



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**MONOGRAFÍA SOBRE LAS FUNCIONES BASICAS DE LA
ADMINISTRACION**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCION DEL GRADO
DE INGENIERO COMERCIAL**

AUTORAS :

MARIA JOSE BERMEO VILLA

MARIA DE LOURDES SARMIENTO PEREZ

CUENCA MARZO DEL 2007

DEDICATORIA

A mí amado Esposo Michael por el amor incondicional, el que me ha brindado fuerzas para culminar mi carrera y a mis queridos padres Vicente y Sonia por el constante apoyo durante el camino hacia mis metas.

ML

Este trabajo va dedicado a mi hermana Marisol, a mi abuelito Teofilo y especialmente a mis padres por el apoyo incondicional y comprensión que supieron brindarme en el transcurso de mi carrera para la culminación exitosa de mis estudios superiores.

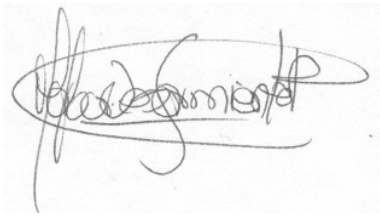
MJ

AGRADECIMIENTO

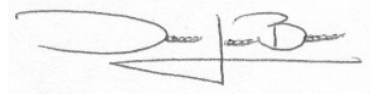
- A los personeros de la Universidad del Azuay y de la Escuela de Administración de Empresas, por los innumerables conocimientos que nos han transmitido con la nobilísima arma de la Ingeniería Comercial.
- A la Empresa Emvial que nos ha permitido analizar desde su organización hasta del desempeño de cada cargo.
- A Maderera Moderna por facilitarnos la información necesaria para el desarrollo integró del Plan Estratégico.

RESPONSABILIDAD

La investigación, análisis, desarrollo y diversas ideas expresadas en el presente documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lourdes Sarmiento P.', enclosed within a large, loopy oval shape.

Ma. de Lourdes Sarmiento P.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'José Bermeo V.', consisting of a stylized 'J' and 'B' followed by a horizontal line.

Ma. José Bermeo V.

MODULO I

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA EMVIAL S.A.

Introducción.....	2
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3

CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Generalidades.....	4
1.2. Objeto.....	4
1.3. Obligaciones.....	5
1.4. Misión.....	7
1.5. Visión.....	7
1.6. Personal de Emvial.....	7
1.7. Organigrama.....	8

CAPITULO II: DETERMINACIÓN DE CARGOS

2.1. Evaluación de desempeño.....	9
2.1.1. Concepto.....	9
2.1.2. Requerimientos de personal.....	11
2.2. Criterios de la Evaluación de desempeño.....	14
2.2.1. Escala grafica de la evaluación de desempeño.....	16

CAPITULO III: ANÁLISIS DE CARGOS

3.1. Gestión de Competencias.....	17
3.1.1. Competencias Básicas.....	17
3.1.2. Competencias Conductuales.....	17
3.1.3. Competencias Técnicas.....	17
3.1.4. Competencias de Gestión.....	18
3.2. Resultados de la Evaluación de Desempeño.....	18
3.3. Análisis.....	22
3.3.1. Directora Financiera Administrativa.....	23
3.3.2. Secretaria Ejecutiva.....	23
3.3.3. Secretaria Contable.....	23

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	24
Recomendaciones.....	24

MODULO II

MARKETING ESTRATÉGICO INTEGRAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AÑO 2007

Introducción.....	26
-------------------	----

CAPITULO I: LA EMPRESA

1.1. Descripción.....	27
1.2. Objetivos.....	28
1.2.1. Objetivo General.....	28
1.2.2. Objetivos Específicos.....	28

1.3. Misión.....	28
1.4. Visión.....	29
1.5. Diagnóstico.....	29

CAPITULO II: INVESTIGACION DE MERCADO

2.1. Segmentación.....	31
2.1.1. Segmentación de Clientes.....	31
2.1.2 Segmentación por Beneficios.....	31
2.1.3. Segmentación por Preferencias.....	33
2.1.4. Segmentación por Categorización de Cliente.....	35
2.2. Mercado Meta.....	37
2.3. Posicionamiento.....	37
2.3.1. Servicio al Cliente.....	37
2.3.2. Diferenciación.....	38
2.3.3. Percepción de los Clientes.....	38

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LAS 4 P'S

3.1. Producto.....	39
3.1.1. Ajustes de la Combinación de Productos.....	39
3.1.2. La evaluación correspondiente entre la compañía y el productos.....	40
3.2. Precio.....	43
3.3. Plaza de Canales de Distribución.....	45
3.4. Promoción, Estrategia Comunicacional.....	45

CAPITULO IV: ANALISIS DE LA COMPERENCIA

4.1. Benchmarking.....	46
------------------------	----

CAPITULO V: PLAN DE ESTRATEGIA MADERERA MODERNA 2007

5.1. Imagen Corporativa.....47
5.2. Atención al Cliente.....48
5.3. Desarrollo de Marca.....49
5.2. Presupuesto.....52

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

Conclusiones-----53

MODULO III

GERENCIA FINANCIERA

BALANCED SCORECARD

Introducción.....55

CAPITULO I: LA EMPRESA

1.8. Descripción.....56
1.9. Objetivos.....57
1.2.1. Objetivo General.....57
1.2.2. Objetivos Específicos.....58
1.3. Misión.....58
1.4. Visión.....58
1.5. Responsabilidad Social.....58
1.6. FODA.....59
1.6.1. Análisis de Fortalezas y Debilidades.....59

1.6.1.1. Fortalezas.....	59
1.6.1.2. Debilidades.....	60
1.6.2. Análisis de Oportunidades y Amenazas	
1.6.2.1. Oportunidades.....	60
1.6.2.2. Amenazas.....	60

CAPITULO II: ANALISIS DE LAS PERSPECTIVAS GLOBALES DEL BSC

2.1. Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento.....	62
2.2. Perspectiva de Procesos Internos.....	64
2.3. Perspectivas de Satisfacción al Cliente.....	65
2.4. Perspectivas Financieras.....	66
2.5. Mapa Estratégico.....	72
2.6. Balanced Storecard.....	73

CAPITULO III: CONCLUSIONES

Conclusiones.....	74
-------------------	----

MODULO IV

EMPRENDIMIENTO

CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE REMISES

Introducción.....	76
-------------------	----

CAPITULO I: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.6. Organización.....	77
1.7. Objetivos.....	78
1.2.1. Objetivo General.....	78
1.2.2. Objetivos Específicos.....	78
1.3. Misión.....	78
1.4. Visión.....	78
1.5. Diagnóstico.....	79
1.5.1. Oportunidades.....	79
1.5.2. Amenazas.....	79
1.5.3. Fortalezas.....	79
1.5.4. Debilidades.....	79
1.6. Análisis de Factibilidad de Idea.....	80

CAPITULO II: ETAPA DE MERCADO

2.1. Definición del Mercado.....	81
2.1.1. Demanda Total.....	81
2.2. Mercado Meta.....	81

CAPITULO III: MODELO DE NEGOCIO

3.1. Inversión.....	82
3.1.1. Adquisición.....	82
3.2. Ejecución del Servicio.....	83
3.3. Recuperación de la Inversión.....	83
3.4. Ventajas Competitivas.....	83

CAPITULO IV: MARKETING Y VENTAS

4.1. Análisis de las 4 p's.....	85
4.1.1. Producto.....	85
4.1.2. Precio.....	86
4.1.3. Plaza.....	86

4.1.4. Promociones.....	.87
-------------------------	-----

CAPITULO V: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

5.1. Competencia.....	.88
5.2. Análisis del Servicio de la Competencia.....	.89

CAPITULO VI: PROYECCIONES FINANCIERAS

6.1. Flujo de Caja Proyectado.....	.90
6.2. Análisis Financiero.....	.91

CAPITULO V: CONCLUSIONES

Conclusiones.....	.92
-------------------	-----

Bibliografía.....	.93
-------------------	-----

ANEXOS

MODULO I

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

**EVALUACION DE DESEMPEÑO DE
LA EMPRESA EMVIAL S.A.**

INTRODUCCION

La presente monografía esta desarrollada en base al desempeño de cargos dentro de la empresa Envial S.A; este trabajo es una recopilación de conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas.

Este proyecto esta enfocado objetivamente, con un fin específico el cual determina evaluaciones sobre el elemento más importante de una organización; las Personas.

El contenido del trabajo esta dividido en cuatro capítulos incluyendo las diferentes evaluaciones aplicadas y las conclusiones.

OBJETIVOS

Objetivo General.

Preparar una proforma de evaluación de rendimiento del personal de la Empresa Vial del Azuay durante un periodo de 1 año para conocer el nivel de eficiencia de los miembros de la organización.

Objetivos Específicos

1. Determinar y describir el método adecuado para la evaluación de desempeño del personal administrativo de la Empresa.
2. Aplicar la evaluación del rendimiento del personal en la empresa Envial S.A. y tabular los resultados.

CAPITULO I

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1. Generalidades.

Según Escritura Pública la **EMPRESA VIAL DEL AZUAY EMVIAL S.A.** fue creada el 22 de agosto del 2005 por el Señor Prefecto y Procurador Sindico Provincial que comparecieron al otorgamiento de la escritura Pública de Constitución Simultanea de una compañía anónima.

“EMVIAL S.A.” es una compañía de nacionalidad Ecuatoriana, que se rige por las leyes vigentes en el Ecuador y los presentes estatutos,

1.2. Objeto.-

El objeto social de la compañía es el cumplimiento de las acciones necesaria para:

- a) Suscribir convenios o contratos de administración (gerenciamiento) de vías, cuya delegación administrativa vial o descentralización administrativa se haya efectuando a favor de los gobiernos seccionales.
- b) El desarrollo, promoción, mantenimiento y construcción de infraestructura vial y en general de obras civiles, públicas o privadas preferentemente en la Región Austral del Ecuador.

- c) Suscribir convenios o contratos para administrar el cobro de peaje, en las vías a cargo de la administración de los gobiernos seccionales.
- d) Suscribir convenios o contratos para señalización horizontal y vertical; implementación de infraestructura para seguridad vial, tales como servicios de ambulancia, comunicaciones, infraestructura de control de tránsito, etc.
- e) Suscribir convenios o contratos para administrar, gerenciar y operar procesos de producción de áridos.
- f) Prestar servicios técnicos y administrativos en general.
- g) Con el fin de cumplir con su objeto social, la Compañía podrá adquirir derechos reales o personales, contraer todo tipo de obligaciones y suscribir todo tipo de contratos permitidos por la Ley y relacionados con su objeto social así como invertir en el capital de otras compañías constituidas

1.3. Obligaciones.-

Ejecutar todas las labores relacionadas con la gerencia, administración y conservación, mantenimiento, mejoramiento, rehabilitación, explotación y operación de las vías Descanso-Lumagpamba-Paute-Puente Chicti; y Lumagpamba-Gualaceo Chordeleg-Sigsig-Matanga, siguiendo criterios de racionalidad técnica, económica y medio ambiental, y las demás constantes en los documentos de estudios en los que se sustenta la delegación administrativa vial, ya sea en forma directa o a través de la contratación de servicios con empresas especializadas.

1. Mantener y garantizar un adecuado control y nivel de calidad en las vías bajo administración delegada.
2. Cumplir las recomendaciones que formule el Ministerio de Obras Públicas al Gobierno Provincial del Azuay.
3. Informar al Gobierno Provincial del Azuay respecto de los avances, actividades, logros y resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones.
4. Entregar periódicamente el Gobierno Provincial del Azuay la información cuantitativa sobre el desempeño del proyecto, concretamente información de tráfico, recaudo, inversiones, gastos operativos, costos de servicios complementarios como seguros, servicio médico, servicio mecánico de emergencia y comunicación y demás que creyere pertinente con la finalidad de que la Entidad Provincial cuente con la información suficiente oportuna.
5. Poner en conocimiento del Gobierno Provincial del Azuay los planes de acción, programas y proyectos a ser ejecutados a fin de mantener un adecuado nivel de coordinación institucional, mismos que deberán guardar consonancia con las políticas y directrices definidas por el Gobierno Nacional.
6. Como parte de la gerencia y administración, celebrar un contrato de fideicomiso conjuntamente con el Gobierno Provincial del Azuay para depositar los valores recaudados por el cobro de peaje de las vías Descanso-Lumagpamba-Paute-Puente Chicti; y Lumagpamba-Gualaceo Chordeleg-Sigsig-Matanga
7. Transferir al Gobierno Provincial del Azuay el 5% del monto de cobre del peaje como parte del fondo social del proyecto, dentro de los cinco primeros días del

mes subsiguiente al del cobro, y en general los valores constantes en el esquema operativo para el manejo de la delegación administrativa vial y que constan en los estudios en los que se sustenta la delegación administrativa.

