



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE
GUAYAQUIL
UNIDAD DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE “MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS”**

TEMA

**“MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA
FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA:
CASO REMOLQUES ROMUENCE”**

AUTORA:

Ing. Com. LUCCIOLA MUENTES AGUIRRE

TUTOR:

Ing. Alex Luque L., MCP.

OCTUBRE – 2013

Ecuador

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi Mami, por toda su entrega invaluable y apoyo, que con el amor que me brinda hace que cada uno de mis días sea el más bendecido y maravilloso del mundo ya que ella me enseñó a sonreír y luchar por la vida. A mi Señor Padre, por su apoyo empresarial y su digno ejemplo de hombre de trabajo, que con sus enseñanzas puso en mí la fortaleza de emprender y culminar propósitos en mi vida. A mis adorados sobrinos y amada familia por ser un pilar importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mis compañeros y colaboradores que se esfuerzan día a día para mantener siempre adelante Romuence C.A.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme el aliento todos los días, a mi madre por haberme dado sus fuerzas y las ganas de seguir adelante, a mi padre por su apoyo incondicional y a mis sobrinos , Joel Marisol y Marian, por otorgarme la inspiración para la culminación de mi carrera.

Agradezco además a las instituciones que directa e indirectamente han aportado con investigaciones, conocimientos e información logrando así realizar mi proyecto de tesis.

Al equipo docente de la Universidad Politécnica Salesiana, en especial a los profesores, que han contribuido con el desarrollo de este proyecto.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los pensamientos, ideas, opiniones y la información obtenida a través de este trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Guayaquil, 20 de Octubre del 2013

ING. LUCCIOLA MIENTES AGUIRRE

C.I.: 0917969610

AUTORA

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Director de tesis del Programa de Maestría en Administración de Empresas nombrado por la Unidad de Posgrado de la Universidad Politécnica Salesiana.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de trabajo de grado presentado por la maestrante: **ING. COM. LUCCIOLA MIENTES AGUIRRE, ES AUTORA** y como requisito previo para optar por el grado de Magister en Administración de Empresas, cuyo tema es: **“MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”**

Considero aprobado en su totalidad.

ING. ALEX LUQUE LETECHI, MCP

C.I:0920156080

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Declaratoria de responsabilidad	iv
Certificación del tutor	v
Índice general	vi
Índice de cuadros	x
Índice de gráficos	xi
Índice de imágenes	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Introducción	1
Capítulo I.	
EL PROBLEMA	
Identificación y valoración del problema	3
Planteamiento del problema	4
Diagnóstico de la situación	5
Formulación del problema	6
Objetivos	7
Objetivos generales	7
Objetivos específicos	7
Justificación	8
Hipótesis	8

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

La Administración	9
Funciones de la Administración	10
Características del administrador	13
La Organización	14
La empresa familiar	15
Áreas funcionales	18
Procesos	20
Reingeniería de procesos	23
Operaciones de una planta de ensamble	25

Capítulo III.

METODOLOGÍA

Modalidad de la investigación	27
Población y muestra	27
Operacionalización de las variables	28
Instrumentos de recolección de datos	29
Validez y confiabilidad del cuestionario	30
Procedimiento de la investigación	30

Capítulo IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Diagnóstico actual de la empresa	32
Proceso de producción	36
Proceso de comercialización	38
Estilo de operación y disponibilidad de recursos	38
Valoración de riesgo	39
Análisis de impacto de oportunidades y amenazas	40

Capítulo V

PLAN DE MEJORAS EN PROCESOS PRODUCTIVOS Y ADMINISTRATIVOS

	44
Plan de ventas	
Objetivos y estrategias de comercialización del producto.	47
Objetivos y estrategias de precio para competir en el mercado.	47
Plan de marketing	48
Objetivos y estrategias de marketing	48
Plan de calidad	49
Objetivos y estrategias para medir la calidad de servicio al cliente	49
Plan de costos	50
Plan de gastos	50
Políticas y Manual de funciones	69

Capítulo VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	83
Recomendaciones	84
Bibliografía	85
Glosario	86
Anexos	
Anexo 1 Entrevista dirigida a Directivos y propietarios De La Empresa "Romuence C.A"	89
Anexo 2 Entrevista dirigida a Jefe de Producción de la empresa "Romuence C.A"	94
Anexo 3 Entrevista dirigida al personal operativo y colaboradores de la empresa "Romuence C.A"	96

