajo.- El horario de la jornada normal de trabajo diaria se inicia a las 08h30 y finaliza a las 17h30. La jornada de trabajo podrá prolongarse en caso de que se requiera la presencia del empleado, fuera del horario establecido, para lo cual se pagaran las horas extras que así se contabilicen.

El horario y jornada establecidos en el párrafo anterior podrá ser modificado por *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, de acuerdo a las necesidades del servicio y previa aprobación de horarios por parte de la Dirección Regional de trabajo.

Las jornadas de trabajo determinadas anteriormente son de trabajo efectivo, de modo que el trabajador estará listo para empezar su trabajo a la hora fijada para la iniciación y laborará hasta la hora fijada para la terminación de la misma.

Art. 21.- Jornada extraordinaria y Suplementaria.- Cuando fuere necesario y previa autorización de Empleador y aceptación del trabajador, los trabajadores deberán laborar en jornadas suplementarias o extraordinarias, según fuere acordado, acogiéndose a las normas y procedimientos establecidos para el efecto y conforme a la ley lo provee.

Art. 22.- Autorización de trabajo durante horas suplementarias o extraordinarias.- Salvo casos de emergencia, previo acuerdo expreso entre las partes se laborará horas suplementarias o extraordinarias. Consecuentemente ninguna declaración de trabajo suplementario o extraordinario será aceptada por *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, si no ha existido el acuerdo correspondiente con el Empleador.

Art. 23.- Horas de compensación.- No se consideran horas suplementarias o extraordinarias, los trabajos desempeñados luego de la jornada ordinaria o en días de descanso, con el objetivo de compensar el tiempo perdido ya sea por los días feriados no obligatorios cuando así lo disponga la Autoridad competente.

Art. 24.- Funciones de confianza.- Para realizar las funciones de confianza y proceder a la remuneración, tanto el Empleador como los Empleados se abstendrán a lo establecido en el Art. 58 del Código de Trabajo; Por lo tanto solo se consideran Funciones de Confianza los que se encuentran establecidos en dicho Artículo.

Art. 25.- Sistemas de control de asistencia.- *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* podrá establecer los métodos que mejor estime conveniente para el control de asistencia y puntualidad de sus trabajadores, ya sea éste mediante registro diario en bitácoras, marcación de tarjetas en relojes mecánicos, digitales, tarjetas magnéticas, reloj biométrico con huella digital, llamada telefónica a la sucursal, etc.

La omisión de una marcación en la tarjeta, en el sistema informático o en la bitácora a la hora de entrada o salida, hará presumir ausencia a la correspondiente jornada. Las tarjetas o

cualquier otro medio de marcación de asistencia serán timbrados o marcados por sus titulares de manera personal e indelegable.

El incumplimiento de esta disposición reglamentaria será sancionado como falta grave de indisciplina, tanto por quien marque o ingrese una tarjeta ajena cuanto por el titular que lo permita y dará lugar a la imposición de una multa o a la terminación de las relaciones laborales de acuerdo con el Art. 172 del Código de Trabajo. En el caso de los empleados que estén ausentes de sus puestos de trabajo por comisión de servicios o por enfermedad, la no marcación de asistencia deberá ser justificada debidamente por el Empleador.

Capítulo V

AUSENCIAS Y SANCIONES

Art. 26.- Abandono del trabajo.- El abandono del trabajo por más de tres días consecutivos, en un mes sin justa causa debidamente comprobada, constituirá falta grave y será sancionada de acuerdo a lo estipulado en el artículo 172 del Código de Trabajo y dará lugar a la terminación de su relación laboral previo el visto bueno correspondiente.

Art. 27.- Permisos durante la jornada laboral.- Ningún empleado podrá ausentarse de su puesto de trabajo sin previo consentimiento del Empleador, o en su ausencia se notificará al administrador o encargado de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*. Tales permisos solo se concederán exclusivamente por enfermedad del empleado, por calamidad doméstica que requiera atención inmediata, o para atender requerimientos judiciales o legales debidamente comprobados.

Art. 28.- Permisos para faltar al trabajo.- En caso que el empleado, no pueda asistir al trabajo por razones de fuerza mayor, de ser posible comunicar el mismo día al Empleador, de la falta como máximo una hora después del horario establecido, dando parte de los motivos para su inasistencia,

Justificando después mediante un oficio suscrito por el empleado. Para acceder a los permisos de inasistencia, los trabajadores deberán considerar las siguientes disposiciones:

- Los permisos serán autorizados exclusivamente por el Empleador, en ausencia de éste por la persona de mayor rango en la empresa.
- Los permisos remunerados serán concedidos únicamente por calamidad doméstica, requerimiento por escrito de autoridad competente, ejercicio del derecho a voto, enfermedad, orden médica, y en los demás casos previstos en la Ley y en este Reglamento.
- Los empleados de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* están obligados a solicitar personalmente permiso por lo menos con 48 horas de anticipación y no podrán ausentarse del lugar de trabajo sin haber recibido la correspondiente autorización, a excepción de calamidad doméstica y fuerza mayor.
- En caso de calamidad doméstica, el empleado por cualquier medio en forma inmediata de acontecida esta situación, deberá informar de la misma al Empleador.
- La ausencia por enfermedad deberá ser justificada mediante certificado médico en plazo máximo de 72 horas. La comprobación será mediante Certificado Médico emitido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Si después de vencido el plazo de permiso el empleado no se reintegra sin causa justificada, se sujetará a las sanciones disciplinarias correspondientes e inclusive podrá ser causa para la terminación del contrato, previo trámite de Visto Bueno.

Art. 29.- El Empleador podrá en casos especiales conceder permisos con cargo a vacaciones en proporción a los meses laborados ya sea desde la última fecha que el empleado hizo uso de vacaciones o desde la fecha que ingresó a *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.

Art. 30.- Se entenderá por calamidad doméstica, los siguientes hechos:

- La muerte del cónyuge y los parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad;
- Accidentes o enfermedades graves que requieran de la hospitalización del cónyuge y los parientes comprendidos dentro del segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad;
- Todo hecho que requiera la presencia urgente y necesaria del trabajador en su domicilio a fin de evitar un desastre, enfermedades graves del cónyuge, conviviente o hijos que requieran de la compañía del trabajador.

Art. 31.- Atrasos en el horario de entrada.- Todos los empleados se presentarán a desempeñar sus funciones con absoluta puntualidad. En caso de producirse atrasos, se procederá a tomar las siguientes acciones disciplinarias:

- Las faltas de puntualidad de hasta sesenta minutos no justificadas, acumulados durante un mes de labores (30 días calendarios) de un trabajador, dará lugar a que el Empleador amoneste por escrito al trabajador.
- Las faltas de puntualidad por más de sesenta minutos no justificadas, acumulados durante un mes de labores (30 días calendarios) de un trabajador, dará lugar a que el Empleador sancione al trabajador con multa de hasta el 10% de su remuneración.

Art. 32.- Licencia con sueldo.- El Empleador de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* podrá autorizar licencia con sueldo en los siguientes casos:

- En aquellos contemplados por el reglamento específico del IESS en caso de enfermedad del empleado;
- Por maternidad y lactancia de conformidad con lo dispuesto en el Código de trabajo;
- Por calamidad doméstica debidamente justificada.
- Por paternidad según lo establecido en el Art. 152 del Código del Trabajo y demás previsto en el Código de Trabajo.

Art. 33.- Si se comprobare que el empleado obtuvo licencia mediante datos falsos, éste hecho constituirá desobediencia grave al Reglamento Interno de Trabajo y dará lugar a la terminación de su relación laboral con *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* previo el visto bueno correspondiente.

Capítulo VI

REMUNERACIONES, SUBSIDIOS, BONIFICACIONES Y OTROS BENEFICIOS

Art. 34.- Pago de remuneración mensual.- *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* liquidará mensualmente mediante un rol de pago general o roles de pagos individuales, los valores correspondientes al sueldo y beneficios laborales liquidados mensualmente de sus trabajadores, de conformidad con la Ley, los contratos individuales de trabajo y este Reglamento Interno de Trabajo. En el rol de pagos también constarán los respectivos descuentos de conformidad con disposiciones legales y las adquiridas por cada

trabajador de acuerdo a los anticipos, préstamos, o convenios acordados con *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.

Las remuneraciones serán canceladas por mes vencido incluyendo todos los beneficios que determina la Ley. El pago se lo realizará mediante cheque o transferencia en efectivo a las respectivas cuentas de ahorros o corriente que mantenga el empleado en el sistema financiero nacional.

Art. 35.- Los sueldos.- Los sueldos serán fijados por el Empleador al inicio de la relación laboral en los respectivos contratos individuales de trabajo que suscriban con los empleados. Los incrementos en la remuneración individual de cada trabajador los fijará exclusivamente el Empleador mediante oficio.

Art. 36.- Remuneración mensual.- *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* se acoge a la política de pagar a sus trabajadores a los treinta días de cada mes.

Art. 37.- Incrementos de sueldos o remunerativos.- Todo incremento remunerativo estará autorizado exclusivamente por el Empleador mediante un oficio o documento escrito. Los incrementos de sueldos o remuneraciones podrían darse en los siguientes casos:

- a) En cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias;
- b) Por ascensos o promociones de los empleados;
- c) Por buen rendimiento de los trabajadores;
- d) Por incrementos inflacionarios exagerados que incrementen el costo de la vida;
- e) Por otras causas que justifique tales incrementos.

Art. 38.- Aportes individual al IESS.- *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* cancelara al IESS los valores que corresponden por ley; y los empleados deberán aportar el 9.45 %, de todos los valores que perciban de *BOB CONSTRUCCIONES S.A. BOBCONSTRUCSA*.