1.4. Misión

EMVIAL S.A. fue creada para administrar el funcionamiento de las vías con recaudación por medio de tarifas de peaje, y la creación de nuevas vías dentro de la Provincia del Azuay.

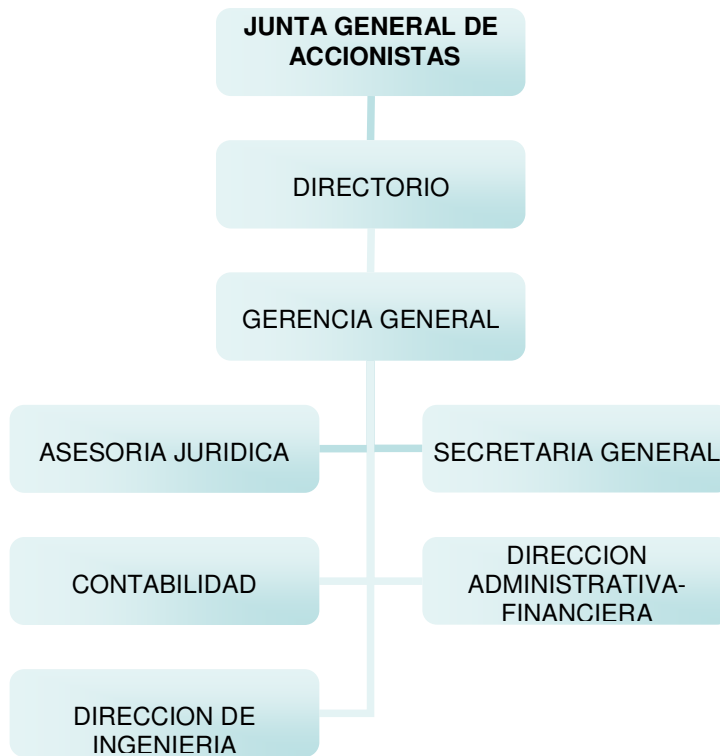
1.5. Visión

La visión de Emvial es llegar a administrar todas las vías descentralizadas que sean delegadas al Gobierno Provincial del Azuay, trabajando al máximo para que todas las vías sean de calidad para sus usuarios.

1.6. Personal de Emvial S.A.

Gerente General
Asesor Jurídico
Directora Administrativa-Financiera
2 Ingenieros Civiles
Responsable de Recursos Materiales
Secretaría Ejecutiva
Contador
Secretaria Contable
Conserje Mensajero

1.7. Organigrama.



El Organigrama que utiliza Emvial S.A. es el tradicional (de arriba hacia abajo), debido a la existencia de poco personal en la empresa y a que cada cargo tiene actividades definidas facilitando de esta manera la consecución de objetivos.

CAPITULO II

DETERMINACION DE CARGOS

2.1. Evaluación de Desempeño

2.1.1.* Concepto.-

“Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y sobre todo, su contribución al negocio de la organización.”

La Evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

* Chavenato Idalberto, Gestión de Talento Humano.

Existen dos métodos de evaluación de desempeño:

- Método Tradicional de Evaluación de Desempeño
 - Evaluación de desempeño mediante escalas gráficas
 - Evaluación de desempeño por selección forzada
 - Evaluación de desempeño mediante incidentes críticos
 - Evaluación de desempeño por listas de verificación

- Método Moderno de Evolución de Desempeño
 - Evaluación Participativa por Objetivos (EPPPO)

Por el tipo de organización hemos escogido el Método de Evaluación de desempeño por listas de verificación basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check lists) en cada empleado, cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La Lista de Verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.

Con este método pretendemos desarrollar los esfuerzos de las personas para la consecución de objetivos y metas que favorezcan el desarrollo de la empresa, así como también los intereses individuales.

La evaluación será sencilla, exenta de formalismos y criterios complicados impuestos por algún órgano centralista y burocrático.

2.1.2. Requerimientos del Personal.-

En la Empresa Vial del Azuay evaluaremos a la Directora Administrativa-Financiera, Secretaria General y Secretaria Contable; cuyas descripciones de campo desarrollamos a continuación.

Director Administrativo-Financiero

Nivel Jerárquico: APOYO

Responsabilidad:

1. Planificación, organización y coordinación. Dirección Supervisión, Control y evaluación del Departamento.
2. Ejecución de las actividades Presupuestarias, que incluyen la formulación, administración, control, reformas, evaluación y liquidación del Presupuesto de Emvial S.A.
3. Responsable de la autorización legalización y control de adquisiciones, inversiones y obligaciones.
4. Asesoramiento Financiero.
5. Asistencia a las Sesiones de Comité de la Empresa.
6. Asesoramiento en el trámite de las Importaciones que realice Emvial S.A.
7. Administración de la recaudación aplicando las Leyes y Reglamentos sobre Tributación.

8. Preparación en coordinación con el Gerente General, Asesor Jurídico e Ingenieros Civiles, los planes de financiamiento del presupuesto general y especialmente los proyectos de endeudamiento, para la aprobación de la Junta General de Accionistas.

Características de Clase:

1. Responsabilidad legal, económica y administrativa por la Administración de Recursos Económicos y Bienes de la Institución.
2. Dependencia Administrativa del Gerente General

Requisitos Mínimos:

1. Título Profesional en Economía, Administración o Auditoria.
2. Experiencia profesional de cinco años.
3. Haber aprobado el curso de Control y Contabilidad Gubernamental dictados por Contraloría General del Estado.
4. Licencia Profesional actualizada.
5. Funcionario caucionado, se aplica Ley de Escalafón.

Secretaria Ejecutiva

Responsabilidades:

1. Mecanografiado de la correspondencia de la Dirección.
2. Despacho Diario del parte de asistencia y recorrido diario del personal técnico de la organización.
3. Redacción de correspondencia
4. Despacho de documentación para concursos

Características de Clase:

1. Buenas relaciones interpersonales, con directivos, funcionario y público.
2. Requiere conocimientos, iniciativa y mantener reserva sobre la información.

Dependencia Administrativa: GERENTE GENERAL

Requisitos Mínimos:

1. Bachiller de Comercio y Administración
2. Experiencia dos años en labores de secretaria.
3. Haber aprobado curso de técnicas secretariales.

Secretaria Contable**Responsabilidades:**

1. Control, verificación, actualización y procesamiento de todos los componentes de los Roles de Pago de todo el personal que labora para la organización.
2. Hacer liquidación, elaboración de datos para pago de planillas I.E.S.S., Fondo de Reserva, y toda retención de acuerdo a disposiciones legales, reglamentarias.
3. Valoración de propuestas.
4. Liquidaciones, reajustes económicos de todo el personal.
5. Actividades previas.

Características de Clase:

1. Requiere constante supervisión.
2. Responsabilidad administrativa por la oportuna realización del trabajo.

Dependencia Administrativa: CONTADOR GENERAL

Requisitos Mínimos:

1. Título Universitario en Contabilidad y Auditoría.
2. Experiencia de dos años en labores similares.

2.2. CRITERIOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Para la evaluación de desempeño de las personas se hará uso de factores de evaluación previamente definidos y graduados donde las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores.

Los factores se elegirán previamente para definir en cada persona las cualidades que queremos evaluar; después de este paso se definirán los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3,4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable y deficiente) para cada factor.

Habilidades/ capacidades/necesidades/ rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del Cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del Negocio	Espíritu de Equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones Humanas	Atención del cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación Personal	Hábitos de Seguridad	Reducción de Desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	Personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	Sociabilidad	Enfoque en los resultados

2.2.1. Escala gráfica de evaluación de desempeño

Factores	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre por debajo de los estándares
Calidad (Esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el Trabajo	Calidad superior en el Trabajo	Calidad satisfactoria en el Trabajo	Calidad insatisfactoria	Pésima Calidad en el Trabajo
Conocimiento del trabajo (Experiencia en el trabajo)	Conocer todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco del trabajo
Cooperación (Relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de Situaciones (Capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (Capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas Excelentes	Casi Siempre tiene ideas Excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (Capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

* **Fuente:** Chavenato Idalberto, Gestión de Talento Humano

CAPITULO III

ANÁLISIS DE CARGOS

3.1. Gestión por Competencias.-

El modelo persigue alinear a todos los Recursos Humanos de la Organización con todas las capacidades que requieren para hacer bien su trabajo en tiempo y forma; por esto se toma en cuenta un estándar con el cual se comparará los resultados de cada trabajador que labora en la institución; para de esta manera saber si son *competentes* o *no competentes* en el desempeño de su posición.

3.1.1. Competencias Básicas.-

Se refieren a los comportamientos elementales asociados con la educación formal e involucran destrezas mínimas para conseguir y mantenerse en un rol productivo.

3.1.2. Competencias Conductuales.-

Están basadas a los comportamientos y actitudes comunes a diversas funciones productivas y a diversas áreas, estas competencias son habilidades y destrezas metodológicas y sociales que impactan notoriamente en el estilo de actuación que permiten producir resultados superiores.

3.1.3. Competencias Técnicas.-

Están referidas a comportamientos laborales de índole técnico vinculados a un área ocupacional determinado y asociados a un área laboral relacionadas con el uso de instrumentos y lenguaje técnico.

3.1.4. Competencia de Gestión.-

Al igual que las competencias conductuales las competencias de gestión se asocian a las personas en distintos niveles de desarrollo, según la naturaleza de la función y actividad.

3.2. Resultados de la Evaluación de Desempeño.-

METODO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR LISTAS DE VERIFICACION.-

EVALUACION DE DESEMPEÑO		
Nombre: Ing. Sandra Cabrera	Cargo: Directora Administrativo-Financiero	Departamento: Administrativo-Financiero

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---

Habilidad para decidir				x	
Acepta cambios				x	
Acepta dirección			x		
Acepta responsabilidades					x
Actitud			x		
Atención a las reglas				x	
Cooperación			x		
Autonomía					x
Atención a los Costos				x	

Iniciativa Personal					x
Soporta estrés y presión					x
Conocimiento del Trabajo					x
Liderazgo					x
Calidad del Trabajo					x
Cantidad de Trabajo					x
Practicas de seguridad				x	
Planeación y Organización					x
Cuidado de Patrimonio				x	

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre: Sra. Ligia Reino	Cargo: Secretaria Ejecutiva	Departamento: Gerencia
---------------------------------	------------------------------------	-------------------------------

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---

Habilidad para decidir			x		
Acepta cambios				x	
Acepta dirección		x			
Acepta responsabilidades				x	
Actitud					x
Atención a las reglas					x
Cooperación				x	
Autonomía				x	
Atención a los Costos			x		

Iniciativa Personal				x	
Soporta estrés y presión					x
Conocimiento del Trabajo					x
Liderazgo			x		
Calidad del Trabajo					x
Cantidad de Producción			x		
Prácticas de seguridad					x
Planeación y Organización		x			
Cuidado de Patrimonio					x

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre: Srta. Mayra Arias	Cargo: Secretaria Contable	Departamento: Contabilidad
----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---

Habilidad para decidir		x			
Acepta cambios				x	
Acepta dirección		x			
Acepta responsabilidades			x		
Actitud					x
Atención a las reglas			x		
Cooperación			x		
Autonomía			x		
Atención a los Costos				x	

Iniciativa Personal				x	
Soporta estrés y presión			x		
Conocimiento del Trabajo					x
Liderazgo		x			
Calidad del Trabajo			x		
Cantidad de Producción			x		
Prácticas de seguridad		x			
Planeación y Organización			x		
Cuidado de Patrimonio			x		

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre: Ing. Sandra Cabrera	Cargo: Directora Administrativo-Financiero	Departamento: Administrativo-Financiero
------------------------------------	---	--

Áreas de desempeño	Grados de Variación	Calificación	Áreas de desempeño	Grados de Variación	Calificación
--------------------	---------------------	--------------	--------------------	---------------------	--------------