Anexo 4 Escala de calificación del grado de impacto de oportunidades y amenazas.	103
Anexo 5 Instrucciones para la validación del contenido del Instrumento sobre “Modelo De Reorganización de una Empresa Familiar Para Mejorar la producción y comercialización estratégica: Caso Remolques Romuence	104
Anexo 6 Registro de validación de los Instrumentos para recolección de datos.	105
Anexo 7 Validación de la propuesta.	111
Anexo 8 Fotos del proceso de producción	114
Anexo 9 Fotos de fachada de instalaciones Romuence	122
Anexo 10 Proyección de costos, ventas y gastos	124

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.1 Características del administrador	12
Cuadro No.2 Reorganización del proceso de producción	28
Cuadro No.3 Plan de acción de la empresa	31
Cuadro No.4 Principales proveedores de materia prima	34
Cuadro No.5 Tabla referencial de indicadores de riesgo	39
Cuadro No.6 Matriz de factores internos y externos	40
Cuadro No.7 Inventario de maquinarias y materiales	41
Cuadro No.8 Modelo DEMING	46
Cuadro No. 9 Ventas proyectada a 3 años	51
Cuadro No. 10: Promedio de precio de venta.	51
Cuadro No. 11: Despliegue plan de negocios Remolques Romuence 2013	56
Cuadro No. 12: Incremento de Índice de Ventas	57
Cuadro No. 13: Seguimiento a clientes potenciales	58
Cuadro No. 14: Despliegue Plan de Negocios en calidad Remolques Romuence 2013	59
Cuadro No. 15: Afianzar relaciones con los clientes	60
Cuadro No. 16: Mejorar la calidad de los remolques	61
Cuadro No. 17: Despliegue de Costos Plan de remolques Romuence	62
Cuadro No. 18: Disminuir los costos y gastos	63
Cuadro No. 19 : Reducir el incremento de costos	64
Cuadro No. 20 : Despliegue de costo plan Remolques Romuence	65

Cuadro No. 21 : Capacitación a colaboradores	66
Cuadro No. 22 : Mapa Estratégico 2013	67
Cuadro No. 23 : Plan Operativo Anual POA	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1 Canales de distribución directo e indirecto	49
Gráfico No 2 Flujo de productos que agregan valor	54
Gráfico No 3 Objetivos financieros	54

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen No 1 Proceso Administrativo	10
Imagen No 2 Áreas funcionales de la empresa	16
Imagen No 3 Proceso Productivo	20
Imagen No 4 Organigrama actual de Romuence C.A.	32
Imagen No 5 Modelo DEMING	44
Imagen No 6 Logotipo Romuence C.A.	52
Imagen No 7 Material POP	52

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

Autora: Ing. Lucciola Muentes Aguirre - E-mail: lucymuentes@hotmail.com

Tutor : Ing. Alex Luque Letechi, MCP. – E-mail: alexluque2010@gmail.com

RESUMEN

Romuence es una empresa familiar, lleva este nombre en honor a su fundador, dedicada a la fabricación y comercialización de Remolques, tiene 45 años en el mercado, empresa pionera en el mercado nacional, hoy convertida como una experta en la construcción de remolques en todo el país. Su misión es simplificar el trabajo de los hombres trabajadores del campo, brindarles la facilidad en la transportación desde las áreas de cultivo hacia los centros de acopio.

Actualmente sus ventas han bajado notablemente y se hace necesario conocer las falencias o razones por las que han disminuido, para ello se propone un estudio de mercado enfocado al segmento de usuarios a nivel agroindustrial.

El producto debe ir de la mano con el servicio, hoy es imprescindible la unión de ambos para lograr las metas con el producto como la empresa y así marcar su espacio en el mercado y así marcar territorio como fabricantes de remolques.

Hoy la marca de REMOLQUES ROMUENCE se dedica: Fabricación y comercialización de remolques de diferentes especificaciones y tonelajes que los clientes solicitan. Se propone relanzar una empresa innovadora con estrategias propuestas para satisfacer a los clientes con calidad en todos sus productos, tiempos de entrega y con un precio competitivo en el mercado ecuatoriano.

También es preciso conocer otros sectores del mercado potencial, para realizar alianzas estratégicas y fidelizar a los clientes actuales, a través de un mercadeo directo, para de esta manera lograr la rentabilidad esperada propuesta en los objetivos planteados, en mercadeo y organizacionalmente.