Capítulo VII

VACACIONES ANUALES

Art. 39.- A partir del primer año cumplido de trabajo en *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* , el trabajador tiene derecho a quince días ininterrumpidos de vacaciones anuales pagadas, las que no podrán ser compensadas con dinero, a excepción de los días adicionales que a partir del quinto año que le corresponde al trabajador según el Art.69 del Código del Trabajo.

Art. 40.- *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* determinará la época en que cada trabajador gozará de sus vacaciones, estableciendo al finalizar cada ejercicio económico un cronograma anual de vacaciones del personal, el mismo que será conocido por los trabajadores de cada área de trabajo y sucursal.

Art. 41.- Para gozar de las vacaciones anuales, el trabajador deberá dejar su trabajo en orden y al día, dejando a demás, si es necesario, al Empleador un informe circunstanciado del mismo.

Art. 42.- De conformidad con disposiciones del artículo 74 del Código de Trabajo, en caso de funciones técnicas o de confianza puede negarse al trabajador total o parcialmente las vacaciones de un año, para que las goce necesariamente el año próximo.

Art. 43.- Por mutuo acuerdo entre el empleado y *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, mediante solicitud formal escrita del empleado, las vacaciones podrán ser pagadas total o parcialmente de acuerdo al requerimiento del empleado, previa autorización del Empleador.

Capítulo VIII

DE LOS PRÉSTAMOS Y ANTICIPOS

Art. 44.- *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* concederá préstamos a sus empleados, considerando el monto solicitado, tiempo y disponibilidad de sueldo. En caso que el empleado deje de laborar en *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, por despido o renuncia voluntaria, el préstamo será descontado en su totalidad de su liquidación.

Art. 45.- Los anticipos de sueldos se solicitarán por escrito, y serán autorizados exclusivamente por el Empleador. Se establecen las siguientes políticas para los anticipos de sueldos:

- Se otorgará anticipos de sueldos hasta el 100% de la remuneración que reciba el trabajador;
- El trabajador no podrá comprometer más del 60% de sus ingresos mensuales en todos los servicios que le otorgue *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* ;
- El plazo para cancelar el anticipo de sueldo será de hasta 4 meses y se descontará quincenal o mensualmente;
- El trabajador podrá solicitar otro anticipo una vez cancelado por lo menos el 75% del anticipo anterior;
- En el mes de diciembre de cada año, los anticipos de sueldo deberán estar cancelados en su totalidad, independientemente del mes de su otorgamiento.
- En caso de despido o desahucio, el anticipo de sueldo será descontado en su totalidad de su liquidación.
- Previo análisis y autorización el Empleador podrá otorgar como anticipo más del 100% del sueldo, en casos emergentes debidamente justificados.

Capítulo IX

GASTOS DE VIAJE, ALOJAMIENTO Y ALIMENTACIÓN

Art. 46.- El empleado que por orden del Empleador de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* tuviere que movilizarse fuera del lugar habitual de su trabajo, tendrá derecho a recibir viáticos o subsistencias. Así mismo el empleado de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, tendrá la obligación de elaborar una liquidación de gastos, adjuntando los respectivos recibos y facturas autorizadas.

Art. 47.- Si dicho empleado suspendiese el viaje por calamidad doméstica, fuerza mayor o imposibilidad física, está obligado a comunicar a *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* la razón alegada. Si faltase esta comunicación, *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* podrá considerar como falta injustificada de asistencia al trabajo.

Capítulo X

RECLAMOS Y CONSULTAS

Art. 48.- Los trabajadores tienen derecho a ser escuchados en sus reclamos o consultas provenientes de las reclamaciones de trabajo.

Art. 49.- Los reclamos y consultas deben presentarse al Empleador quien solucionará en cada caso de acuerdo a la ley y ciñéndose estrictamente a las disposiciones del presente Reglamento Interno.

Capítulo XI

DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 50.- Son obligaciones de los empleados de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, a más de las constantes en el Art. 45 del Código del Trabajo, las determinadas por la Ley, el contrato de trabajo, y el presente Reglamento Interno de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, las que a continuación se enumeran y cuyo incumplimiento serán consideradas como **faltas leves**, cuando no haya reincidencia:

- a) Cumplir con eficacia, buena voluntad y espíritu de colaboración las labores encomendadas siguiendo obediente y cumplidamente las órdenes emanadas por *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, a través del Empleador o de la persona encargada de su Departamento.
- b) Respetar a sus superiores y cultivar la más sana armonía con sus compañeros de trabajo durante las horas de labor o fuera de ellas, respetando la dignidad ajena y evitando disgustos, discordias e intrigas entre compañeros.
- c) Observar buena conducta en el trabajo guardando las normas de buena educación y ética entre sí y con sus superiores.
- d) Sujetarse y cumplir fielmente las leyes laborales, el contrato, el reglamento, el horario y las instrucciones verbales o escritas que reciban del ente decisor.

- e) Presentarse al trabajo cuidando de su arreglo personal, en el horario establecido por el Empleador.
- f) Defender los intereses morales y materiales de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, clientes, proveedores y público en general, evitando toda clase de daños y perjuicios y poniendo siempre adelante el prestigio de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.
- g) Realizar inventarios de los equipos, útiles de trabajo y más implementos o pertenencias de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* que estén a su cargo, cuando lo ordene el Empleador.
- h) Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo o departamento en donde realiza su labor, observando las medidas de higiene y cuidado, señalados por *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.
- i) Cuidar todos los enseres de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* que estén a su cargo así como las pertenencias de los clientes que les sean confiadas.
- j) Ejecutar las labores que le correspondan no debiendo encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado ni cambiar de puesto de trabajo, ni alterar las horas de labor o reducirlas o suspender el servicio sin sujetarse a la reglamentación respectiva de turnos y horarios asignados.
- k) Permanecer dentro del área del trabajo durante las horas laborables, salvo el caso de los empleados que por su función tengan que concurrir a otras instalaciones de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.
- l) Realizar otras tareas que sus superiores les encomienden.
- m) Proporcionar al Empleador los datos requeridos sobre su cambio de domicilio, estado civil, nacimiento de hijos, etc., con la correspondiente justificación cuando fuere del caso.
- n) Utilizar el teléfono y línea de Internet de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* para asuntos de trabajo y no abusar de su empleo con fines particulares.
- o) Tratar al público en general y en especial a los clientes de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, con la cortesía del caso, brindándoles además un trato delicado y amable en todo momento y si por cualquier circunstancia se suscitare algún incidente con un cliente o personal de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, el empleado antes de contradecir llevará el caso al Empleador a fin de que lo resuelva.
- p) Exponer sus quejas o reclamos en forma comedida al Empleador.

- q) Reportar al ente decisor los hechos o circunstancias que causen daño a *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* o que afecten o impidan el cumplimiento de sus labores.
- r) Cuidar del mantenimiento de los equipos, suministros y herramientas con las cuales labora el trabajador y en caso de pérdida, desperfecto o daño, dar aviso inmediato al Empleador.
- s) No emplear sin autorización del Empleador de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, útiles, herramientas, equipos y otros bienes de su propiedad; o destinarlos a usos distintos de los que les son naturales, ni disponer de estos implementos o de materiales o de bienes de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, en cualquier forma, sin perjuicio de que pudiere ser catalogada como una falta grave dependiendo del perjuicio que causare a *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.

Art. 51.- Los empleados de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* que en cumplimiento de sus funciones mantengan bajo su responsabilidad dineros, valores, documentos o información que deban ser custodiadas bajo bóvedas, cajas fuertes, cajas de seguridad o archivos de seguridad, están en la obligación de cumplir las siguientes normas de seguridad:

- a) Al abandonar sus puestos de trabajo, aún por breves minutos, tienen la obligación de guardar los valores o documentos en las respectivas cajas fuertes, cajas de seguridad o archivos de seguridad entregados por *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* para su custodia;
- b) Mantener un control adecuado física y documentariamente por los ingresos y egresos de valores o documentos, suscribiendo conjuntamente con la persona que entrega o recibe el respectivo formulario de entrega - recepción;
- c) Restringir el ingreso de personas no autorizadas a sus áreas o puestos de trabajo;

Los trabajadores que incumplan por primera vez con estas normas de seguridad serán sancionados por el Empleador de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, como una falta leve. Si los incumplimientos son recurrentes o si como producto del incumplimiento de las normas de seguridad indicadas existieran pérdidas falta de integridad a los valores o documentos custodiados, se considerará como una falta grave, y dará derecho a *BOB*

CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA a solicitar visto bueno para dar por terminado el contrato de trabajo.

Art. 52.- Prohibiciones al trabajador de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*. A más de las prohibiciones establecidas para los trabajadores en el Art. 46 del Código del Trabajo, se suman aquellas contravenciones al presente Reglamento Interno de Trabajo cuyas violaciones constituirán indisciplina, desobediencia o *falta grave* al mismo y darán derecho a *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* a solicitar el visto bueno del empleado de conformidad con lo que establece el numeral segundo del Art. 172 del Código del Trabajo.

- a) Concurrir al lugar de trabajo bajo efectos de bebidas alcohólicas aun cuando no se encuentre en estado de embriaguez, o bajo los efectos de estupefacientes o drogas.
- b) Introducir o ingerir bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas durante la jornada de trabajo en las instalaciones de la oficina matriz, sucursales y departamentos de apoyo de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.
- c) Promover algazaras, reyertas o escándalos en los lugares de trabajo.
- d) Portar armas de cualquier clase en el lugar de trabajo, salvo el caso del personal de guardianía o vigilancia y aquel que esté autorizado por el Empleador.
- e) Ingresar a las instalaciones de matriz, sucursales y departamento de apoyo de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* fuera de los días y horas laborales, sin la autorización correspondiente del Empleador.
- f) Agredir físicamente o injuriar de manera verbal o escrita a los clientes, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos.
- g) Causar grave daño a los bienes o pertenencias de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, de los compañeros de trabajo o de los clientes o ponerlos en grave riesgo.
- h) Hacer afirmaciones o propagar rumores falsos que vayan en detrimento de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* o de alguno de sus personeros o que creen inquietud y malestar en el personal o entre *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* y sus clientes.
- i) Desatender o suspender la ejecución de las labores, promover o participar en dichas suspensiones o abandonar el sitio de trabajo sin fundamento legal.