Habilidad para decidir	4	Calidad superior en el Trabajo	Iniciativa Personal	4	Casi Siempre tiene ideas Excelentes
Acepta cambios	4	Buen espíritu de colaboración	Soporta estrés y presión	4	Buena capacidad de realización
Acepta dirección	3	Capacidad satisfactoria de intuición	Conocimiento del Trabajo	5	Conocer todo el trabajo
Acepta responsabilidades	5	Excelente capacidad de intuición	Liderazgo	4	Casi Siempre tiene ideas Excelentes
Actitud	3	Calidad satisfactoria en el Trabajo	Calidad del Trabajo	4	Calidad superior en el Trabajo
Atención a las reglas	4	Buen espíritu de colaboración	Cantidad de Producción	4	A veces supera los estándares
Cooperación	3	Colabora normalmente	Prácticas de seguridad	3	Colabora normalmente
Autonomía	5	Conocer todo el trabajo	Planeación y Organización	4	Conoce más de lo necesario
Atención a los Costos	4	Buena capacidad de intuición	Cuidado de Patrimonio	3	Colabora normalmente

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre: Sra. Ligia Reino	Cargo: Secretaria Ejecutiva	Departamento: Gerencia
------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------

Areas de desempeño	Grados de Variación	Calificación	Areas de desempeño	Grados de Variación	Calificación
-----------------------	------------------------	--------------	-----------------------	------------------------	--------------

Habilidad para decidir	3	Calidad satisfactoria en el Trabajo	Iniciativa Personal	4	Casi Siempre tiene ideas Excelentes
Acepta cambios	4	Buen espíritu de colaboración	Soporta estrés y presión	4	Buena capacidad de realización
Acepta dirección	2	Poca capacidad de intuición	Conocimiento del Trabajo	4	Conoce más de lo necesario
Acepta responsabilidades	4	Buena capacidad de intuición	Liderazgo	3	Algunas veces presenta ideas Excelentes
Actitud	5	Excepcional calidad en el Trabajo	Calidad del Trabajo	4	Conoce más de lo necesario
Atención a las reglas	5	Excelente espíritu de colaboración	Cantidad de Producción	3	Satisface los estándares
Cooperación	4	Buen espíritu de colaboración	Practicas de seguridad	4	Buen Espíritu de colaboración
Autonomía	4	Conoce más de lo necesario	Planeación y Organización	2	Conoce parte del trabajo
Atención a los Costos	3	Capacidad satisfactoria de intuición	Cuidado de Patrimonio	4	Buen Espíritu de colaboración

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre: Srta. Mayra Arias	Cargo: Secretaria Contable	Departamento: Contable
----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------

Áreas de desempeño	Grados de Variación	Calificación	Áreas de desempeño	Grados de Variación	Calificación
--------------------	---------------------	--------------	--------------------	---------------------	--------------

Habilidad para decidir	2	Conoce parte del Trabajo	Iniciativa Personal	4	Casi Siempre tiene ideas Excelentes
Acepta cambios	4	Buen espíritu de colaboración	Soporta estrés y presión	3	Razonable capacidad de realización
Acepta dirección	2	Poca capacidad de intuición	Conocimiento del Trabajo	4	Conoce más de lo necesario
Acepta responsabilidades	3	Capacidad satisfactoria de intuición	Liderazgo	2	Raras veces presenta ideas
Actitud	5	Excepcional calidad en el Trabajo	Calidad del Trabajo	3	Conoce lo suficiente
Atención a las reglas	3	Colabora Normalmente	Cantidad de Producción	3	Satisface los estándares
Cooperación	3		Prácticas de seguridad	2	Colabora poco
Autonomía	3		Planeación y Organización	3	Conoce lo suficiente
Atención a los Costos	5	Excelente Capacidad de intuición	Cuidado de Patrimonio	3	Colabora Normalmente

3.3. Análisis.-

Incapacidad.- Llamemos a este término no como una deficiencia sino como un patrón de necesidad de

capacitación tomado en cuenta para eliminar las brechas existentes.

3.3.1. Directora Financiera-Administrativa.-

Podemos notar que tiene un nivel de conocimientos sobre su trabajo de 4 a 5 mientras que a nivel de comportamiento personal no es muy satisfactoria resultando un 3.

3.3.2. Secretaria Ejecutiva.-

La persona que trabaja en este cargo tiene temperamentos variados, tiene experiencia en ciertos procesos pero en otros no tiene la suficiente capacidad, es equilibrada cuando se trata de cambios en el sistema pero tiene una incapacidad notable en recibir opiniones de otras personas que no sean el Gerente General.

3.3.3. Secretaria Contable.-

Notamos que la persona que desempeña este puesto no ha tenido experiencia previa, no colabora con nuevas ideas por miedo a su equivocarse más su desempeño es excelente, su temperamento es introvertido y prefiere estar en un lugar aislado para trabajar.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La Empresa Vial del Azuay posee personal de diverso temperamento por lo que el trabajo esta distribuido según el carácter.
- La organización da la oportunidad de colaboración y aporte de ideas de todo el personal pero son pocas las personas que se destacan.

Recomendaciones

Como recomendaciones pudimos concluir que:

- Debería existir un programa de capacitación para el desarrollo de talentos dentro del campo de cada empleado.
- Convendría realizar un taller de integración de personal para fomentar la comunicación dentro del trabajo.
- Para eliminar las brechas existentes en la aportación de nuevas ideas se debería realizar reuniones periódicas con el personal de cada departamento así como en su totalidad.

MODULO II

MARKETING ESTRATÉGICO INTEGRAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AÑO 2007

INTRODUCCION

La presente monografía ha sido enfocada hacia un Plan de Marketing sobre una empresa de naturaleza familiar llamada Maderera Moderna.

A continuación se presenta desde un diagnóstico de la organización y su entorno, un estudio de mercado; segmentando cada tipo de producto y finalmente estrategias para un mejor posicionamiento en el mercado.

A fin de que el proyecto complete las expectativas se ha planteado diferentes problemáticas con sus respectivas soluciones.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1. Descripción

Maderera Moderna fue establecida en el año de 1982 por el Sr. Eduardo Bermeo E, es una empresa netamente familiar; esta ubicada desde sus inicios en la Avenida Don Bosco 7-67 y Bartolomé Ruiz, en la ciudad de Cuenca.

La actividad a la que se dedica la empresa es la preparación y venta de diferentes tipos de madera; hablamos de preparación al entregar cada pieza cepillada, machimbrada, vicelada y perfilada según su necesidad, es decir lista para su uso.

La diversidad de madera que ofrece ha permitido ser líderes en la confianza y fidelidad de sus clientes puesto que ha logrado a través de los años tener prestigio dentro del mercado maderero.

Su propietario conocido por ser un hombre honorable, carismático y leal a sus clientes, ha logrado que a su producto lo identifiquen con calificativos de calidad, garantía y disponibilidad inmediata.



Eduardo Bermeo E.

GERENTE

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Servir a los clientes de manera oportuna brindándoles un producto de calidad que satisfaga sus necesidades, permitiendo a la empresa obtener rentabilidad.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Orientar al cliente en su mejor opción para la compra, así como proporcionar un producto adecuado según su requerimiento.
- Determinar las mejores estrategias de mercado para tener la oportunidad de crecimiento y generación de utilidades.

1.3. Misión

Maderera Moderna es una empresa que se dedica a la preparación de madera seca, así como en el desarrollo personal de sus empleados y satisfacción total de sus clientes, estos segmentos otorgan a la empresa una Política Social para su crecimiento.

1.4. Visión

Es que cada consumidor prefiera comprar madera para los acabados de casa, por la calidad que Maderera Moderna ofrece, frente a productos sustitutos aparecidos recientemente en el mercado, cuyo costo y durabilidad es mucho menor.

1.5. Diagnóstico

D/A vs F/O

Tiempo que toma llegar a un grado óptimo para la preparación de la madera.	Clientes prefieren madera prensada en el proceso de secado, por su ambientación y efectos secundarios neutros.
Competencia muy cercana	Lugar específico para conseguir madera
No existe parqueadero	Vehículo de entrega
Escasez de producto	Diversos Proveedores

- Dado que la madera es un producto que necesita preparación especial para su uso, es imprescindible que cada pieza pase por un riguroso proceso de secado de duración mínima de 3 meses y la máxima de 11 a 12 meses de acuerdo al tipo de madera; este

procedimiento es esencial para garantizar las perfectas condiciones de cada unidad.

- El sector en donde la empresa esta ubicada para transformar, vender y distribuir la madera es propicio para esta actividad, y aunque la competencia es próxima a ésta; no ha repercutido por completo en la ejecución de sus actividades; pues Maderera Moderna ofrece un producto con bondades que sus rivales no han podido alcanzar.
- El rápido crecimiento del sector junto con sus edificaciones han impedido la ampliación de un lugar apropiado para uso de parqueadero; por lo que se ha implementado un vehiculo para entregas a domicilio dentro de la urbe.
- Ministerio de Medio Ambiente junto con entidades que se encargan de la conservación de bosques y su fauna restringen la explotación de madera ciertas temporadas del año para su reforestación. Otro factor de escasez son las situaciones climáticas del lugar del cual se extrae el producto. Debido a este escenario Maderera Moderna posee proveedores de diferentes lugares del país que contrarrestan la escasez.

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.

2.1. Segmentación.

- Segmentación de Clientes
- Segmentación de Beneficios
- Segmentación de Preferencias
- Segmentación de Categorización

2.1.1. Segmentación de Clientes

Los clientes a los que atiende Madera Moderna se pueden dividir en:

- Minoristas.- Es decir personas que se dedican a la elaboración de acabados de casas como son: Arquitectos, Carpinteros y otros.

Cuantificación:

De acuerdo a datos históricos se ha determinado que el número de clientes que frecuentan la empresa siendo 415 personas las que anualmente compran madera.

- Empresas Públicas y Privadas.- Esencialmente estas empresas compran madera para la remodelación y mantenimiento de sus instalaciones, por ejemplo: Municipios de la Provincia del Azuay, ETAPA, La Europea, Curtiembre La Renaciente, Almacenes Fabián Pintado, etc.

Cuantificación:

El número de empresas que requieren del producto que ofrece Maderera Moderna es de **35**, dato que es obtenido anualmente.

- Mayoristas.- Maderera Moderna abastece a diferentes establecimientos que se dedican a la comercialización de la misma actividad. Por ejemplo: Ferrimadera, Maderas Valdez, Maderas Jaimito, Ferreterías.

Cuantificación:

Mediante información adquirida en la empresa se ha establecido que el número de clientes pertenecientes a este grupo son de **15** personas.

2.1.2. Segmentación por Beneficios

Cada pieza de madera no tiene un acabado perfecto después de cepillado puesto que es material natural, por lo que los beneficios que cada usuario puede encontrarle son diferentes; por ejemplo: Si un carpintero usa un tablón para la elaboración de un mueble éste se someterá a cortes que permitirán la desaparición de las fallas de la pieza; mientras que si se destinara a la transformación de duelas para entablar la falla será visible.

Cuantificación:

Para esta segmentación se considera dos grupos de beneficios que favorezcan al consumidor final; Pisos y Muebles.

- Pisos

Son 309 clientes anualmente que necesitan madera preparada en duela machimbrada para el acabado de entablados junto con duelas perfiladas llamadas rastreras.

- Muebles

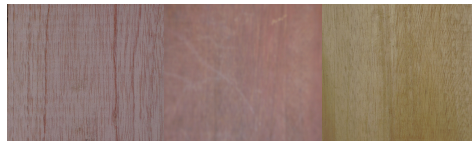
Son 206 clientes anualmente que requieren proveerse de madera para la elaboración de muebles y complementos.

2.1.3. Segmentación por Preferencias

Cada cliente es un mundo diferente en gustos y necesidades por lo que permite clasificar el tipo de madera que cada uno de ellos requiere. La diversidad de cada pieza permite destinar cada tipo de madera a un uso diferente y específico. Por ejemplo: Chanul, Caoba, Romerillo, Yumbingue, Eucalipto, Mascarey se usa para entablados y puertas de calle; Cedro, Laurel, Copal, Pino, Fernan Sanchez, Canelo y Seique son utilizados para panelados, tumbados y elaboración de muebles.

Cuantificación:

Tipo de madera	Preferencia/ No. Personas
Chanul	87
Caoba	12
Romerillo	22
Yumbingue	37
Eucalipto	139
Mascarey	12
Cedro	52
Laurel	99
Copal	19
Pino	8
Fernan Sanchez	2
Canelo	16
Seique	10
Total	515



CEDRO CHANUL CANELO



ROMERILLO MASCAREY CAOBA



LAUREL YUMBINGUE SEIQUE

2.1.4. Segmentación por Categorización de Clientes

Por la diversidad de clientes, se ha podido determinar clientes por Consumo, necesidad, forma de pago y concurrencia.