Palabras claves: Agroindustria, fabricación, remolques, fidelizar, clientes



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

TOPIC: "MODEL OF REORGANIZATION OF A FAMILY BUSINESS TO IMPROVE PRODUCTION AND MARKETING STRATEGY: CASE TRAILERS ROMUENCE"

Author: Mr. Lucciola Muentes Aguirre - E-mail: lucymuentes@hotmail.com
Tutor: Mr. Alex Luque Letechi, MCP. - E-mail: alexluque2010@gmail.com

ABSTRACT

Romuence is a family business, is named in honor of its founder , engaged in the manufacture and marketing of Trailers, has 45 years in the market , a pioneer in the domestic market , now converted as an expert in building trailers at all the country. Its mission is to simplify the work of farmworkers men, provide ease in transportation from growing areas to the collection centers.

Currently their sales have dropped dramatically and it becomes necessary to know the weaknesses and reasons have declined, for this study we propose a market segment focused on agro -level users.

The product must go hand in hand with the service, it is now vital the union of both to achieve the goals with the product as well as the company and mark your place in the market and so mark territory as trailer manufacturers.

Today the brand is dedicated ROMUENCE TRAILERS: Manufacture and sale of trailers of different specifications and tonnages that customers request . We propose to relaunch an innovative company with proposed strategies to satisfy customers with quality in all its products, delivery times and competitive prices in the Ecuadorian market.

It is also necessary to know the potential market sectors for strategic alliances and retain current customers through a direct marketing in this way to achieve the expected return on the objectives proposed in marketing and organizationally.

Keywords : Agribusiness , manufacturing , trailers , loyalty , customer

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial de hoy, todos los esfuerzos de la organización deben orientarse a las necesidades del mercado y servicio para alcanzar los objetivos con los productos que brinda la empresa.

La marca Remolques Romuence, proviene del nombre del fundador de la empresa el Sr Rómulo Muentes Cedeño, se decidió utilizar este nombre por estar asociado con el fundador de la empresa y por ser fácil de recordar, sencillo y claro.

Romuence C.A nace hace 45 años como empresa de comercialización e importación de repuestos automotrices, hace 20 años dio un giro hacia una unidad de negocio diferente y nace tráiler Muentes; empresa pionera en el mercado nacional, hoy convertida como experta en la construcción de remolques en el país, empresa heredada a una hija del señor Muentes, ha logrado cubrir las diferentes necesidades fundamentales, expandiéndose a sectores como agropecuarios, industriales, ganaderos y otros.

Su misión es simplificar el trabajo de los hombres del campo, fabricando remolques para dar facilidad en la transportación desde las áreas de cultivo hacia los centros de acopio, pero ahora con la marca de REMOLQUES ROMUENCE.

Remolques Romuence se dedica a la

- Fabricación y comercialización de remolques de diferentes especificaciones y tonelajes.

En el Capítulo I **EL PROBLEMA** se identifica y valora el problema, se presenta la justificación y delimitación, así como se plantean los objetivos.

El Capítulo II **MARCO TEÓRICO** muestra las teorías en que basa el Modelo de Reorganización, el marco conceptual y marco legal.

El Capítulo III **MARCO METODOLÓGICO** plantea la modalidad de la investigación, su población y muestra a ser considerada para el estudio; así como los instrumentos de recolección de información y la operacionalización de las variables.

El Capítulo IV **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS** muestra los resultados obtenidos de las entrevistas al Gerente General, Jefe de producción, Jefe de ventas, operarios, y ayudantes del área de producción.

El Capítulo V **LA PROPUESTA**, muestra el modelo de reorganización de la empresa familiar ROMUENCE C.A, junto a un manual de políticas y procedimientos para los uso de empleados de la empresa.

El Capítulo VI **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**,

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Actualmente la empresa ROMUENCE, muestra como resultado un balance anual con valores de baja rentabilidad con respecto a periodos anteriores, es decir que la empresa está a punto de dejar de ser rentable, aunque se han seguido los procesos de años anteriores, no se ha modificado la calidad en la materia prima, mano de obra, la respectiva localidad donde se muestra el producto final, con los que se lograba una rentabilidad satisfactoria, sin embargo la rentabilidad de la empresa es cada vez menor.

Como consecuencia se refleja una reducción en las ventas de los remolques, esto requiere de un análisis y seguimiento para detectar las causas que la provocan.

IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DEL PROBLEMA

Este estudio es original puesto que no se ha realizado desde sus inicios ningún tipo de modernización en los procesos dentro de la empresa.

Es novedoso porque la reorganización de la empresa agiliza procesos y genera rentabilidad.

La investigación es pertinente puesto que es el momento de relanzar una imagen renovada de Remolques Romuence al mercado agroindustrial.