- j) Boicotear o limitar maliciosamente su trabajo o el de los demás con el objeto de reducir los volúmenes de producción o ingresos de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.
- k) Exigir a los clientes de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* la entrega de dinero, propinas o beneficios por los servicios prestados a ellos.
- l) Tomar o usar arbitrariamente cualquier objeto de propiedad de los clientes, compañeros de trabajo o usar en provecho propio los bienes y servicios destinados exclusivamente al uso de los clientes.
- m) Alterar, suplantar, revelar, difundir o destruir registros, comprobantes u otros documentos de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*. Así como también, divulgar cualquier tipo de información de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* que se relacione con: negociaciones, proveedores, importaciones, margen de ganancias, entre otros.
- n) Demorar la iniciación de sus labores una vez que haya registrado su ingreso, desatender o abandonar el puesto de trabajo, sin autorización del Empleador.
- o) Hacer proselitismo político o religioso, intervenir en actividades de ésta naturaleza.
- p) Negarse o retardar injustificadamente el cumplimiento de sus obligaciones laborales o hacer uso indebido de las licencias o permisos concedidos de acuerdo a la Ley y al presente Reglamento Interno de Trabajo.
- q) Firmar a nombre de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* sin la autorización escrita correspondiente, o utilizar para asuntos personales a nombre de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* sus papeles, sellos o logotipos..
- r) Hacer competencia a *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, o prestar asesoría o servicios profesionales a negocios de la misma rama de actividad.
- s) Informarse del contenido de comunicaciones o de cualquier otra información confidencial de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, salvo que haya sido autorizado, y en todo caso, bajo obligación de reserva.
- t) Divulgar cualquier dato de carácter reservado de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, sea de carácter técnico, comercial, administrativo o de cualquier índole que hubiere llegado a su conocimiento.
- u) Intervenir, directa o indirectamente en sociedades que tengan negocios del mismo giro que *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.

- v) Realizar durante las horas de trabajo, dentro de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* según el cargo que desempeñe, trabajos para otras personas naturales o jurídicas, sin autorización escrita concedida por el empleador.
- w) Acosar a clientes, proveedores o compañeros de trabajo tanto dentro como fuera de las instalaciones de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.
- x) Las demás contempladas en el Código del Trabajo.

Capítulo XII

OBLIGACIONES DE *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.

Art. 53.- Obligaciones de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*. Son obligaciones de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, aparte de las establecidas en las leyes, las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- b) Llevar un registro actualizado y de manera personalizada (uno por cada empleado) en el que consten nombres, edades, datos personales, estado civil, cargas familiares, antigüedad en el servicio, y, en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los trabajadores de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* .
- c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como uniformes gratuitos (Camisetas, overoles, vestidos –de acuerdo a la estrategia de mercadeo-) e implementos de seguridad que requiera, según las labores que desempeñe.
- d) Tratar a los trabajadores con el natural respeto y la consideración que se merecen.
- e) Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos de los trabajadores.
- f) Facilitar a las autoridades de Trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.
- g) Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.

Capítulo XIII

SANCIONES Y TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

Art. 54.- De acuerdo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, se aplicará una de las sanciones aquí detalladas, la inobservancia de las prohibiciones y el incumplimiento de las obligaciones aquí previstas se considerarán como faltas sancionadas de acuerdo a su gravedad y/o al perjuicio que hubiera ocasionado a *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* en caso de haberlo hecho; *para lo cual se aplicara conforme a lo establecido en los Art. 53 determinado como causas Leves y al Art. 55 determinado como causas Graves:*

1. Amonestación verbal;
2. Amonestación escrita;
3. Multa de hasta el 10% de la remuneración que percibe el trabajador y,
4. Terminación del contrato de trabajo previo Visto Bueno.

Art. 55.- La aplicación de las sanciones enumeradas en el artículo anterior siempre que se verifiquen transgresiones de cualquiera de las disposiciones del presente Reglamento, obedecerán al más alto criterio de justicia, tolerancia y equidad, salvaguardando el respeto jerárquico y la disciplina interna de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*.

Art. 56.- El Empleador o Encargado de Sucursal a falta del primero, puede imponer cualquiera de las tres primeras sanciones (faltas leves) establecidas en el Art. 53 de este Reglamento, previa notificación escrita al trabajador.

La acumulación de más de 3 faltas leves en un mismo período mensual que hayan merecido amonestación escrita o multa, se considerarán falta grave que dará derecho a *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* para solicitar visto bueno de conformidad con la Ley.

Art. 57.- El Empleador de *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* es la única persona en capacidad para dar por terminada la relación laboral con cualquier trabajador.

Art. 58.- *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* tiene el derecho y podrá solicitar el Visto Bueno necesario para dar por terminadas las relaciones laborales con el

trabajador que ha incurrido en cualquier falta grave señalada en este Reglamento Interno y a lo dispuesto en el Art. 172 del Código del Trabajo.

Art. 59.- El trabajador que haya dejado de prestar servicios para *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA*, por cualquier circunstancia, entregará al Empleador o a quien este disponga todos los útiles e implementos de trabajo, así como documentos confiados a su custodia, mediante acta de entrega recepción.

Capítulo XIV

DISPOSICIÓN FINAL

El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de la aprobación del Dirección Regional de Trabajo y rige para todos los empleados y trabajadores en general amparados bajo el Código de Trabajo, que laboran en *BOB CONSTRUCCIONES S.A BOBCONSTRUCSA* y obliga sin excepción a velar por su estricto cumplimiento.

Todo lo no previsto en el presente Reglamento se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo.

Anexo 6 Estados de posición financiera



Estado de Resultados Del 1 Enero al 30 de Diciembre del 2014

VENTAS			
<i>INGRESOS OPERACIONALES</i>		<u>\$ 470.091,39</u>	
<i>INGRESOS POR VENTA</i>	\$ 470.091,39		
COSTOS			
<i>COMPRAS NETAS LOCALES</i>	\$ 363.696,17	<u>\$ 364.645,84</u>	
<i>IMPORTACIONES</i>	\$ 949,67		
UTILIDAD BRUTA		<u><u>\$ 105.445,55</u></u>	
GASTOS Y COSTOS OPERACIONALES			
COSTOS DE VENTA		<u>\$ 22.763,01</u>	
<i>COSTOS, SUELDO QUE CONSTITUYEN MATERIA IEES</i>	\$ 12.521,41		
<i>BENEFICIOS SOCIALES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA IEES</i>	\$ 8.720,25		
<i>COSTO- APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL MAS FONDO DE RESERVA</i>	\$ 1.521,35		
GASTOS OPERACIONALES		<u>\$ 32.451,52</u>	
<i>SUELDO QUE CONSTITUYEN MATERIA IEES</i>	\$ 7.701,80		
<i>BENEFICIOS SOCIALES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA IEES</i>	\$ 3.442,92		
<i>APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL MAS FONDO DE RESERVA</i>	\$ 935,77		
<i>COMBUSTIBLE</i>	\$ 2.920,74		
<i>FLETE Y TRANSPORTE</i>	\$ 12.511,42		
<i>GASTOS - IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS</i>	\$ 2.478,82		
<i>GASTOS - PAGOS POR OTROS SERVICIOS</i>	\$ 6.871,38		
<i>GASTOS - PAGOS POR OTROS BIENES</i>	\$ 6.412,18		
<i>GASTO DE VIAJE</i>	\$ 1.256,98		
TOTAL DE GASTOS		<u>\$ 431.940,86</u>	
UTILIDAD NETA		<u>\$ 38.150,53</u>	
(-) 15% PARTICIPACION A TRABAJADORES		<u>\$ 5.722,58</u>	
UTILIDAD ANTE I RENTA		<u>\$ 32.427,95</u>	
(-) 22% I RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		<u>\$ 7.134,15</u>	
UTILIDAD DEL EJERCICIO AÑO 2015		<u><u>\$ 7.134,15</u></u>	
(-) Anticipo determinado al Ejercicio fiscal			\$ 25.293,80
Impuesto a la Renta mayor causado al anticipo determinado			
Saldo del Anticipo pendiente de Pago			
Retenciones en la Fuente que la Realizaron en el Ejercicio Fiscal	\$ 6.993,63		
SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR	\$ 140,52		
ANTICIPO PARA EL AÑO 2015		<u>\$ 2.818,73</u>	

BORBOR LAINEZ ALEX EUARDO
GERENTE GENERAL

C.P.A. GLADYS CARRASCO QUINTUÑA
Registro : 11.194
RUC: 0926200700



Balance General
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

ACTIVOS

ACTIVO CORRIENTE

DISPONIBLE	2.710,42	
Banco del pacifico	2.710,42	

EXIGIBLE

Cuentas Dx C clientes N.Relacionados Locales	29.014,61	
Crédito Tributario I.V.A.	231,87	
Crédito Tributario Impuesto a la Renta	6.993,63	

ACTIVO FIJO

DEPRECIABLES	\$ -	
Muebles y enseres		
Vehiculo		
Equipos de Computación y Software		
Maquinarias y Equipos		
(- Depreciación Acumulada)		

ACTIVO diferido

TOTAL DE ACTIVOS **\$ 38.950,53**

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

Cuentas por Pagar No Rel.		\$12.856,73
Impuesto a la Renta Del Ejercicio	\$7.134,15	
Participacion de Trabajadores	\$5.722,58	
Otras Cuentas Por Pagar No Rel.		