- Consumo: Existen empresas que necesitan abastecer sus bodegas en tiempos de escasez por lo que su compra es de un monto elevado y su concurrencia es ocasional.

Mayorista	No. De Tablones anuales	Ocasionalidad
Sra. Sandra Bermeo	3000	4 veces
Sra. Adriana Bermeo	2800	7 veces
Sr. Saúl Cañar	1050	3 veces
Sr. Benigno Farrés	1300	6 veces
Arq. Roldán	780	2 veces
Sr. Jesús Valdez	750	2 veces
Sr. Hernán Gomezcoello	520	4 veces
Sr. Claudio Bermeo	650	4 veces
Otros mayoristas	8650	Diferentes temporadas del año
TOTAL	19.500	

- Necesidad: Determinados clientes requieren específicas clases de madera por el tipo de trabajo que realizan, siendo casi siempre el mismo. Como son los exteriores o los acabados interiores.

Acabados	Necesidad
Exteriores	62
Interiores	453
Total	515

- Forma de Pago: En esta categoría consideraremos el tiempo que un cliente tarda en cancelar el crédito otorgado; por la magnitud del negocio y la poca rotación de materia prima se ha restringido a únicamente a 10 personas; las cuales se dividen en dos categorías: las de pago puntual y los de pagos vencidos.

Pagos	No. De clientes
Puntual	463
Vencidos	52

2.2. Mercado Meta

La actividad a la que se dedica Maderera Moderna esta enfocada a un determinado número de clientes que durante años se han dedicado al consumo de madera; es decir 465 consumidores, ésta se enfoca en la retención de buenos compradores antes que a la adquisición de nuevos clientes ya que anualmente son 50.

Su mercado meta es la prolongación de su prestigio a través de los años dentro de los diferentes negocios que lo hacen conocido; el reconocimiento por los compradores.

2.3. Posicionamiento

Para el desarrollo de este ítem de investigación de mercado hemos considerado tres factores:

- Servicio al Cliente
- Diferenciación
- Percepción de los clientes

2.3.1. Servicio al Cliente

Una de las características que define a esta empresa, es el servicio que brinda a cada uno de sus clientes, tanto su Gerente como sus empleados han enfocado sus esfuerzos en darle un trato cordial e inmediato al comprador , permitiéndole de esta manera asegurar su retorno.

2.3.2. Diferenciación

Maderera Moderna ofrece Vigas de Chanul de tres metros a siete metros al por mayor y menor; distinguiéndole de los demás competidores ubicados dentro de su sector ya que estos no cuentan con este producto.

2.3.3. Percepción de los Clientes

Como hemos manifestado Maderera Moderna se destaca por la atención que el personal brinda a su cliente de manera oportuna, el objetivo primordial de esta asistencia es ser la primera opción a elegir para la compra de madera.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LAS 4´P

3.1. Producto.-

Maderera Moderna es una empresa de Productos Individuales y Práctica la Combinación de Productos; puesto que se dedica a preparar y comercializar un solo producto que es **La Madera**, relacionándoles con el término de profundidad en la combinación de su producto porque ofrece una cantidad limitada de variedades

3.1.1. Ajustes de la combinación de productos.-

Debido a los cambios que surgieron por la economía del país la empresa adopto dos decisiones:

- **Abandono de Productos.-**

Es el caso de Maderera Moderna que decidió eliminar un servicio; "Elaboración de Terminados de casa", es decir peldaños, pasamanos, muebles de cocina, clósets, puertas, torneados, etc. El motivo de esta resolución fue el incremento de cuentas incobrables; esto se daba por que las personas destinaban su presupuesto para la terminación de acabados interiores al finalizar la construcción; por lo que carecían de dinero suficiente para cancelar el valor correspondiente al trabajo.

- **La introducción de nuevos productos.-**

Un complemento para la venta de madera es el Plywood por lo que se decidió implementar este nuevo producto; el haber decidido introducir este producto les ha permitido dar comodidad a sus clientes, puesto que ahorran tiempo y dinero.

3.1.2. La evaluación correspondiente entre la compañía y el producto.-

- **Las habilidades tecnológicas de la mano de obra y la gerencia.**

Llamamos mano de obra a las personas que manipulan directamente el producto o materia prima antes de prepararla; es indispensable que cada uno de ellos tenga conocimiento de cada actividad que se realiza en los talleres, dado que Maderera Moderna es Microempresa su propietario tiene conocimiento de cada máquina el mismo que capacita a nuevos empleados en toda clase de actividad.

Es decir; las habilidades tecnológicas son universales en el negocio pero los conocimientos netos de la empresa es exclusivo de su dueño y su Directora Financiera.

- **El Tamaño del Personal de Producción**

Maderera Moderna es una organización que tiene a su cargo 8 empleados en su área de producción, cada uno de ellos tiene conocimiento de todos

los procesos pero esta encargado de uno en particular:

Actividad de Producción	Mano de Obra	Observaciones
Cantear	2	Proceso fijo en el Número de personas
Cortar	2	Proceso fijo en el Número de personas
Cepillar	2	Proceso fijo en el Número de personas
Machimbrar	1	Proceso aleatorio con Biselar.
Biselar	1	Proceso aleatorio con Machimbrar.
Perfilar	1 o 2	Sujeto a volumen de producción.

PROCESO PARA CORTAR



- **Recursos Financieros**

En esta área trabajan dos personas; el Gerente y la Directora Financiera quienes son los únicos que tienen acceso a los fondos de la Empresa necesarios para el funcionamiento diario. En la actualidad el principal recurso que tienen para la ejecución de sus actividades es el Capital Propio; han contado con préstamos a entidades bancarias para respaldar la adquisición de materia prima y maquinaria en los primeros años de funcionamientos.

- **Los recursos y la capacidad de producción**

Se cuenta con 5 tipos de máquinas para la preparación de la madera; cada una de ellas tiene una capacidad de producción diferente las cuales se detallan a continuación:

Actividad	Máquinas	Tablón/Hora
Cantear	Canteadora	20
Cortar	Sierra	30
Cepillar	Cepillo	15
Machimbrar	Machimbre	10
Biselar	Biseladota	10
Perfilar	Tupi	22

- **La factibilidad del uso de la fuerza de ventas y de los canales de distribución ya existentes**

La fuerza de ventas de la empresa esta específicamente en su propietario quien es el que se encarga de la negociación del producto.

3.2. Precio

Para el análisis de este rubro se ha considerado investigar los precios de la competencia aledaña a la Empresa, cabe recalcar que la característica principal de Maderera Moderna es entregar un producto totalmente seco y la técnica que se manipula para alcanzar este objetivo es la utilización de rumas por un periodo de 3 a 6 meses dependiendo el tipo de madera lo que provoca que el valor se incremente debido al tiempo que toma este proceso. Para el análisis de precios se ha considerado dos tipos de competencia: Competencia A y Competencia B; la primera agiliza el proceso de obtención de madera seca mediante la utilización de hornos que facilita la preparación del mismo en un periodo menor. La segunda competencia utiliza el mismo proceso que Maderera Moderna pero difieren los precios según conveniencia de cada propietario.



TECNICA DE MANIPULACION PARA SECAR LA MADERA

ANALISIS DE LOS PRECIOS

MADERERA MODERNA VS COMPETENCIA A Y B

TIPO DE MADERA	MADERERA MODERNA	A	B	UNIDAD	MADERA
Eucalipto	4,50	4,60	4,40	Tablón	Fresca
Canelo	7,50	7,00	7,60	Tablón	Seca
Caoba	30,00	29,00	32,00	Tablón	Seca
Cedro	14,00	13,00	14,50	Tablón	Seca
Copal	6,50	6,00	6,40	Tablón	Seca
Chanul de la costa	14,00	14,00	14,00	Tablón	Seca
Chanul del oriente	14,00	13,50	14,00	Tablón	Seca
Laurel de la costa	6,50	6,00	6,70	Tablón	Seca
Laurel del oriente	10,00	9,00	9,80	Tablón	Seca
Pino	9,50	9,00	10,00	Tablón	Seca
Mascarey	13,00	13,50	13,00	Tablón	Seca
Romerillo	14,00	13,50	13,00	Tablón	Seca
Seique	8,00	7,50	8,00	Tablón	Seca
Yumbingue	11,00	10,50	11,50	Tablón	Seca

Según la segmentación de Clientes, el precio puede variar, de acuerdo al tipo de cliente; éste cambio es debido también a la afluencia y la cantidad que requieren cada comprador; por ejemplo; un mayorista que necesite 20 tablones de laurel pagará 6 dólares por cada unidad mientras que un minorista pagará 6,50 por el mismo artículo.

3.3. Plaza de Canales de Distribución

Maderera Moderna prefiere tener un solo canal de distribución directo que es su propio local para comercializar su producto a los clientes; la madera es conocida como un artículo suntuario porque requiere de especificaciones exactas, aplicación del producto e información del precio.

3.4. Promoción, Estrategia Comunicacional

Esta empresa no emplea medios de comunicación para publicidad en radio y televisión. Se ha contratado el servicio de publicidad en la Guía Telefónica de Cuenca, en la Cámara de Construcción de Cuenca y Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.

La principal estrategia comunicacional es el buen trato al cliente; los valores de sus empleados frente a un producto y la información acertada y oportuna que se les da a todos sus clientes.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

4.1. Benchmarking:

La competencia próxima a la empresa es Maderas Vitanza quienes han logrado posicionarse de manera rápida por sus precios bajos; existen clientes que son indiferentes a la preparación de cada pieza por lo que solo la adquieren a pesar de que esta no tenga garantía.

Maderas Vitanza no otorga lealtad al cliente, debido a la presión que somete a sus usuarios al privarlos de cambio por una pieza que se encuentre en mal estado.

Por la naturaleza del negocio que la competencia mencionada se dedica, su stock es limitado, si bien es cierto que ellos comercializan madera su principal ingreso es la elaboración de muebles y acabados de casa.

Una de sus estrategias publicitarias son las cuñas de radio, y la utilización de un horno para secado de madera.

Se ha mencionado que el secado en horno evita que la naturaleza del material tenga un proceso normal de madurez ocasionando una evolución forzada teniendo como resultado que las piezas con el tiempo adopten su tamaño normal y se cuarteen.

CAPITULO V

PLAN DE ESTRATEGIA MADERERA MODERNA 2007

Maderera Moderna es una empresa local por tal motivo el plan se desarrollará de manera que esta pueda posicionarse como líder entre todos sus competidores.

Nos enfocaremos en la Imagen Corporativa, en la Atención al cliente y el Desarrollo de Marca.

5.1. Imagen Corporativa.-

Las personas que frecuentan esta empresa son en su mayoría de talleres de carpintería y construcción por lo que la imagen estilizada no es el principal objetivo que la empresa persigue; el enfoque real es la atención inmediata al consumidor.

Para dar imagen y protección al empleado por la naturaleza del trabajo que la Empresa desempeña se ha considerado la implementación de ropa de trabajo enfatizando en zapatos de uso industrial y cascos; ya cuentan con el uso de cinturones protectores contra lesiones de columna vertebral, orejeras, mandiles de uniforme y guantes.

El costo de esta innovación es de \$316,79 el cual será absorbido en su totalidad por la empresa. **ANEXO 1**

- Tarjeta de Crédito

Se ha determinado que un número considerable de personas prefieren cancelar mediante tarjetas de crédito entonces hemos consultado con el Banco del Austro donde nos informaron sobre los requerimientos para este servicio así como de los materiales que se necesitan:

Requisitos

- Cédula de Identidad del Representante Legal.
- Certificado de votación del Representante Legal.
- Pago del Predio Urbano.
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Patente Municipal.
- Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Al momento de la afiliación se entregara una rastrilladora para la elaboración de vouchers, la cual no genera costo alguno así como la afiliación con esta entidad.

5.2. Atención al Cliente

Para fidelizar a los clientes se les dará un trato especial pre-venta, venta y post-venta.

- Pre-venta

Se puede realizar llamadas para alertar al cliente sobre precios promocionales o productos recién llegados y que estén en escasez.

- Venta

Para evitar molestias en la espera del producto y al momento de la venta se les dará atención personalizada al comprador o a sus acompañantes brindándoles café o bebidas hidratantes según la ocasión, en un ambiente cómodo y adecuado para la espera; también se implementará revistas para distracción y acorde al negocio.

- Post-venta

La atención en post-venta será de suma importancia al momento que nuestros clientes necesiten orientación por el producto que adquirieron, ya sea porque necesitan reparación, pues de esta manera se obtendrá un alto nivel de fidelización con cada comprador.