TOTAL DE PASIVOS

\$12.856,73

PATRIMONIO

CAPITAL

Capital Suscrito	\$800,00	\$ 26.093,80
Aporte de Socios o Accionistas para Futura Cap.		
Reserva Legal		
Utilidad/ Ejercicio años anteriores		
Utilidad/ Ejercicio actual	\$25.293,80	

TOTAL DE PATRIMONIO NETO **\$38.950,53**

BORBOR LAINEZ ALEX EUARDO
GERENTE GENERAL

C.P.A. GLADYS CARRASCO QUINTUÑA
Registro : 11.194
RUC: 0926200700



Balance General
Del 1 Enero al 31 de Diciembre 2015

ACTIVOS			PASIVOS	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		\$ 299.877,63	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
DISPONIBLE	1.548,49		Cuentas por Pagar No Rel.	\$25.105,14
Banco del pacífico	556,35		Impuesto a la Renta Del Ejercicio	\$11.678,85
Banco del Produbanco	992,14		Participacion de Trabajadores 2015	\$9.368,06
<u>EXIGIBLE</u>		298.329,14	Otras Cuentas Por Pagar No Rel.	\$230,06
Cuentas Dx C clientes N.Relacionados Locales	278.247,33			
Crédito Tributario I.V.A.	9.819,76		<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
Crédito Tributario Impuesto a la Renta	<u>10.262,05</u>		Prestamos de Accionistas / locales	197.883,99
			TOTAL DE PASIVOS	\$244.266,10
			PATRIMONIO	
<u>ACTIVO FIJO</u>		\$ 11.889,11	<u>CAPITAL</u>	
DEPRECIABLES			Capital Suscrito	\$800,00
Muebles y enseres			Aporte de Socios o Accionistas para Futura Cap.	
Equipos de Computación y Software			Reserva Legal	
Maquinarias y Equipos	12.200,00		Utilidad/ Ejercicio años anteriores	\$25.293,80
(- Depreciación Acumulada)	310,89	<u>310,89</u>	Utilidad/ Ejercicio actual	\$41.406,84
TOTAL DE ACTIVOS		\$ 311.766,74	TOTAL DE PATRIMONIO NETO	\$311.766,74

BORBOR LAINEZ ALEX EUARDO
GERENTE GENERAL

C.P.A. GLADYS CARRASCO QUINTUÑA
Registro : 11.194
RUC: 0928287036001

Estado de Resultados

Del 1 Enero al 31 de Diciembre 2015

VENTAS			
	INGRESOS OPERACIONALES		<u>\$ 985.243,44</u>
	INGRESOS POR VENTA	\$ 985.243,44	
COSTOS			<u>\$ 754.241,13</u>
	COMPRAS NETAS LOCALES	\$ 754.241,13	
UTILIDAD BRUTA			<u>\$ 231.002,31</u>
GASTOS Y COSTOS OPERACIONALES			
COSTOS DE VENTA			<u>\$ 43.632,11</u>
	COSTOS, SUELDO QUE CONSTITUYEN MATERIA IEES	\$ 22.255,08	
	BENEFICIOS SOCIALES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA IEES	\$ 17.181,00	
	COSTO- APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL MAS FONDO DE RESERVA	\$ 4.196,03	
GASTOS ADMINISTRATIVOS			<u>\$ 28.592,64</u>
	GASTOS, SUELDO QUE CONSTITUYEN MATERIA IEES	\$ 14.741,16	
	BENEFICIOS SOCIALES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA IEES	\$ 10.832,00	
	GASTO- APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 3.019,48	
GASTOS OPERACIONALES			<u>\$ 96.323,81</u>
	FLETE Y TRANSPORTE	\$ 47.133,80	
	GASTOS - PAGOS POR OTROS SERVICIOS	\$ 23.006,80	
	GASTOS- PAGOS POR OTROS BIENES	\$ 11.874,69	
	GASTO DE DEPRECIACION	\$ 310,89	
	GASTOS DE COMBUSTIBLE	\$ 7.439,81	
	GASTOS DE VIAJE	\$ 6.557,82	
TOTAL DE GASTOS			<u>\$ 922.789,69</u>
UTILIDAD NETA			<u>\$ 62.453,75</u>
(-) 15% PARTICIPACION A TRABAJADORES			<u>\$ 9.368,06</u>
UTILIDAD ANTE I RENTA			<u>\$ 53.085,69</u>
(-) 22% I RENTA POR PAGAR DEL EJERCISIO			<u>\$ 11.678,85</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO AÑO 2015			<u>\$ 41.406,84</u>
(-) Anticipo determinado al Ejercicio fiscal			<u>\$ 11.678,85</u>
841	Impuesto a la Renta mayor causado al anticipo determinado	\$ 2.818,73	
842	Saldo del Anticipo pendiente de Pago	\$ 2.818,73	
844	Retenciones en la Fuente que la Realizaron en el Ejercicio Fiscal	\$ 10.262,05	
851	SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR	<u>\$ 1.416,80</u>	

BORBOR LAINEZ ALEX EUARDO
GERENTE GENERAL

**SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE
CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS**

COSTO VENTA (5 PERSONAS)	GASTO ADMINISTRATIVO (3 PERSONAS)
-------------------------------------	--

TOTAL

\$ 22.255,08	\$ 14.741,16
--------------	--------------

\$ 36.996,24

**BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS
REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA
DEL IESS**

TOTAL

<i>DECIMO TERCER SUELDO</i>	<i>DECIMO CUARTO SUELDO</i>	<i>BONIFICACION</i>
---------------------------------	-----------------------------	---------------------

COSTO VENTA (5 personas)

\$ 2.617,50	\$ 1.563,50	\$ 13.000,00
-------------	-------------	--------------

\$ 17.181,00

GASTO ADMINISTRATIVO (3 personas)
--

\$ 1.770,00	\$ 1.062,00	\$ 8.000,00
-------------	-------------	-------------

\$ 10.832,00

APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)

<i>APORTE PATRONAL</i>	<i>FONDO DE RESERVA</i>
------------------------	-------------------------

COSTO VENTA (5 personas)

\$ 2.703,99	\$ 1.492,04
-------------	-------------

\$ 4.196,03

GASTO ADMINISTRATIVO (3 personas)
--

\$ 1.791,05	\$ 1.228,43
-------------	-------------

\$ 3.019,48

OTROS :

Costos por Otros Bienes

Costos por Otros Bienes <i>TARJETA DE CREDITO</i>	Por Bienes que se han retenido el 30% del IVA PAGOS EN EFECTIVO	TOTAL
\$ 11.057,49	\$ 817,20	\$ 11.874,69

Gastos por Otros Bienes

Por Servicios que se han retenido el 70% del IVA PAGOS EN EFECTIVO	TOTAL
\$ 23.006,80	\$ 23.006,80



FORMULARIO 101
RESOLUCIÓN N° NAC-DGERCGC15-00003211

DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA Y PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS FORMULARIO ÚNICO DE SOCIEDADES Y ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES

SUPERINTENDENCIA DE
COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

No. 116121172

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN

102	AÑO	2015	104	No. DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE
-----	-----	------	-----	---------------------------------

200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO

201	RUC	0992838329001	202	RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL	203	EXPEDIENTE	173066
-----	-----	---------------	-----	-----------------------------	-----	------------	--------

OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS LOCALES Y/O DEL EXTERIOR														
CON PARTES RELACIONADAS LOCALES	OPERACIONES DE ACTIVO	003	+	0.00	CON PARTES RELACIONADAS EN JURISDICCIÓNES DE MENOR IMPUESTO EN BIENES FISCALES PREFERENTES	OPERACIONES DE ACTIVO	008	+	0.00	CON PARTES RELACIONADAS EN OTROS RÉGIMENES DEL EXTERIOR	OPERACIONES DE ACTIVO	013	+	0.00
	OPERACIONES DE PASIVO	004	+	0.00		OPERACIONES DE PASIVO	009	+	0.00		OPERACIONES DE PASIVO	014	+	0.00
	OPERACIONES DE INGRESO	005	+	0.00		OPERACIONES DE INGRESO	010	+	0.00		OPERACIONES DE INGRESO	015	+	0.00
	OPERACIONES DE GASTO	006	+	0.00		OPERACIONES DE GASTO	011	+	0.00		OPERACIONES DE GASTO	016	+	0.00
	OPERACIONES DE REGALÍAS, SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTORÍA Y SIMILARES	007	+	0.00		OPERACIONES DE REGALÍAS, SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTORÍA Y SIMILARES	012	+	0.00		OPERACIONES DE REGALÍAS, SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTORÍA Y SIMILARES	017	+	0.00

TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS													029	=	0.00
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----	---	------

¿SUJETO PASIVO EXENTO DE APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA?													030	=	NO
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----	---	----

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL					VALOR EXENTO / NO OBJETO (A efectos de la Conciliación Tributaria)					
ACTIVO					INGRESOS										
ACTIVOS CORRIENTES					TOTAL INGRESOS										
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO				311	+	1548.49	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA	6001	+	938309.50	6002	+	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	RELACIONADAS	LOCALES	312	+	0.00	GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA O EXENTAS DE IVA		6003	+	3987.40	6004	+	0.00		
		DEL EXTERIOR	313	+	0.00	PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS		GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA	6005	+	42946.54	6006	+	0.00	
	NO RELACIONADAS	LOCALES	314	+	278247.33			GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA O EXENTAS DE IVA	6007	+	0.00	6008	+	0.00	
		DEL EXTERIOR	315	+	0.00	EXPORTACIONES NETAS		DE BIENES	6009	+	0.00	6010	+	0.00	
	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES POR INCOBRABILIDAD (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)				316			-	0.00	DE SERVICIOS	6011	+	0.00	6012	+
	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL	LOCALES	317	+	0.00		POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN	6013	+	0.00	6014	+	0.00	
DEL EXTERIOR			318	+	0.00	OBTENIDOS BAJO LA MODALIDAD DE COMISIONES O SIMILARES (RELACIONES DE AGENCIA)		6015	+	0.00	6016	+	0.00		
DIVIDENDOS POR COBRAR		EN EFECTIVO	319	+	0.00	OBTENIDOS POR ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS		6017	+	0.00	6018	+	0.00		
		EN ACTIVOS DIFERENTES DEL EFECTIVO	320	+	0.00	OTROS INGRESOS		POR REGALÍAS Y OTRAS GESTIONES DE DERECHOS	A RESIDENTES O ESTABLECIDAS EN ECUADOR	6019	+	0.00	6020	+	0.00
OTRAS RELACIONADAS		LOCALES	321	+	0.00			A NO RESIDENTES NI ESTABLECIDAS EN ECUADOR	6021	+	0.00	6022	+	0.00	

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	OTRAS RELACIONADAS	DEL EXTERIOR	322	+	0.00	OTROS INGRESOS	POR DIVIDENDOS	PROCEDENTES DE SOCIEDADES RESIDENTES O ESTABLECIDAS EN ECUADOR	6023	+	0.00	6024	+	0.00
		OTRAS NO RELACIONADAS	LOCALES	323	+	0.00		PROCEDENTES DE SOCIEDADES NO RESIDENTES NI ESTABLECIDAS EN ECUADOR	6025	+	0.00	6026	+	0.00	
			DEL EXTERIOR	324	+	0.00		GANANCIAS NETAS POR MEDICIONES DE ACTIVOS BIOLÓGICOS A VALOR RAZONABLE MENOS COSTOS DE VENTA	6027	+	0.00	6028	+	0.00	
			(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR POR INCOBRABILIDAD (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	325	-	0.00		GANANCIAS NETAS POR MEDICIÓN DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN A VALOR RAZONABLE	6029	+	0.00	6030	+	0.00	
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES	A COSTO AMORTIZADO		326	+	0.00	GANANCIAS NETAS POR MEDICIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE	6031	+	0.00	6132	+	0.00			
	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES MEDIDOS A COSTO AMORTIZADO (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)		327	-	0.00	GANANCIAS NETAS POR DIFERENCIAS DE CAMBIOS	6033	+	0.00	6034	+	0.00			
	A VALOR RAZONABLE		328	+	0.00	UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	6035	+	0.00	6036	+	0.00			
PORCIÓN CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR COBRAR			329	+	0.00	UTILIDAD EN LA ENAJENACIÓN DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL	6037	+	0.00	6038	+	0.00			
IMPORTE BRUTO ADEUDADO POR LOS CLIENTES POR EL TRABAJO EJECUTADO EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN			330	+	0.00	INGRESOS DEVENGADOS POR SUBVENCIONES DEL GOBIERNO Y OTRAS AYUDAS GUBERNAMENTALES	6039	+	0.00	6040	+	0.00			
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (ISD)		331	+	0.00	GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE DETERIORO EN EL VALOR	DE ACTIVOS FINANCIEROS (REVERSIÓN DE PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	6041	+	0.00	6042	+	0.00		
	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)		332	+	9819.76		DE INVENTARIOS	6043	+	0.00	6044	+	0.00		
	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IMPUESTO A LA RENTA)		333	+	10262.05		DE ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA	6045	+	0.00	6046	+	0.00		
	OTROS		334	+	0.00		DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	6047	+	0.00	6048	+	0.00		
INVENTARIOS	MERCADERÍAS EN TRÁNSITO		335	+	0.00	DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	6049	+	0.00	6050	+	0.00			
	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA (NO PARA LA CONSTRUCCIÓN)		336	+	0.00	DE ACTIVOS INTANGIBLES	6051	+	0.00	6052	+	0.00			
	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO (EXCLUYENDO OBRAS/INMUEBLES EN CONSTRUCCIÓN PARA LA VENTA)		337	+	0.00	DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	6053	+	0.00	6054	+	0.00			
	INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN (EXCLUYENDO OBRAS/INMUEBLES TERMINADOS PARA LA VENTA)		338	+	0.00	DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES	6055	+	0.00	6056	+	0.00			
	INVENTARIO DE SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y MATERIALES (NO PARA LA CONSTRUCCIÓN)		339	+	0.00	DE INVERSIONES NO CORRIENTES	6057	+	0.00	6058	+	0.00			
	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA, SUMINISTROS Y MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN		340	+	0.00	OTRAS	6059	+	0.00	6060	+	0.00			
	INVENTARIO DE OBRAS/INMUEBLES EN CONSTRUCCIÓN PARA LA VENTA		341	+	0.00	GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE PROVISIONES	POR GARANTÍAS	6061	+	0.00	6062	+	0.00		
	INVENTARIO DE OBRAS/INMUEBLES TERMINADOS PARA LA VENTA		342	+	0.00		POR DESMANTELAMIENTOS	6063	+	0.00	6064	+	0.00		
(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE INVENTARIOS POR AJUSTE AL VALOR NETO REALIZABLE		343	-	0.00	POR CONTRATOS ONEROSOS		6065	+	0.00	6066	+	0.00			
COSTO		344	+	0.00	POR REESTRUCTURACIONES DE NEGOCIOS		6067	+	0.00	6068	+	0.00			
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA		345	-	0.00	POR REEMBOLSOS A CLIENTES	6069	+	0.00	6070	+	0.00			
	ACTIVOS BIOLÓGICOS	A COSTO		346	+	0.00	POR LITIGIOS	6071	+	0.00	6072	+	0.00		
PLANTAS VIVAS Y FRUTOS EN CRECIMIENTO		(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO		347	-	0.00	POR PASIVOS CONTINGENTES ASUMIDOS EN UNA COMBINACIÓN DE NEGOCIOS	6073	+	0.00	6074	+	0.00		
		A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA		348	+	0.00	OTRAS	6075	+	0.00	6076	+	0.00		
		A COSTO		349	+	0.00	GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE PASIVOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	JUBILACIÓN PATRONAL Y DESAHUCIO	6077	+	0.00	6078	+	0.00	
ANIMALES VIVOS		(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO		350	-	0.00	OTRAS	6079	+	0.00	6080	+	0.00		
		A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA		351	+	0.00	RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES (PARA USO DE INSTITUCIONES DE CARÁCTER PRIVADO SIN FINES DE LUCRO)	DE RECURSOS PÚBLICOS	6081	+	0.00	6082	+	0.00	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO (PREPAGADOS)	PROPAGANDA Y PUBLICIDAD PREPAGADA		352	+	0.00	DE OTRAS LOCALES	6083	+	0.00	6084	+	0.00			
	ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO		353	+	0.00	DEL EXTERIOR	6085	+	0.00	6086	+	0.00			
	PRIMAS DE SEGURO PAGADAS POR ANTICIPADO		354	+	0.00	POR LUCRO CESANTE	6087	+	0.00	6088	+	0.00			
	OTROS		355	+	0.00	POR REEMBOLSOS DE SEGUROS	OTROS	6089	+	0.00	6090	+	0.00		