5.3 Desarrollo de Marca

Se ha desarrollado una serie de estrategias para lograr que la marca o nombre de la empresa pueda tener posicionamiento dentro del mercado maderero.

De acuerdo a las investigaciones sobre el tipo de nombre se ha llegado a las siguientes conclusiones:

MADERERA MODERNA

MADERERA; Es la palabra que relaciona a la empresa con la actividad que se realiza para la transformación de la materia prima en producto esperado.

MODERNA; Es el adjetivo que califica el tipo de madera que se ofrece, es decir que el producto es reciente, de calidad y acorde a este tiempo donde lo nuevo se relaciona con garantía.

- Marca identificada

Uno de los principales objetivos que tiene la empresa es dejar una buena impresión en los clientes para que estos vuelvan; ahora hemos decidido implementar algo más que un buen trato, el desarrollo de la marca, que los clientes memoricen el Nombre de la Empresa y relacionen cualquier tipo de papel de color azul con la empresa.

¿Cómo?

- a) Maderera Moderna tiene su fuerte en la venta de tablón entonces lo que se implementará son **adhesivos con el logo** de la empresa en cada uno de los tabloncillos que se vendan, entonces la familiarización del nombre podrá ser un puente entre el cliente y la directa identificación con Maderera Moderna.

Costos:

El precio por la elaboración 200 adhesivos de 15cm por 5cm con impresión a dos colores es de \$30,00 dólares, teniendo en cuenta se producen.

- b) Otro tipo de estrategia estudiada es la implementación de folletos, que proporcionen al cliente la información necesaria que deben conocer de acuerdo a sus gustos y preferencias para tomar una decisión al momento de la compra.

El tríptico contendrá la siguiente información:

- Nombre de la Empresa
- Dirección y Teléfono
- Tipos de maderas
- Usos adecuados para cada tipo de madera
- Fotografías que orienten sobre los diseños y colores correspondientes a cada tipo de madera y Plywood.

Costos:

El precio de la elaboración de trípticos es de \$180,00 por 100 unidades. **ANEXO 2**

- c) También se implementará el diseño de una página web que permitirá estar en contacto con los clientes dándoles a conocer las características y bondades de los productos así como facilidades

de pago; adicionalmente se podrá saber si existe disponibilidad del producto.

5.4. Presupuesto

MADERERA MODERNA

FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversiones				
	-			
Inversión Marketing	19.023,43			
	-			
Material publicitario	16.873,06			
Uniformes industriales	-950,37			
Canal Virtual	-1.200,00			
Ventas	257.608,84	270.489,28	284.013,75	
Costos de Producción	244.790,00	256.892,00	269.599,10	
Materiales Directos	200.000,00	210.000,00	220.500,00	
Mano de obra	21.120,00	22.176,00	23.284,80	
Costos de Fabricación	3.040,00	3.192,00	3.351,60	
Depreciación	2.750,00	2.750,00	2750	
Costos de Administración	17.880,00	18.774,00	19.712,70	
Utilidad Antes de Impuestos y Utilidades	12.818,84	13.597,28	14.414,65	
15% Reparto de Utilidades	1.922,83	2.039,59	2.162,20	
Utilidad Antes de Impuestos	10.896,01	11.557,69	12.252,45	
25% Imp. A la Renta	2.724,00	2.889,42	3.063,11	
Utilidad Neta	8.172,01	8.668,27	9.189,34	
Adición a la Depreciaciones		2750	2750	2750
	-			
Flujo de efectivo operacional	19.023,43	10.922,01	11.418,27	11.939,34
Factor de valor presente		1,05	1,10	1,16
Valor Presente	31.072,27	10.401,91	10.356,71	10.313,65
VAN	12.048,84			
TIR	36%			

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Conclusiones:

La estrategia que hemos elegido para la aplicación a Maderera Moderna permitirá alcanzar nuevos retos que le permitan tener mejores resultados en el campo económico, como organización y con un nuevo enfoque al mercado actual.

Tanto las negociaciones como la demanda en si han evolucionado transformándose en un influencia para la compra, de este modo la propuesta de una Imagen Corporativa renovada modifica lo tradicional en un servicio personalizado y satisfactorio para el cliente.

Para la ejecución de otra exigencia se ha decidido enfocar el crecimiento de prestigio por medio de la marca, esta demás decir que el servicio al cliente es una política de la empresa, pero las investigaciones de campo han determinado que la producción también se enfoca en el Nombre del Producto; de modo que todos sus clientes y demás público conozca y relacione directamente el producto con MADERERA MODERNA.

Se ha manifestado que la atención al cliente es uno de los objetivos primordiales de la empresa, por lo que no se ha pasado por alto el renovar esa estrategia; el cliente quiere un buen servicio como cliente, amabilidad como persona, un producto de calidad y un precio accesible.

MODULO III

GERENCIA FINANCIERA

BALANCED SCORECARD

INTRODUCCIÓN

Bavaria es un transnacional dedicada a la producción y distribución de cerveza, bebidas de mata así como agua embotellada, por lo que la hemos tomado en cuenta para el desarrollo de la presente Monografía correspondiente al Módulo No. 3 de Gerencia Financiera.

Lo que se ha analizado principalmente son los ratios financieros establecidos según los últimos tres años es decir, 2003, 2004 y 2005.

También se ha creado el Balanced Scorecard señalando los indicadores que se encuentran estables, los que necesitan refuerzo y aquellos que se deben reestructurar definitivamente por su estado de baja.

En el capítulo I se describe lo que es el Grupo Empresarial Bavaria así como la Misión, Visión, Objetivos y un Análisis FODA.

En el Capítulo II se analiza cuantitativamente todos los resultados del estado actual de la empresa.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1. Descripción

Bavaria S.A. es la mayor cervecería de Colombia, la segunda de Sudamérica y la décima del mundo.

Fue fundada el 4 de abril de 1889 por el alemán Leo S. Kopp con el nombre Sociedad Kopp's Deutsche Brauerei.

En 1930 el Consorcio de Cervecerías Bavaria surgió de la fusión de la Kopp's Deutsche Brauerei y algunas cervecerías regionales, y cambiaría su nombre a Bavaria S.A. en 1959.

Bavaria S.A. se fusionó con la Cervecería Águila, de Barranquilla, en 1967, y compraría a la Cervecería Unión (Cervunión), de Medellín, en 1972.

Desde 1994, Bavaria S.A. empezó a producir refrescos de fruta y agua embotellada. Dos años después se crearía el Grupo Empresarial Bavaria, que iniciaría su expansión en 2000 con la compra de su rival Cervecería Leona, y la adquisición de la Cervecería Nacional de Panamá en 2001, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston y la



Cervecería Andina de Ecuador en 2002.

El Grupo Empresarial Bavaria (GEB), con operaciones propias en Colombia, Ecuador, Panamá y Perú, es el segundo grupo cervecero de América Latina y el décimo en el mundo.

Concentran sus actividades en la producción y comercialización de cervezas, bebidas de malta, refrescos de fruta, gaseosas, aguas de mesa y lácteos, y son líderes en los países en los cuales tenemos presencia: en Colombia, con cerveza Águila; en el Perú, la marca con mayor posicionamiento es cerveza Cristal; en el Ecuador, con cerveza Pilsener, y en Panamá, con cerveza Atlas.

Actualmente cuentan con 27 plantas para atender las necesidades de 80 millones de consumidores de manera oportuna, a través de aproximadamente 900 mil puntos de venta en toda la región.

Como empresa multinacional se distinguen porque enfocan su dirección y operación en una cultura empresarial que responde a las exigencias del mercado, ofreciendo a nuestros consumidores bebidas de alta calidad y a precio justo.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Brindar un producto de calidad, tomando en cuenta variables que están directamente relacionadas con los consumidores, como es el medio ambiente, así también la interrelación con las actividades dentro de la sociedad.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Crear responsabilidad social dentro de la empresa así como fuera de ella, brindar ayuda a la sociedad.
- Producir una bebida de calidad lista para cada tipo de segmento de mercado.

1.3. Misión

Trabajar con nuestros clientes y socios de distribución para hacerlos más exitosos en su negocio, ser el mejor lugar de trabajo para nuestros empleados, y crear crecimiento de largo plazo en el valor de la compañía para sus accionistas.

1.4 Visión

Es que cada consumidor de los mercados donde operamos disfrute de, por lo menos, una de las marcas del GEB cada día, lo que nos significa un gran reto.

1.5 Responsabilidad Social

Para el GEB, la responsabilidad social es una práctica gerencial que involucra los aspectos centrales del negocio, con aquellos que trascienden su actividad y se reflejan en la comunidad.



De ahí que consideremos que parte importante de nuestra misión es la contribución con el desarrollo de los países donde operamos, razón por la cual continuaremos fortaleciendo las actuales acciones y programas, así como implementando nuevas estrategias que contribuyan al mejoramiento de todas las audiencias con las que tenemos relación.

Nuestros focos de actuación se concentran, principalmente, en la generación de empleo, en el apoyo al deporte con énfasis social y en una mayor actuación en las comunidades aledañas a nuestras plantas. También, apoyamos la educación y la cultura.

1.6 FODA

Dado el tamaño de la Empresa Bavaria hemos analizado una de las organizaciones que forman este grupo que es La Backus de Perú.

1.6.1 ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

1.6.1.1. Fortalezas:

Las principales fortalezas de Backus son:

- Único productor nacional de cerveza.
- Existe una fuerte integración horizontal y vertical.
- Altas barreras al ingreso de nuevos competidores.
- Sólido respaldo accionario, fortalecido con la adquisición del 49% de las acciones por parte del Grupo Bavaria.
- Adecuada gestión gerencial.
- Posicionamiento de marcas en el mercado local y en las colonias peruanas en países extranjeros.

- Importante conocimiento de la industria y del proceso productivo, constituyendo una importante curva de aprendizaje.
- Alianzas estratégicas con empresas alemanas para garantizar la calidad de los productos, de acuerdo a los estándares internacionales.

1.6.1.2. Debilidades:

Las principales debilidades de Backus son:

- Rivalidad entre accionistas.
- Capacidad de planta menor a la de competidores latinoamericanos.
- Elevada dependencia del mercado interno, bajo nivel de exportaciones.

1.6.2. IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

1.6.2.1. Oportunidades

Las principales oportunidades de Backus son:

- Recuperación del poder adquisitivo de la población, reflejado en la proyección del Producto Bruto Interno.
- Posibilidad de penetración en mercados externos.
- Mercado Nacional y Latinoamericano con bajo consumo per cápita, el cual puede ser incrementado.
- Apoyo en su accionista, Grupo empresarial Bavaria de Colombia y Polar de Venezuela, con la finalidad de penetrar mercados latinoamericanos.
- Utilización de la actual capacidad instalada ociosa.

1.6.2.2. Amenazas

Las principales amenazas de Backus son:

- Ingreso de productos de contrabando por la frontera sur del Perú.
- Mayor penetración de productos importados por canales minoristas.
- Mantenimiento de baja carga tributaria en bebidas de mayor contenido alcohólico.
- Cambios en las políticas tributarias. Alta sensibilidad a cambios en el ISC (Impuesto Selectivo al Consumo) en el mercado interno
- No existen barreras arancelarias para el ingreso de productos importados.
- Oligopolios en los mercados latinoamericanos, con posicionamiento de marcas regionales.
- Sustitutos cercanos.

CAPITULO II

ANALISIS DE LAS PERSPECTIVAS GLOBALES DEL BSC

2.1. Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento

- **Personas.-**

La nueva era del Grupo Bavaria esta enfocada a un cambio de decoración que empezó en las áreas de presidencia, pero que se llevará a todas las oficinas, donde por protocolo reinaban el blanco y las paredes desnudas. Ahora, el color y las referencias a las marcas se van a imponer, así como se impuso (es obligación) ir a la oficina sin corbata, porque, como dice Lippert, la cerveza es divertida y la diversión riñe con las corbatas.

Esta estrategia convierte a los empleados en partícipes de la creación de esta empresa, haciéndoles crecer junto a ella.

- **Cultura Organizacional**

Bavaria está pasando de estar enfocada en la producción y la logística, a convertirse en una compañía centrada en las marcas y el mercadeo.

Esta empresa crecía pero no con una estrategia de portafolio; es decir, la marca que hiciera las mejores promociones era la que lograba el crecimiento de

Bavaria; ahora, lo que se hace es que cada marca está enfocada a un segmento o nicho de mercado para satisfacer la necesidad del consumidor, no del canal.

Para lograr esta estrategia se ha utilizado herramientas marketeras y nuevo elemento humano especializado para lograr el crecimiento de Bavaria.

- **Tecnología**

Un cambio importante en la estructura organizativa del grupo, en el que se define la importancia de centralizar los procesos administrativos y financieros de todas las empresas que lo conformaba es decir éstas operaban de modo independiente; cada una tenía su propio sistema, y muchas tareas y procesos eran redundantes. Los estados contables y financieros se hacían, entonces, difíciles de manejar y la consolidación de los mismos tomaba tiempo.

Para solucionar este problema se contrata la asesoría de las reconocidas consultoras Deloitte y Gartner que ejecutaron el Proyecto denominado Mercurio cuyo objetivo primordial era establecer un único modelo de negocio corporativo en las compañías Bavaria, Unión, Leona y Maltería Tropical, homologando y estandarizando sus procesos, sus datos y el manejo de la información del negocio.

2.2. Perspectiva de Procesos Internos

- **Costos.-**

Ecuador. El costo de ventas de la operaciones en el Ecuador, antes de eliminaciones entre países, aumentó en un 9.9% con respecto al año anterior. Sin contar el efecto de la reevaluación, el costo de ventas se incrementó en un 20.8% con relación al año anterior, debido al incremento en volumen en un 8.6%, mayor participación de cerveza comprada que generó mayores costos en el 2005, mayor gasto en reparación de maquinaria y equipos y el aumento en la participación del mix de productos de cerveza en envase no retornable.

- **Operaciones.-**

Los procesos de planeación se optimizó la red de distribución, estandarizamos la estructura organizacional en cada país, se contrató con terceros la distribución en Panamá, y se diseñó una estrategia integrada de abastecimiento para ganar economías de escala en las compras del GEB.

Estamos implementando diversos proyectos para asegurar la eficiencia de nuestras operaciones, la lealtad de nuestros operadores, la planificación de la demanda, al igual que la optimización de los espacios en nuestras bodegas.

2.3. Perspectivas de Satisfacción al Cliente

- **Segmentación de Mercado**

Para lograr la transformación de las marcas y su posicionamiento, la segmentación se convierte en uno de los pilares en la estrategia. Bavaria realizó 9.000 encuestas en el país, en cuyos resultados encontraron 53 atributos o cualidades de la cerveza. Luego de análisis matemáticos, se identificaron 6 segmentos distintos: amigos de la cerveza, machos, funcionales, buscadores de prestigio, rumberos e informales. Con la herramienta Radar de Becquer, que son mapas preceptuales, cruzan ocasiones de consumo que van desde los momentos más extrovertidos hasta los más personales y de los momentos de socialización y búsqueda de status, hasta los más racionales- con segmentos de consumidor.

- **Satisfacción de clientes**

Están comprometidos con el desarrollo sostenible y la prevención de la contaminación, operando en un ambiente que satisfaga las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

- **Imagen y Prestigio**

Para lograr esto tiene un presupuesto de inversión de más de US \$300 millones para renovar las marcas en un período de dos años (nuevas botellas, nuevas canastas, nueva imagen y nuevo posicionamiento), y uno de US\$250

millones en mercadeo y ventas para publicidad, promociones y descuentos, en el mismo período.

2.4. Perspectivas Financieras

- **Ratios Financieros**

Liquidez

Razón Circulante **1,16**

Por cada Unidad Monetaria de deuda la empresa tiene 1,16 para pagarla.

Prueba Ácida **0,88**

Por cada Unidad Monetaria de deuda la empresa cuenta con 0,88 para pagarla (real).

Razón de efectivo **48%**

Es decir, contamos con el 48% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta.

Actividad

Rotación de inventarios **88**

Quiere decir que los inventarios van al mercado cada 88 días lo que es un baja en el 2005 puesto que en los años anteriores la rotación es mayor.

Periodo de cobro **26**

Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 26 días

Periodo de pago 87

El resultado debemos interpretar junto con el periodo de cuentas por cobrar, lo que podemos ver es que la rotación de pago es mayor representando mas del triple de tiempo que el periodo de cobro.

Rotación de activos 0,47

Es decir que nuestra empresa está colocando entre sus clientes 0,47 veces el valor de la inversión efectuada.

Endeudamiento

Deuda Total 54,19%

Es decir que en nuestra empresa analizada para el 2004, el 54,19% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 47,24% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

Rentabilidad

Margen de Utilidad Bruta 59,38%

Es decir que por cada Unidad Monetaria vendido hemos obtenido como utilidad el 59,38% en el 2005.

Margen de Utilidad Neta -0,30%

**Es decir que por cada unidad monetaria vendida se
perdió el 0,30% en el 2005.**

Rendimiento sobre activos **-0,15%**

**Quiere decir, que cada unidad monetaria invertida en
el 2005 en los activos produjo ese año una rendimiento
de -0,15% sobre la inversión**

Rendimiento sobre capital **-9,29%**

**Esto significa que por cada unidad monetaria que el
dueño mantiene en el 2005 genera un rendimiento del
-9,29% sobre el patrimonio.**

A continuación muestra los Estados Financieros con su
respectivo Análisis.

BALANCE GENERAL
BAVARIA

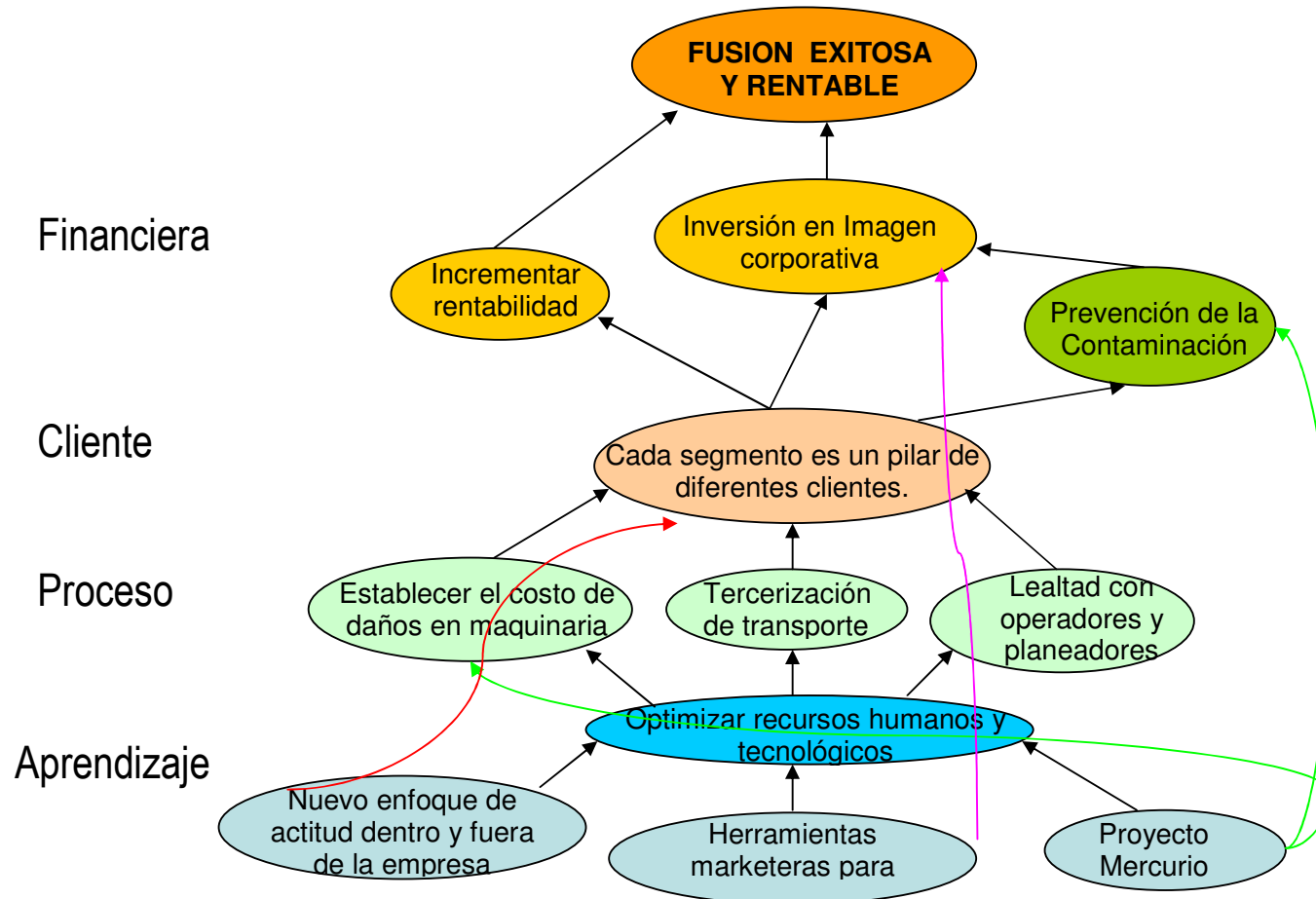
	2005	2004	2003
Activo			
Corriente			
Disponible	\$ 760.930,00	\$ 1.242.314,00	\$ 646.618,67
Inversiones	--	\$ 84.800,00	\$ 82.538,43
Deudores	\$ 424.401,00	\$ 416.202,00	\$ 435.662,24
Inventarios	\$ 449.731,00	\$ 556.146,00	\$ 664.692,37
Diferidos	\$ 181.666,00	\$ 135.562,00	\$ 164.242,52
Otros activos	\$ 38.700,00	\$ 65.602,00	\$ 81.288,41
Total activo corriente	\$ 1.855.428,00	\$ 2.500.626,00	\$ 2.075.042,64
No corriente			
Inversiones	\$ 160.914,00	\$ 169.420,00	\$ 209.898,34
Deudores	\$ 18.401,00	\$ 77.077,00	\$ 29.696,61
Propiedades, planta y equipo	\$ 2.317.413,00	\$ 2.293.060,00	\$ 2.732.374,29
Intangibles	\$ 4.195.110,00	\$ 4.304.234,00	\$ 4.590.536,91
Diferidos	\$ 190.423,00	\$ 111.336,00	\$ 128.819,67
Otros activos	\$ 311.747,00	\$ 317.008,00	\$ 4.184,41
Total activo no corriente	\$ 7.194.008,00	\$ 7.272.135,00	\$ 7.695.510,23
Valorizaciones	\$ 3.435.067,00	\$ 3.588.311,00	\$ 2.881.074,39
Total activo	\$ 12.484.503,00	\$ 13.361.072,00	\$ 12.651.627,26
Cuentas de orden	\$ 12.857.490,00	\$ 16.072.416,00	\$ 14.221.297,29
Pasivo y patrimonio			
Corriente			
Obligaciones financieras	\$ 301.444,00	\$ 788.366,00	\$ 1.009.824,52
Proveedores	\$ 160.217,00	\$ 137.295,00	\$ 126.802,63
Cuentas por pagar	\$ 565.153,00	\$ 484.567,00	\$ 426.162,28
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 404.897,00	\$ 321.639,00	\$ 58.022,57
Pasivos estimados y provisiones	\$ 46.867,00	\$ 14.988,00	\$ 270.735,33
Dividendos por pagar	\$ 52.144,00	\$ 50.378,00	\$ 15.256,29
Bonos y papeles comerciales	\$ 65.585,00	\$ 208.507,00	\$ 142.797,04
Total pasivo corriente	\$ 1.596.307,00	\$ 2.005.740,00	\$ 2.049.600,67
No corriente			
Obligaciones financieras	\$ 650.369,00	\$ 1.485.447,00	\$ 1.800.594,49
Cuentas por pagar	\$ 668.461,00	\$ 463.606,00	\$ 13.843,92
Pensiones de jubilación	\$ 273.072,00	\$ 256.543,00	\$ 289.724,24
Impuesto diferido	\$ 125.607,00	\$ 108.767,00	\$ 143.380,51
Bonos y papeles comerciales	\$ 3.258.636,00	\$ 2.828.874,00	\$ 2.797.848,07
Otros pasivos	\$ 13.812,00	\$ 25.077,00	\$ 6.130,83
Total pasivo no corriente	\$ 4.989.957,00	\$ 5.168.314,00	\$ 5.051.522,06
Total pasivo	\$ 6.586.264,00	\$ 7.174.054,00	\$ 7.101.122,73
Interés minoritario	\$ 1.379.089,00	\$ 1.467.601,00	\$ 1.432.485,80
Patrimonio			
Capital suscrito y pagado	\$ 791,00	\$ 785,00	\$ 785,44
Superávit de capital	\$ 142.296,00	\$ 72.291,00	\$ 72.291,26
Reservas	\$ 1.228.103,00	\$ 1.426.048,00	\$ 1.433.348,64
Revalorización del patrimonio	\$ 405.933,00	\$ 300.911,00	\$ 193.250,78
Utilidad (pérdida) del ejercicio	\$ -80.437,00	-\$ 80.682,00	\$ 101.406,65
Utilidades retenidas	\$ 254.120,00	\$ 291.182,00	\$ 282.073,81
Ajustes por conversión	\$ -25.953,00	-\$ 39.659,00	-\$ 6.442,21
Superávit por valorizaciones	\$ 2.595.297,00	\$ 2.748.541,00	\$ 2.041.304,37
Total patrimonio	\$ 4.520.150,00	\$ 4.719.417,00	\$ 4.118.018,74
Total pasivo, int. Mino. Y patrimo.	\$ 12.485.503,00	\$ 13.361.072,00	\$ 12.651.627,26
Cuentas de orden contra	\$ 12.857.490,00	\$ 16.072.416,00	\$ 14.221.297,29