ACTIVOS INTANGIBLES	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES		390	-	0.00	INGRESOS GENERADOS EN FIDEICOMISOS MERCANTILES O ENCARGOS FIDUCIARIOS DONDE EL CONTRIBUYENTE ES CONSTITUYENTE O APORTANTE (INFORMATIVO)		6149	=	0.00	En la columna "Valor exento" registre la porción del monto declarado en la columna "total ingresos" considerada como exenta de Impuesto a la Renta.						
	(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS INTANGIBLES		391	-	0.00	INGRESOS NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA		6150	=	0.00							
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	TERRENOS	A COSTO	392	+	0.00	COSTOS Y GASTOS											
		A VALOR RAZONABLE	393	+	0.00												
	EDIFICIOS	A COSTO	394	+	0.00			COSTO		GASTO		VALOR NO DEDUCIBLE (A efectos de la Conciliación Tributaria)					
		A VALOR RAZONABLE	395	+	0.00												
	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN		396	-	0.00												
(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN		397	-	0.00													
ACTIVOS BIOLÓGICOS	PLANTAS VIVAS Y FRUTOS EN CRECIMIENTO	A COSTO	398	+	0.00	COSTO DE VENTAS	INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO		7001	+	0.00						
		(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO	399	-	0.00		COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO		7004	+	754241.13	7006	+	0.00			
		(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA	400	-	0.00		IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO		7007	+	0.00	7008	+	0.00	7009	+	0.00
		A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA	401	+	0.00		(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO		7010	-	0.00						
	ANIMALES VIVOS	A COSTO	402	+	0.00		INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA		7013	+	0.00						
		(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO	403	-	0.00		COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA		7016	+	0.00			7018	+	0.00	
		(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA	404	-	0.00		IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA		7019	+	0.00			7021	+	0.00	
		A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA	405	+	0.00		(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA		7022	-	0.00						
		A COSTO	402	+	0.00		INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO		7025	+	0.00						
		(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO	403	-	0.00		(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO		7028	-	0.00						
(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA	404	-	0.00	INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS		7031	+	0.00									
A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA	405	+	0.00	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS		7034	-	0.00									
ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES	TANGIBLES		406	+	0.00	(+ / -) AJUSTES		7037	+/-	0.00	7038	+/-	0.00	7039	+/-	0.00	
	INTANGIBLES		407	+	0.00	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS		7040	+	22255.08	7041	+	14741.16	7042	+	0.00	
	(-) DEPRECIACIÓN / AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN		408	-	0.00	BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS		7043	+	17181.00	7044	+	10832.00	7045	+	0.00	
	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN		409	-	0.00	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)		7046	+	4196.03	7047	+	3019.48	7048	+	0.00	
INVERSIONES NO CORRIENTES	EN SUBSIDIARIAS	COSTO	410	+	0.00	GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS		7049	+	0.00	7050	+	0.00	7051	+	0.00
		AJUSTE ACUMULADO POR APLICACIÓN DEL MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN (VALOR PATRIMONIAL PROPORCIONAL)	411	+/-	0.00		HONORARIOS Y OTROS PAGOS A NO RESIDENTES POR SERVICIOS OCASIONALES		7052	+	0.00	7053	+	0.00	7054	+	0.00
	EN ASOCIADAS	COSTO	412	+	0.00		JUBILACIÓN PATRONAL		7055	+	0.00	7056	+	0.00	7057	+	0.00
		AJUSTE ACUMULADO POR APLICACIÓN DEL MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN (VALOR PATRIMONIAL PROPORCIONAL)	413	+/-	0.00		DESAHUICIO		7058	+	0.00	7059	+	0.00	7060	+	0.00
	EN NEGOCIOS CONJUNTOS	COSTO	414	+	0.00		OTROS		7061	+	0.00	7062	+	0.00	7063	+	0.00
		AJUSTE ACUMULADO POR APLICACIÓN DEL MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN (VALOR PATRIMONIAL PROPORCIONAL)	415	+/-	0.00		GASTOS POR DEPRECIACIONES	DEL COSTO HISTÓRICO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	ACELERADA	7064	+	0.00	7065	+	0.00	7066	+
	OTROS DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL EN SOCIEDADES QUE NO SON SUBSIDIARIAS, NI ASOCIADAS, NI NEGOCIOS CONJUNTOS	416	+	0.00	NO ACELERADA				7067	+	0.00	7068	+	310.89	7069	+	0.00
	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE INVERSIONES NO CORRIENTES		417	-	0.00			DEL COSTO HISTÓRICO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN		7070	+	0.00	7071	+	0.00	7072	+
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES NO CORRIENTES	RELACIONADAS	418	+	0.00	DEL COSTO HISTÓRICO DE ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES		7073	+	0.00	7074	+	0.00	7075	+	0.00	
		LOCALES															

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES NO CORRIENTES	RELACIONADAS	DEL EXTERIOR	419	+	0.00	GASTOS POR DEPRECIACIONES	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	7076	+	0.00	7077	+	0.00	7078	+	0.00	
		NO RELACIONADAS	LOCALES	420	+	0.00		PROPIEDADES DE INVERSIÓN	7079	+	0.00	7080	+	0.00	7081	+	0.00	
			DEL EXTERIOR	421	+	0.00		ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES	7082	+	0.00	7083	+	0.00	7084	+	0.00	
		(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES POR INCOBRABILIDAD (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)			422	-		0.00	OTROS	7085	+	0.00	7086	+	0.00	7087	+	0.00
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES	A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL	LOCALES	423	+	0.00		DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	7088	+	0.00	7089	+	0.00	7090	+	0.00	
			DEL EXTERIOR	424	+	0.00		OTRAS DEPRECIACIONES	7091	+	0.00	7092	+	0.00	7093	+	0.00	
		OTRAS RELACIONADAS	LOCALES	425	+	0.00		DEL COSTO HISTÓRICO DE ACTIVOS INTANGIBLES	7094	+	0.00	7095	+	0.00	7096	+	0.00	
			DEL EXTERIOR	426	+	0.00		DEL COSTO HISTÓRICO DE ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES	7097	+	0.00	7098	+	0.00	7099	+	0.00	
		OTRAS NO RELACIONADAS	LOCALES	427	+	0.00		DEL AJUSTE ACUMULADO POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES	ACTIVOS INTANGIBLES	7100	+	0.00	7101	+	0.00	7102	+	0.00
			DEL EXTERIOR	428	+	0.00			ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES	7103	+	0.00	7104	+	0.00	7105	+	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR POR INCOBRABILIDAD (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)			429	-	0.00	OTROS	7106	+	0.00	7107	+	0.00	7108	+	0.00			
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	A COSTO AMORTIZADO			430	+	0.00	OTRAS AMORTIZACIONES	7109	+	0.00	7110	+	0.00	7111	+	0.00		
	(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES MEDIDOS A COSTO AMORTIZADO (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)			431	-	0.00	DE ACTIVOS FINANCIEROS (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)				7113	+	0.00	7114	+	0.00		
	A VALOR RAZONABLE			432	+	0.00	DE INVENTARIOS	7115	+	0.00	7116	+	0.00	7117	+	0.00		
PORCIÓN NO CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR COBRAR				433	+	0.00	DE ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA				7119	+	0.00	7120	+	0.00		
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	POR DIFERENCIAS TEMPORARIAS			434	+	0.00	DE ACTIVOS BIOLÓGICOS				7122	+	0.00	7123	+	0.00		
	POR PÉRDIDAS TRIBUTARIAS SUJETAS A AMORTIZACIÓN EN PERÍODOS SIGUIENTES			435	+	0.00	DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	7124	+	0.00	7125	+	0.00	7126	+	0.00		
	POR CRÉDITOS FISCALES NO UTILIZADOS	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (ISD)		436	+	0.00	DE ACTIVOS INTANGIBLES	7127	+	0.00	7128	+	0.00	7129	+	0.00		
		CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IMPUESTO A LA RENTA)		437	+	0.00	DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN				7131	+	0.00	7132	+	0.00		
		OTROS		438	+	0.00	DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES				7134	+	0.00	7135	+	0.00		
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES				439	+	0.00	DE INVERSIONES NO CORRIENTES				7137	+	0.00	7138	+	0.00		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES				449	=	11889.11	OTRAS	7139	+	0.00	7140	+	0.00	7141	+	0.00		
TOTAL DEL ACTIVO				499	=	311766.74	POR GARANTÍAS	7142	+	0.00	7143	+	0.00	7144	+	0.00		
REVALUACIONES Y REEXPRESIONES DE ACTIVOS (INFORMATIVO)	AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE OTRAS PARTIDAS DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (INFORMATIVO)			460	=	0.00	POR DESMANTELAMIENTOS	7145	+	0.00	7146	+	0.00	7147	+	0.00		
	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE LOS AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE OTRAS PARTIDAS DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (INFORMATIVO)			461	=	0.00	POR CONTRATOS ONEROSOS				7149	+	0.00	7150	+	0.00		
	AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE ACTIVOS INTANGIBLES (INFORMATIVO)			462	=	0.00	POR REESTRUCTURACIONES DE NEGOCIOS				7152	+	0.00	7153	+	0.00		