**ESTADO DE RESULTADOS
BAVARIA**

	2005	2004	2003
Ventas	\$ 5.850.093	\$ 4.912.246,00	\$ 4.771.253,81
Por servicios	\$ 28.746,00	\$ 76.542,00	\$ 57.719,30
Descuento en ventas	-\$ 127.433,00	-\$ 70.112,00	-\$ 84.648,47
Ingresos operacionales	\$ 5.751.406,00	\$ 4.918.676,00	\$ 4.744.324,64
Costo de ventas	\$ 2.277.620,00	\$ 1.767.533,00	\$ 1.913.358,31
Utilidad bruta	\$ 3.473.786,00	\$ 3.151.143,00	\$ 2.830.966,33
Gastos de administración	\$ 411.003,00	\$ 416.731,00	\$ 370.483,69
Gastos de Ventas	\$ 1.453.088,00	\$ 1.144.003,00	\$ 1.070.643,30
Total gastos operacionales	\$ 1.864.091,00	\$ 1.560.734,00	\$ 1.441.126,99
Utilidad operacional	\$ 1.609.695,00	\$ 1.590.409,00	\$ 1.389.839,34
Ingresos no operacionales	\$ 260.267,00	\$ 657.295,00	\$ 113.313,38
Egresos no operacionales	\$ 1.667.199,00	\$ 2.033.717,00	\$ 999.307,55
Corrección monetaria	\$ 79.182,00	\$ 114.116,00	\$ 99.996,92
Utilidad antes de impuestos e intereses minoritario	\$ 281.945,00	\$ 328.103,00	\$ 603.842,09
Interés minoritario	\$ 166.630,00	\$ 188.661,00	\$ 165.542,01
Utilidad antes de provisión para impuesto sobre la renta	\$ 115.315,00	\$ 139.442,00	\$ 438.300,08
Provisión para impuesto sobre la renta	\$ 195.752,00	\$ 220.124,00	\$ 336.893,34
Utilidad o Pérdida neta del ejercicio	-\$ 80.437,00	-\$ 80.682,00	\$ 101.406,75

Razón Financiera	Fórmula	2005	2004	2003	Promedio de la Industria	Evaluación
LIQUIDEZ						
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	1,16	1,25	1,01	1,14	
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0,88	0,97	0,69	0,85	
Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	48%	62%	32%	47%	
Capital de Trabajo	Activo C - Pasivo C.	\$ 259.121,00	\$ 494.886,00	\$ 25.441,97	259.816,32	
ACTIVIDAD						
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Inventario promedio} * 360}{\text{Costo de Ventas}}$	88	113	105	102,07	
Período de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Netas}}$	26	31	33	30,24	
Período de Pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}}$	87	74	65	75,32	
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	0,47	0,37	0,38	0,40	
ENDEUDAMIENTO						
Deuda Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	52,76%	53,69%	56,13%	54,19%	
Cobertura de Intereses	$\frac{\text{Utilidades antes imp}}{\text{Intereses}}$	20,44%	22,36%	42,15%	28,32%	
Deuda Corriente	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Total}}$	13%	15%	16%	14,67%	
RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	59,38%	64,15%	59,33%	60,95%	
Margen de Utilidad Operativa	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	27,52%	32,38%	29,13%	29,67%	
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	-1,37%	-1,64%	2,13%	-0,30%	
Rendimiento sobre activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	-0,64%	-0,60%	0,80%	-0,15%	
Rendimiento sobre capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital en acciones}}$	-\$ 0,57	-\$ 1,12	\$ 1,40	-9,29%	

MAPA ESTRATÉGICO

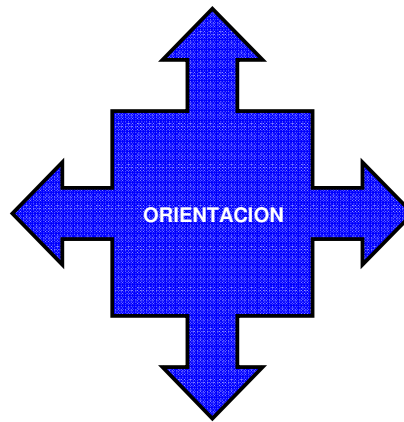


BALANCE SCORECARD

VISION ECONOMICO - FINANCIERO	
Objetivos	Indicadores
Aumentar la rentabilidad	Estado de Resultados
Estrategía de marketing	Ventas

VISION DEL CLIENTE	
Objetivos	Indicadores
Calidad del producto	Variedad según gustos
Satisfacción del cliente	Crecimiento por marca

VISION DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS	
Objetivos	Indicadores
Cambio de Actitud	Visión Nuevo Gerente
Optimizar Recursos	No. De empleados



VISION DE LA INNOVACION.	
Objetivos	Indicadores
Creación de Nuevas Marcas	\$ inversión para creación
Fusión con SabMiller	No. De acciones

PELIGRO
PRECAUCION
OK

CAPITULO III

CONCLUSIONES

Conclusiones

Según el análisis que hemos realizado hemos concluido que:

- Se necesita fuertes políticas para lograr incrementar la rentabilidad.
- La fusión con la empresa SabMiller fue una solución acertada puesto que es una organización más sólida.
- Los ratios indican que en algunos casos como la rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar son una ventaja representativa para la empresa pero los rendimientos de rentabilidad han sido bajos puesto que el inventario ha disminuido su rotación.

MODULO IV

EMPRENDIMIENTO

CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE REMISES

INTRODUCCION

Dada la necesidad que existe en la actualidad de un servicio de Remises hemos desarrollado un Proyecto que permita cumplir con los requerimientos de confiabilidad, seguridad y responsabilidad de los usuarios del mercado al cual estamos dirigidos; cumpliendo con los objetivos empresariales los mismos que llevarán a obtener rentabilidad.

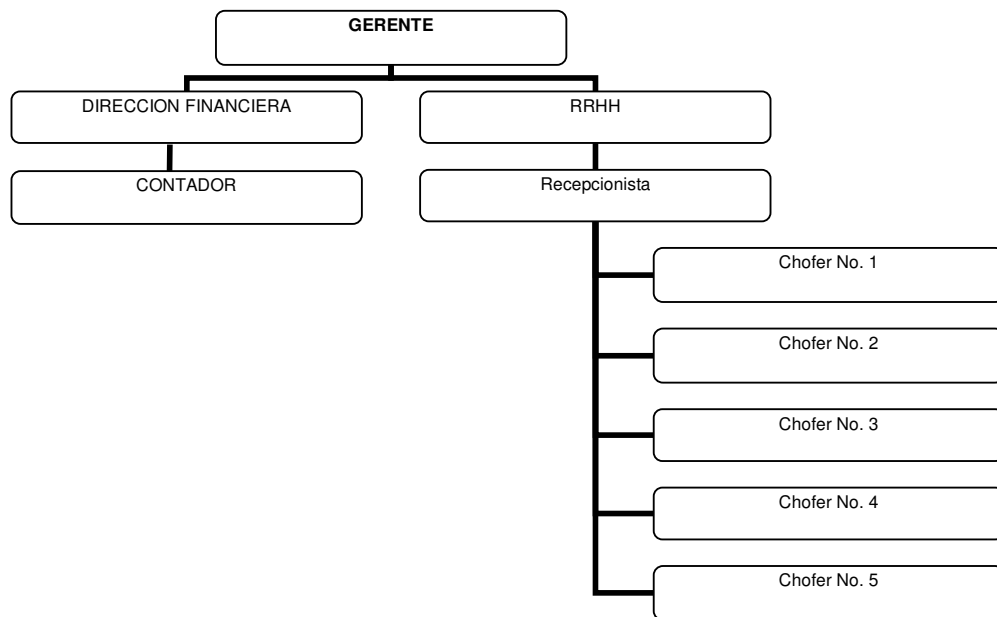
En la siguiente monografía se presentará la elaboración de un Proyecto de la creación de una empresa de Remises dirigida la Ciudad e Cuenca y Cantones Chordeleg y Gualaceo, la misma que contiene un análisis del la Estructura Organizacional, Estudio de Mercado, Análisis de la Competencia, estudios que permitieron realizar una Proyección Financiera con la cual se ha determinado la factibilidad del Proyecto.

CAPITULO I

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1. Organización.-

SeguriFlash será una empresa con 5 propietarios los cuales trabajarán conjuntamente dentro de la empresa; cada persona tendrá un cargo específico dentro del organigrama que se detalla a continuación:



1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Servir a los clientes de manera oportuna brindándoles un servicio de calidad que ofrezca seguridad, confianza y garantía permitiendo a la empresa obtener rentabilidad.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Ofrecer un servicio de calidad, seguridad, rapidez y fundamentalmente responsabilidad.
- Determinar las mejores estrategias de mercado para tener la oportunidad de crecimiento y generación de utilidades.

1.3. Misión

SeguriFlash se dedica a la prestación de servicios de transportes, pre y post aéreos, atención de grandes empresas, hoteles, etc, además servicio de mensajería en toda la Ciudad de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg.

1.4. Visión

Ser reconocida como la única empresa en la sociedad que ofrece calidad y garantía en sus servicios a través de personal responsable, seguro y eficiente.

1.5. Diagnóstico FODA

1.5.1. Oportunidades.-

- Desconfianza de la ciudadanía hacia choferes irresponsables.
- No existe otra empresa de Remises en la Provincia del Azuay.

1.5.2. Amenazas.-

- Ingresos de nuevas empresas similares.
- Incremento en el precio del combustible por la inestabilidad del País.

1.5.3. Fortalezas.-

- Página web, de la compañía con toda la información de ésta y todos sus colaboradores.
- Garantía en la prestación de servicios.
- Suscripción como otro método de pago para los usuarios.

1.5.4. Debilidades.-

- Precio del servicio superior a la tarifa mínima de las cooperativas.
- Costos elevados por mantenimiento de vehículos.

1.6. Análisis de Factibilidad de Idea

Por las condiciones actuales en las que vive la sociedad de inseguridad, desconfianza, incumplimiento e irresponsabilidad con las compañías de transporte ha surgido la necesidad de la creación de una empresa de Remises para la Ciudad de Cuenca y los Cantones Gualaceo y Chordeleg.

Esta empresa está enfocada a brindar un servicio con personal confiable, a través de la información de los miembros de la organización, la misma que está disponible en la página Web de la compañía; de igual manera ésta busca brindar responsabilidad absoluta y un servicio ágil en la ejecución de sus labores.

Actualmente existen compañías de taxis que brindan un servicio similar al de Remises, sin embargo el personal que labora para estas cooperativas no ofrece la confianza y seguridad que el servicio requiere; así como la falta de puntualidad con los usuarios; además carecen de seriedad al momento de la entrega de paquetes.

SeguriFlash fue creada para ofrecer un servicio de transporte para personas y encomiendas de manera ágil y segura con el fin de satisfacer las necesidades requeridas por los usuarios.

CAPITULO II

ETAPA DE MERCADO

2.1. Definición del Mercado.-

El proyecto estará enfocado a toda la población de la Ciudad de Cuenca y Cantones Gualaceo y Chordeleg, quienes requieran el servicio y estén dispuestos a pagar la tarifa asignada.

2.1.1. Demanda Total.-

Cantón	Población
Cuenca	417.632
Gualaceo	38.587
Chordeleg	10.859
Total	467.078

2.2. Mercado Meta.-

De acuerdo a la capacidad instalada que dispone la empresa se ha determinado abarcar el 0,05% del mercado total lo que representa 2335 usuarios. Este porcentaje ha sido determinado considerando el número de unidades que la empresa dispone para realizar 20 carreras promedio diariamente por vehículo.