REVALUACIONES Y REEXPRESIONES DE ACTIVOS (INFORMATIVO)	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE LOS AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE ACTIVOS INTANGIBLES (INFORMATIVO)		463	=	0.00	GASTOS DE PROVISIONES	POR REEMBOLSOS A CLIENTES		7155	+	0.00	7156	+	0.00					
	AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN (INFORMATIVO)		464	=	0.00		POR LITIGIOS		7158	+	0.00	7159	+	0.00					
	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE LOS AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN (INFORMATIVO)		465	=	0.00		POR PASIVOS CONTINGENTES ASUMIDOS EN UNA COMBINACIÓN DE NEGOCIOS		7160	+	0.00	7161	+	0.00	7162	+	0.00		
	AJUSTES ACUMULADOS POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES (INFORMATIVO)		466	=	0.00		OTROS		7163	+	0.00	7164	+	0.00	7165	+	0.00		
	(-) DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN ACUMULADA DEL AJUSTES ACUMULADO POR REEXPRESIONES O REVALUACIONES DE ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES (INFORMATIVO)		467	=	0.00		PÉRDIDA EN VENTA DE ACTIVOS	RELACIONADAS		7166	+	0.00	7167	+	0.00	7168	+	0.00	
	TOTAL DE LAS REVALUACIONES Y OTROS AJUSTES POSITIVOS PRODUCTO DE VALORACIONES FINANCIERAS EXCLUIDOS DEL CÁLCULO DEL ANTICIPO, PARA TODOS LOS ACTIVOS (INFORMATIVO)		468	=	0.00			NO RELACIONADAS		7169	+	0.00	7170	+	0.00	7171	+	0.00	
	(-) TOTAL DEPRECIACIÓN ACUMULADA DEL AJUSTE ACUMULADO POR REVALUACIONES Y OTROS AJUSTES NEGATIVOS PRODUCTO DE VALORACIONES FINANCIERAS EXCLUIDOS DEL CÁLCULO DEL ANTICIPO, PARA TODOS LOS ACTIVOS (INFORMATIVO)		469	=	0.00		OTROS GASTOS	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		7173	+	0.00	7174	+	0.00				
TERRENOS QUE SE EXCLUYEN DEL CÁLCULO DEL ANTICIPO	TOTAL COSTO DE TERRENOS EN LOS QUE SE DESARROLLAN ACTIVIDADES AGROPECUARIAS (EXCLUYENDO SUS REVALUACIONES O REEXPRESIONES) (INFORMATIVO)		470	=	0.00	TRANSPORTE		7176	+	47133.80	7177	+	0.00						
	TOTAL DETERIORO ACUMULADO DEL COSTO DE TERRENOS EN LOS QUE SE DESARROLLAN ACTIVIDADES AGROPECUARIAS (INFORMATIVO)		471	=	0.00	CONSUMO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		7179	+	7439.81	7180	+	0.00						
	TOTAL COSTO DE TERRENOS EN LOS QUE SE DESARROLLAN PROYECTOS INMOBILIARIOS PARA LA VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL (EXCLUYENDO SUS REVALUACIONES O REEXPRESIONES) (INFORMATIVO)		472	=	0.00	GASTOS DE VIAJE		7182	+	6557.82	7183	+	0.00						
	TOTAL DETERIORO ACUMULADO DEL COSTO DE TERRENOS EN LOS QUE SE DESARROLLAN PROYECTOS INMOBILIARIOS PARA LA VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL (INFORMATIVO)		473	=	0.00	GASTOS DE GESTIÓN		7185	+	0.00	7186	+	0.00						
TOTAL DE INTERESES IMPLÍCITOS NO DEVENGADOS (FUTUROS INGRESOS FINANCIEROS EN EL ESTADO DE RESULTADOS) POR ACUERDOS QUE CONSTITUYEN EFECTIVAMENTE UNA TRANSACCIÓN FINANCIERA O COBRO DIFERIDO (INFORMATIVO)		474	=	0.00	ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS			7188	+	0.00	7189	+	0.00						
ACTIVOS (FIDEICOMITIDOS Y GENERADOS) EN FIDEICOMISOS MERCANTILES O ENCARGOS FIDUCIARIOS DONDE EL CONTRIBUYENTE ES CONSTITUYENTE O APORTANTE (INFORMATIVO)		475	=	0.00	SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS			7190	+	0.00	7191	+	0.00	7192	+	0.00			
ACTIVOS ADQUIRIDOS POR EL VALOR DE LAS UTILIDADES REINVERTIDAS GENERADAS EN EL PERÍODO ANTERIOR AL DECLARADO (INFORMATIVO)		476	=	0.00	PÉRDIDA EN LA ENAJENACIÓN DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL			7194	+	0.00	7195	+	0.00						
PASIVO						MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		7196	+	0.00	7197	+	0.00	7198	+	0.00			
PASIVOS CORRIENTES						MERMAS		7199	+	0.00	7200	+	0.00	7201	+	0.00			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES	RELACIONADAS	LOCALES	511	+	0.00	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)		7202	+	0.00	7203	+	0.00	7204	+	0.00		
			DEL EXTERIOR	512	+	0.00	GASTOS INDIRECTOS ASIGNADOS DESDE EL EXTERIOR POR PARTES RELACIONADAS		7205	+	0.00	7206	+	0.00	7207	+	0.00		
		NO RELACIONADAS	LOCALES	513	+	25105.14	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		7208	+	0.00	7209	+	0.00	7210	+	0.00		
			DEL EXTERIOR	514	+	0.00	COMISIONES Y SIMILARES (DIFERENTES DE LAS COMISIONES POR OPERACIONES FINANCIERAS)	RELACIONADAS	LOCAL	7211	+	0.00	7212	+	0.00	7213	+	0.00	
	A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL	LOCALES	515	+	0.00	DEL EXTERIOR			7214	+	0.00	7215	+	0.00	7216	+	0.00		
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	DIVIDENDOS POR PAGAR	EN EFECTIVO	DEL EXTERIOR	516	+		0.00	NO RELACIONADAS	LOCAL	7217	+	0.00	7218	+	0.00	7219	+	0.00
				DEL EXTERIOR	517	+		0.00		DEL EXTERIOR	7220	+	0.00	7221	+	0.00	7222	+	0.00

OTROS PASIVOS CORRIENTES	TRANSFERENCIAS CASA MATRIZ Y SUCURSALES (del exterior)		549	+	0.00	TOTAL COSTOS	7991	=	809747.93				
	OTROS		550	+	0.00								
TOTAL PASIVOS CORRIENTES			551	=	46382.11								
PASIVOS NO CORRIENTES													
Cuentas y documentos por pagar no corrientes	Cuentas y documentos por pagar comerciales no corrientes	RELACIONADAS	LOCALES	553	+	0.00	TOTAL GASTOS	7992	=	113041.76	En la columna "Valor no deducible" registre la porción del monto declarado en las columnas "costo" y "gasto" considerada como no deducible para el cálculo del impuesto a la Renta.		
			DEL EXTERIOR	554	+	0.00	TOTAL COSTOS Y GASTOS	7999	=	922789.69			
		NO RELACIONADAS	LOCALES	555	+	0.00	BAJA DE INVENTARIO (INFORMATIVO)	7901	=	0.00			
			DEL EXTERIOR	556	+	0.00	PAGO POR REEMBOLSO COMO REEMBOLSANTE (INFORMATIVO)	7902	=	0.00			
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES	A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPIES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL	LOCALES	557	+	197883.99	PAGO POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)	7903	=	0.00			
			DEL EXTERIOR	558	+	0.00	NO. DE RUC DEL PROFESIONAL QUE REALIZÓ EL CÁLCULO ACTUARIAL PARA EL CONTRIBUYENTE (INFORMATIVO)	7904	=				
		OTRAS RELACIONADAS	LOCALES	559	+	0.00	COSTOS Y GASTOS GENERADOS EN FIDEICOMISOS MERCANTILES O ENCARGOS FIDUCIARIOS DONDE EL CONTRIBUYENTE ES CONSTITUYENTE O APORTANTE (INFORMATIVO)	7905	=	0.00			
			DEL EXTERIOR	560	+	0.00	GASTOS ATRIBUIDOS A INGRESOS NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA	7906	=	0.00			
		OTRAS NO RELACIONADAS	LOCALES	561	+	0.00	CONCILIACIÓN TRIBUTARIA						
			DEL EXTERIOR	562	+	0.00	UTILIDAD DEL EJERCICIO	801	=	62453.75			
		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - NO CORRIENTES	RELACIONADAS	LOCALES	563	+	0.00	PÉRDIDA DEL EJERCICIO	802	=		0.00	
			DEL EXTERIOR	564	+	0.00							
	NO RELACIONADAS	LOCALES	565	+	0.00	CÁLCULO DE BASE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	096	-	0.00				
		DEL EXTERIOR	566	+	0.00					(-) INGRESOS POR MEDICIONES DE ACTIVOS BIOLÓGICOS AL VALOR RAZONABLE MENOS COSTOS DE VENTA			
CRÉDITO A MUTUO			567	+	0.00		097	+	0.00				
PORCIÓN NO CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS			568	+	0.00		098	=	62453.75				
OTROS PASIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	A COSTO AMORTIZADO		569	+	0.00	DIFERENCIAS PERMANENTES							
	A VALOR RAZONABLE		570	+	0.00	(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	803	-	9368.06				
PORCIÓN NO CORRIENTE DE ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS POR PAGAR			571	+	0.00	(-) DIVIDENDOS EXENTOS Y EFECTOS POR MÉTODO DE PARTICIPACIÓN (Valor patrimonial proporcional)	804	-	0.00				
PASIVO POR IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO			572	+	0.00	(-) OTRAS RENTAS EXENTAS E INGRESOS NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA	805	-	0.00				
PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	JUBILACIÓN PATRONAL		573	+	0.00	(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	806	+	0.00				
	DESAHUCIO		574	+	0.00	(+) GASTOS NO DEDUCIBLES DEL EXTERIOR	807	+	0.00				
	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS		575	+	0.00	(+) GASTOS INCURRIDOS PARA GENERAR INGRESOS EXENTOS Y GASTOS ATRIBUIDOS A INGRESOS NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA	808	+	0.00				
PROVISIONES NO CORRIENTES	POR GARANTÍAS		576	+	0.00	(+) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES ATRIBUIBLE A INGRESOS EXENTOS Y NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA	Fórmula {(804*15%) + [(805-808)*15%]}		809	+	0.00		
	POR DESMANTELAMIENTO		577	+	0.00	(-) DEDUCCIONES ADICIONALES	810	-	0.00				
	POR CONTRATOS ONEROSOS		578	+	0.00	(+) AJUSTE POR PRECIOS DE TRANSFERENCIA	811	+	0.00				
	POR REESTRUCTURACIONES DE NEGOCIOS		579	+	0.00	(-) INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO	812	-	0.00				
	POR REEMBOLSOS A CLIENTES		580	+	0.00	(+) COSTOS Y GASTOS DEDUCIBLES INCURRIDOS PARA GENERAR INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO	813	+	0.00				
	POR LITIGIOS		581	+	0.00								

PROVISIONES NO CORRIENTES	POR PASIVOS CONTINGENTES ASUMIDOS EN UNA COMBINACIÓN DE NEGOCIOS			GENERACIÓN / REVERSIÓN DE DIFERENCIAS TEMPORARIAS (IMPUESTOS DIFERIDOS)									
	OTRAS			GENERACIÓN			REVERSIÓN						
PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS	ANTICIPOS DE CLIENTES	584	+	0.00	POR VALOR NETO REALIZABLE DE INVENTARIOS	814	+	0.00	815	-	0.00		
	SUBVENCIÓN DEL GOBIERNO	585	+	0.00	POR PÉRDIDAS ESPERADAS EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	816	+	0.00	817	-	0.00		
	OTROS	586	+	0.00	POR COSTOS ESTIMADOS DE DESMANTELAMIENTO	818	+	0.00	819	-	0.00		
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	TRANSFERENCIAS CASA MATRIZ Y SUCURSALES (del exterior)	587	+	0.00	POR DETERIOROS DEL VALOR DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	820	+	0.00	821	-	0.00		
	OTROS	588	+	0.00	POR PROVISIONES (DIFERENTES DE CUENTAS INCOBRABLES, DESMANTELAMIENTO, DESAHUCIO Y JUBILACIÓN PATRONAL)	822	+	0.00	823	-	0.00		
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		589	=	197883.99	POR MEDICIONES DE ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA	824	+	0.00	825	-	0.00		
TOTAL DEL PASIVO		599	=	244266.10	POR MEDICIONES DE ACTIVOS BIOLÓGICOS AL VALOR RAZONABLE MENOS COSTOS DE VENTA	INGRESOS	826	-	0.00	827	+	0.00	
TOTAL DE INTERESES IMPLÍCITOS NO DEVENGADOS (FUTUROS GASTOS FINANCIEROS EN EL ESTADO DE RESULTADOS) POR ACUERDOS QUE CONSTITUYEN EFECTIVAMENTE UNA TRANSACCIÓN FINANCIERA O PAGO DIFERIDO (INFORMATIVO)		591	=	0.00		PERDIDAS, COSTOS Y GASTOS	828	+	0.00	829	-	0.00	
PASIVOS INCURRIDOS EN FIDEICOMISOS MERCANTILES O ENCARGOS FIDUCIARIOS DONDE EL CONTRIBUYENTE ES CONSTITUYENTE O APORTANTE (INFORMATIVO)		592	=	0.00	AMORTIZACIÓN PÉRDIDAS TRIBUTARIAS DE AÑOS ANTERIORES					831	-	0.00	
PATRIMONIO					POR OTRAS DIFERENCIAS TEMPORARIAS			832	+/-	0.00	833	+/-	0.00
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO		601	+	800.00	UTILIDAD GRAVABLE					835	=	53085.69	
(-) CAP.SUSC. NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA		602	-	0.00	PÉRDIDA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERÍODOS SIGUIENTES					839	=	0.00	
APORTES DE SOCIOS, ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, FUNDADORES, CONSTITUYENTES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN		603	+	0.00	¿CONTRIBUYENTE DECLARANTE TIENE FINES DE LUCRO Y ES ADMINISTRADOR U OPERADOR DE ZEDE?					840		NO	
RESERVAS	RESERVA LEGAL	604	+	0.00	INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL DEBER DE INFORMAR LA COMPOSICIÓN SOCIETARIA A LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (ANEXO DE ACCIONISTAS - APS)	¿CUMPLE EL DEBER DE INFORMAR SOBRE LA COMPOSICIÓN SOCIETARIA?			841		51		
	RESERVA FACULTATIVA	605	+	0.00		PORCIÓN DE LA COMPOSICIÓN SOCIETARIA NO INFORMADA (dentro de los plazos establecidos)			842		0.00		
	OTRAS	606	+	0.00		PORCIÓN DE LA COMPOSICIÓN SOCIETARIA CORRESPONDIENTE A PARAÍSO FISCALES AL 31 DE DICIEMBRE DEL EJERCICIO DECLARADO QUE SÍ HA SIDO INFORMADA			843		0.00		
RESULTADOS ACUMULADOS	RESERVA DE CAPITAL	607	+	0.00	UTILIDAD A REINVERTIR Y CAPITALIZAR	Sujeta legalmente a reducción de la tarifa			844		0.00		
	RESERVA POR DONACIONES	608	+	0.00	SALDO UTILIDAD GRAVABLE	835-844			845		53085.69		
	RESERVA POR VALUACIÓN (PROCEDENTE DE LA APLICACIÓN DE NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD - NEC)	609	+	0.00	TOTAL IMPUESTO CAUSADO			849	=	11678.85			
	SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES (PROCEDENTE DE LA APLICACIÓN DE NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD - NEC)	610	+	0.00	(-) ANTICIPO DETERMINADO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL DECLARADO			851	-	2818.73			
	UTILIDADES ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	611	+	25293.80	(=) IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO MAYOR AL ANTICIPO DETERMINADO			852	=	8860.12			
	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	612	-	0.00	(=)CRÉDITO TRIBUTARIO GENERADO POR ANTICIPO (Aplica para Ejercicios Anteriores al 2010)			853	=	0.00			
	RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	613	+/-	0.00	(+) SALDO DEL ANTICIPO PENDIENTE DE PAGO			854	+	2818.73			
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	614	+	41406.84	(-) RETENCIONES EN LA FUENTE QUE LE REALIZARON EN EL EJERCICIO FISCAL			855	-	10262.05			
(-)PÉRDIDA DEL EJERCICIO	615	-	0.00	(-) RETENCIONES POR DIVIDENDOS ANTICIPADOS			856	-	0.00				
OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS	SUPERÁVIT DE REVALUACIÓN ACUMULADO	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	616	+	0.00	(-) RETENCIONES POR INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO			857	-	0.00		
		ACTIVOS INTANGIBLES	617	+	0.00	(-) ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA PAGADO POR ESPECTÁCULOS PÚBLICOS			858	-	0.00		
		OTROS	618	+	0.00	(-) CRÉDITO TRIBUTARIO DE AÑOS ANTERIORES			859	-	0.00		
	GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACUMULADAS POR INVERSIONES EN INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO MEDIDOS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	619	+/-	0.00	(-) CRÉDITO TRIBUTARIO GENERADO POR IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS	GENERADO EN EL EJERCICIO FISCAL DECLARADO			860	-	0.00		
	GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACUMULADAS POR LA CONVERSIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE UN NEGOCIO EN EL EXTRANJERO	620	+/-	0.00		GENERADO EN EJERCICIOS FISCALES ANTERIORES			861	-	0.00		

OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS	GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACTUARIALES ACUMULADAS	621	+/-	0.00	(-) EXONERACIÓN Y CRÉDITO TRIBUTARIO POR LEYES ESPECIALES	862	-	0.00	
	LA PARTE EFECTIVA DE LAS GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE LOS INSTRUMENTOS DE COBERTURA EN UNA COBERTURA DE FLUJOS DE EFECTIVO	622	+/-	0.00	SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR	865	=	1416.80	
	OTROS	623	+/-	0.00	SUBTOTAL SALDO A FAVOR	866	=	0.00	
TOTAL PATRIMONIO	698	=	67500.64	(+) IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO (A partir del ejercicio 2015 registre la sumatoria de los valores pagados mensualmente por concepto de impuesto único)	867	+	0.00		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	699	=	311766.74	(-) CRÉDITO TRIBUTARIO PARA LA LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO (A partir del ejercicio 2015 casilla informativa)	868	-	0.00		
DIVIDENDOS DECLARADOS (DISTRIBUIDOS) A FAVOR DE TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL EN EL EJERCICIO FISCAL (INFORMATIVO)	624	=	0.00	IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	869	=	1416.80		
DIVIDENDOS PAGADOS (LIQUIDADOS) A TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL EN EL EJERCICIO FISCAL (INFORMATIVO)	625	=	0.00	SALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE	870	=	0.00		
	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA PRÓXIMO AÑO	ANTICIPO CALCULADO PRÓXIMO AÑO SIN EXONERACIONES NI REBAJAS	871	+	5994.04				
		(-) EXONERACIONES Y REBAJAS AL ANTICIPO	872	-	0.00				
		(+) OTROS CONCEPTOS	873	+	0.00				
		ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO 874+875+876	879	=	5994.04				
	ANTICIPO A PAGAR	PRIMERA CUOTA	874	+	0.00				
		SEGUNDA CUOTA	875	+	0.00				
		SALDO A LIQUIDARSE EN DECLARACIÓN PRÓXIMO AÑO	876	+	5994.04				
	OTRO RESULTADO INTEGRAL DEL PERIODO (INFORMATIVO)	GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR REVALUACIONES	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	880	=	0.00			
			ACTIVOS INTANGIBLES	881	=	0.00			
			OTROS	882	=	0.00			
		GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR INVERSIONES EN INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO MEDIDOS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN OTRO RESULTADO INTEGRAL	883	=	0.00				
		GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR LA CONVERSIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE UN NEGOCIO EN EL EXTRANJERO	884	=	0.00				
		GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACTUARIALES	885	=	0.00				
		LA PARTE EFECTIVA DE LAS GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE LOS INSTRUMENTOS DE COBERTURA EN UNA COBERTURA DE FLUJOS DE EFECTIVO	886	=	0.00				
	OTROS	887	=	0.00					
	GASTO (INGRESO) POR IMPUESTO A LA RENTA DEL PERIODO (INFORMATIVO)	GASTO (INGRESO) POR IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE	888	+/-	0.00				
		GASTO (INGRESO) POR IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	889	+/-	0.00				
	PAGO PREVIO (Informativo)						890		0.00
	DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)								
	INTERÉS						897		0.00
	IMPUESTO						898		0.00
	MULTA						899		0.00
	VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)								
TOTAL IMPUESTO A PAGAR						869-898	902	+	1416.80
INTERÉS POR MORA							903	+	129.40
MULTA							904	+	350.37
TOTAL PAGADO						999	=	1896.57	

																	905	USD	1896.57		
MEDIANTE COMPENSACIONES																		906	USD	0.00	
MEDIANTE NOTAS DE CRÉDITO																		907	USD	0.00	
MEDIANTE TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL (TBC)																		925	USD	0.00	
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES						DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS			DETALLE DE COMPENSACIONES						TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL (TBC)						
908	N/C No		910	N/C No		912	N/C No			916	Resol No.		918	Resol No.							
909	USD	0.00	911	USD	0.00	913	USD	0.00	915	USD	0.00	917	USD	0.00	919	USD	0.00	920	USD	0.00	
DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD LEGAL QUE DE ELLA SE DERIVEN (Art. 101 de la L.R.T.I.)																					
198	Cédula de Identidad o No. de Pasaporte																	199	RUC No.		0926200700001