CAPITULO III

MODELO DE NEGOCIO

3.1. Inversión.-

Seguriflash requiere de una inversión inicial de \$16.760,00 los mismos que serán utilizados de acuerdo a la siguiente especificación:

Detalle	Valor
Muebles y enseres	700,00
Equipo de computación	1000,00
Equipo de comunicación	800,00
Adecuación de Oficina	300,00
Uniformes	570,00
Vehículos	60950,00
Página Web	1200,00
Valor Total de la Inversión	\$ 65.520,00

3.1.1. Adquisición.-

Con el valor detallado en la inversión inicial para la compra de los vehículos se obtendrán 5 unidades nuevas con las siguientes características:

Marca: Chevrolet
Modelo: Corsa Evolución
Color: Rojo Ferrari
Año: 2007
Concesionario: Mirasol

3.2. Ejecución del Servicio.-

Posterior a la constitución de la empresa y adquisición de los vehículos se procederá a la prestación del servicio.

3.3. Recuperación de la Inversión.-

La inversión se recuperará de dos maneras:

Tarifas.- Por la calidad del servicio que se prestará, se ha determinado que el valor mínimo de la carrera es de \$2,00.

Suscripciones.- Este se efectuará a través de convenios con personas naturales y empresas que requieran el servicio.

3.4. Ventajas Competitivas.-

- *Página Web.-* El Cliente podrá acceder a toda la información de toda la empresa y sus colaboradores.
- *Garantía en el Servicio.-* La empresa se compromete a entregar la encomienda en el mismo estado que ha sido recibido; teniendo como

constancia una planilla en donde se registrará las características del bien; si hubiesen daños en el transcurso de entrega la empresa reembolsará a sus clientes el valor del mismo.

- *Seguro.-* Seguriflash contratara un servicio de seguro para sus automóviles, el mismo que brinda coberturas por sucesos imprevistos como muerte, incapacidad, parapléjicos, desmembraciones y gastos médicos de sus ocupantes al igual que servicio de grúa en caso de accidente.

Opcional. El valor de la prima es del 10% del valor total del vehiculo.

CAPITULO IV

MARKETING Y VENTAS

4.1. Análisis de las 4 p's

4.1.1. Producto.-

SeguriFlash ofrecerá servicios de transportes, pre y post aéreos, atención de grandes empresas, hoteles, etc, Servicio de mensajería en toda la Ciudad de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg.

Servicios

- ***Servicio de mensajería***

Puede solicitar este servicio para trasladar de la manera más confiable documentos, sobres, libros, u objetos sin necesidad de enviar una persona acompañándolos, simplemente debe indicar el destino del traslado abonándolo en origen.

- ***Servicio por tiempo***

Al cliente se le llevará a los destinos que se indique y se le esperará mientras realiza sus negocios o tramites. Se le ofrecerá asesoramiento sobre destinos, compras, necesidades, o Tour de día completo con seguimiento Personalizado.

- **Aeropuerto**

Se le recibirá o llevará al Aeropuerto Mariscal Sucre de la Ciudad de Cuenca

- **Servicio de Remises:**

Brindamos este servicio en confortables y modernos automóviles con choferes totalmente uniformados, dotados de sistemas de climatización de cabina, audio y enlace permanente con la base. Este servicio le brinda la máxima flexibilidad, seguridad y ahorro de tiempo entre conexiones punto a punto.

- **Servicios para Empresas:**

También brindamos servicios a empresas. Estos constan básicamente, en el transporte de personal de empresas a planta y el servicio de transporte de pasajeros dentro de las rampas aeroportuarias.

4.1.2. Precio.-

Para establecer el precio del servicio se ha considerado los horarios de atención; es decir en vespertino y nocturno, como se detalla a continuación:

4.1.3. Plaza.-

El Proyecto de la empresa SeguriFlash esta enfocada a la población del Cuenca, Chordeleg y Gualaceo es decir a todas

las personas quienes tengan la necesidad de transportarse de un lugar a otro o de enviar sobres y paquetes de manera rápida y segura.

4.1.4. Promociones.-

Se realizarán promociones de acuerdo a la frecuencia de uso del cliente; es decir, por cada 10 carreras mensuales se otorgará un servicio de transporte gratis dentro de la Ciudad.

CAPITULO V

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

5.1. Competencia

Existen varias cooperativas dedicadas al transporte de pasajeros así como de paquetes en general, sin embargo estas no brindan seguridad, confiabilidad y agilidad. Las siguientes son las más conocidas:

Cooperativa	No. De Unidades
Transvista	35
Ejecutivo	30
Pencas	25
Andino	25
Atenas	30
Sol	25
Total	170

El servicio que prestan estas cooperativas está basado en el traslado de personas que solicitan asistencia vía telefónica o en el lugar donde se encuentren; esporádicamente realizan transporte de encomiendas, en este último en la mayoría de los casos el servicio no es garantizado entregando el paquete en mal estado, fuera de tiempo y sin responsabilidad alguna.

5.2. Análisis del Servicio de la Competencia.-

Cooperativas	No. De Unidades	No. de carreras diarias	Ingreso Diario
Transvista	35	1225	2143,75
Ejecutivo	30	960	1680
Pencas	25	750	1312,5
Andino	25	800	1400
Atenas	30	900	1575
Sol	25	750	1312,5
Total	170	5385	9423,75

Como se puede observar en el cuadro anterior el numero promedio de carreras diarias por vehiculo es de 29 manteniendo un recorrido continuo en las calles de la ciudad.

CAPITULO VI

PROYECCIONES FINANCIERAS

6.1. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

SEGURIFLASH						
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-65520	-	-	-	-	-
VENTAS		112500	123750	136125	149738	164711
Costos Variables		13950	14787	15674	16615	17612
MARGEN		98550	108963	120451	133123	147100
Costos Fijos		51800	56980	62678	68946	75840
BRUTO		46750	51983	57773	64177	71259
Impuesto 25%		11688	12996	14443	16044	17815
Util. Desp. Imp.		35063	38987	43330	48133	53444
15% trabajadores		5259	5848	6499	7220	8017
Neto		29803	33139	36830	40913	45428
Flujo Neto de Efectivo	-65520	29803	33139	36830	40913	45428
Van	\$ 55.647,86					
van lineal	\$ 48.389,44					
TIR	44%					
Tirm	30%					
Tasa de rendimiento exigida	15%					

6.2. Análisis Financiero

Partiendo de los antecedentes expuestos de la empresa SEGURIFLASH se definirá a continuación a la misma desde el punto de vista financiero, gestión efectuada sobre una proyección realizada para los cinco años siguientes.

La inversión de \$65.520.00 corresponde en un 93% a la adquisición de los vehículos para la actividad comercial del negocio y un 7% en compra de artículos de oficina, adecuaciones y otros; la misma que se recupera en un plazo de 5 años como lo demuestra el análisis financiero expuesto.

El VAN de \$ 55,647.86 positivo indica que se recupera la inversión con el proyecto.

La TIR del proyecto; supera en un 29% las expectativas para los inversionistas; por lo cual se confirma la rentabilidad y visión empresarial del emprendimiento.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Conclusiones

El Proyecto que hemos realizado ha sido enfocado al Transporte en la ciudad de Cuenca y cantones Gualaceo y Chordeleg del cual hemos podido resaltar las siguientes conclusiones:

- Las exigencias del mercado actual se han desarrollado en este campo a la carencia de seguridad, confianza y responsabilidad en medios de transporte.
- El Proyecto presenta buenas expectativas en las proyecciones establecidas para 5 años.
- Para la ejecución de otra exigencia se ha decidido enfocar el crecimiento de prestigio por medio de un servicio absolutamente ágil, esta demás decir que el trato personalizado al cliente es una política de la empresa.

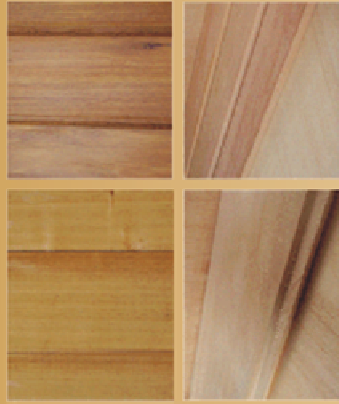
BIBLIOGRAFÍA

- Escritura de Constitución de la Empresa Vial del Azuay EMVIAL S.A.
- Chavenato, Idalverto; Villamizar, German; Trad: Pereda Lecuna, Gustavo; Gestión de Talento Humano/ Mc. Graw Hill Bogotá 2005
- Aranda, Juan; Apuntes del Curso de Graduación, Gestión de Recursos Humanos; Enfoques de competencias laborales.
- Datos históricos de la Empresa Maderera Moderna.
- Ortega, Xavier; Texto del Cursos de Graduación, Marketing Estratégico; Plan de Marketing Integral.
- Página web. <http://www.grupobavaria.com>
- Calderón, Fausto; Apuntes de Curso de Graduación, Lineamientos de Trabajo Final; Balanced Scorecard.
- Información histórica de Cooperativas de Taxis.

ANEXOS

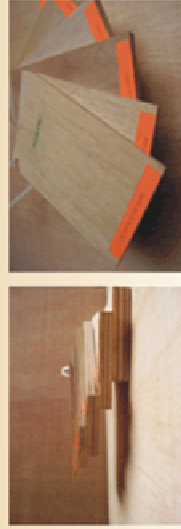
Duelas

Viceladas de 6,5cm x 1,5cm x 3mts
Viceladas de 9,5cm x 1,5cm x 3mts
Machimbradas de 4,5cm x 1,5cm x 3mts
Machimbradas de 6,5cm x 1,5cm x 3mts
Machimbradas de 9,5cm x 1,5cm x 3mts
Machimbradas de 11cm x 1,5cm x 2,40mts
Machimbradas de 15cm x 1,5cm x 3mts



Plywood

Planchas de plywood de 4mm Tipo Industrial, B y C.
Planchas de plywood de 6mm Tipo C.
Planchas de plywood de 9mm Tipo C.
Planchas de plywood de 12mm Tipo C.
Planchas de plywood de 15mm Tipo C.
Planchas de plywood de 18mm Tipo C



Rastreras

Rastreras de 6.5 cm x 1.5 cm x 3 m con un solo perfil
Rastreras de 6.5 cm x 1.5 cm x 3 m con media cana
Jambas de 6.5 cm x 1.5 cm x 3 m
Rastreras de 9.5 cm x 1.5 cm x 3 m con un solo perfil
Rastreras de 6.5 cm x 9.5 cm x 3 m con media cana



MADERERA MODERNA



Ofrece todo tipo de madera para el acabado de su casa.

Maderera Moderna
Ave Don Bosco 7-67 y Bartolomé Ruiz
07281-8420
Cuenca - Ecuador

Propietario



Maderera Moderna fue establecida en el año de 1982 por el Sr. Eduardo Bermeo E., es una empresa netamente familiar; la actividad a la que se dedica la empresa es la preparación y venta de diferentes tipos de madera.

La diversidad de madera que ofrece ha permitido ser líderes en la confianza y fidelidad de sus clientes puesto que ha logrado a través de los años tener prestigio dentro del mercado maderero.

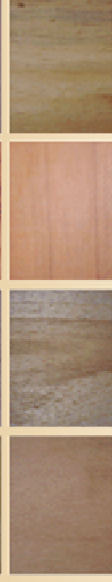
Tipos de Maderas

Maderas para entablados.
-Eucalipto, Caoba, Chanul, Romerillo, Yumbingue.

Maderas para panelados.
-Laurel, Canelo, Copal, Selique, Pino.

Maderas para muebles.
-Caoba, Chanul, Romerillo, Yumbingue, Laurel, Canelo, Copal, Selique, Pino.

Canelo Cedro Caoba Chanul



Copal Laurel Mascarey Pino

Pasamanos

Pasamanos de 6cm x 4cm x 3mts
Pasamanos de 7cm x 4cm x 3mts
Pasamanos de 9,5cm x 4cm x 3mts
(Con canal para platina)
En todo tipo de madera



Rudones

Rudones de 3cm x 4cm x 3mts
Rudones de 2,5cm x 18mm x 3mts
Rudones de 3cm x 5cm x 3mts
Rudones de 2cm x 3 m x 3mts
Rudones de 3cm x 5 cm x 3mts

Para terminados de tumbados y topes de puertas