La investigación es viable puesto que se cuenta con los recursos bibliográficos, financieros, materiales y humanos para desarrollar el proceso investigativo.

La investigación es factible puesto que es posible neutralizar las causas que provocan el problema de la compañía Romuence.

De solucionarse el problema, la compañía Romuence mejoraría la calidad de vida de los obreros, captaría nuevos clientes y lograría mayor rentabilidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La toma de decisiones actualmente se encuentran centralizadas en el fundador de la empresa, los procesos se dilatan en el tiempo, provocando demora en la fabricación y comercialización de los productos terminados hacia el mercado.

Se evidencia una resistencia al cambio en las nuevas estrategias administrativas.

Ausencia de un plan operativo anual de actividades en las que evidencia las metas a alcanzarse, los tiempos, recursos e indicadores en la ejecución.

Ausencia de estrategias de comercialización y producción.

Ausencia de políticas de precios.

Ausencia de canales y redes de distribución adecuados para hacer llegar los productos a los distintos sectores agropecuarios.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

Factores estructurales

Las empresas familiares se encuentran con problemas tales como:

Diferentes objetivos entre los socios.

Diferentes criterios para manejar el negocio.

Dificultad para separar lo empresario de lo familiar.

Superposición de roles.

Superposición de matrices de reporte.

Desconfianza en la delegación.

Difícil comunicación interna.

Resistencia a la capacitación y a la profesionalización.

La sucesión.

Los factores intermedios

La empresa ROMUENCE C.A muestra que en la utilidad va en descenso, que las ventas de los remolques se ha reducido considerablemente.

La planta industrial está distribuida en diferentes lugares de la ciudad:

Maquinarias: Gómez Rendón y Tulcán.

Construcción de chasis en Carchi y Cristóbal Colón.

Ensamblaje en Tungurahua y O'Connor.

Patio para exhibición en Tungurahua y Maldonado.

Administración en Tungurahua 4320 y Francisco Segura.

Las estrategias de comercialización son mínima, se asiste a la feria Ganadera (1 vez al año) octubre, el medio de difusión es a través de periódicos, y se anuncia en los clasificados del Diario el Universo todas las semanas durante 3 días: domingo lunes y miércoles; se realiza entrega de folletos dentro del mismo local o en los lugares determinado por los jefes.

Existe una página web: www.remolquesromuence.com.

Se difunde a través de la guía telefónica Edina en la sección Remolques y Trailers.

Factores inmediatos

La reorganización de los procesos de producción y comercialización de vehículos de carga (remolques) contribuirá a mejorar la rentabilidad.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo influye la reorganización de los procesos de producción y comercialización en el posicionamiento de la marca ROMUENCE C.A con sus productos remolques?
- ¿Cómo influye el engranaje de las áreas de producción y comercialización en el funcionamiento de la organización?
- ¿Cuál es el impacto de estrategias innovadoras de venta?

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES.

- Identificar la situación actual de Remolques C.A. en cuanto a su gestión Operativa y comercial.
- Diseñar el modelo para reorganizar los procesos de producción y comercialización en Remolques C.A que permita a la empresa solidificarse para obtener crecimiento a través del tiempo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Diseñar estrategias de comercialización del producto
- Determinar los canales y redes de distribución adecuados para hacer llegar los productos a los distintos sectores agropecuarios.
- Diseñar estrategias de precios para competir en el mercado.
- Establecer políticas de precios y descuentos para ventas al contado o a crédito.
- Diseñar las estrategias de marketing

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es conveniente puesto que servirá como apoyo a mejorar los procesos y reorganización de la empresa ROMUENCE.

Los resultados de esta investigación beneficia a la comunidad productora agroindustrial, mejorando la calidad y tiempo de transporte interno desde las plantaciones hacia los centros de acopia.

La investigación tiene implicaciones prácticas trascendentales que ayudará a conocer las necesidades del mercado agroindustrial a nivel nacional, para obtener mayor rentabilidad por el incremento en las ventas.

La intención de esta tesis es demostrar que existen diferentes formas de presentar un mismo producto y de llegar a los clientes, determinar cuál es la estrategia correcta para la venta de Remolques en el país.

HIPÓTESIS

Hipótesis

El diseño e implementación de un modelo re organizativo mejorará la producción y comercialización estratégica en la empresa familiar ROMUENCE C.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La Administración

Gitman (1992) desde el punto de vista de la Administración Financiera indica: La rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de ésta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades.

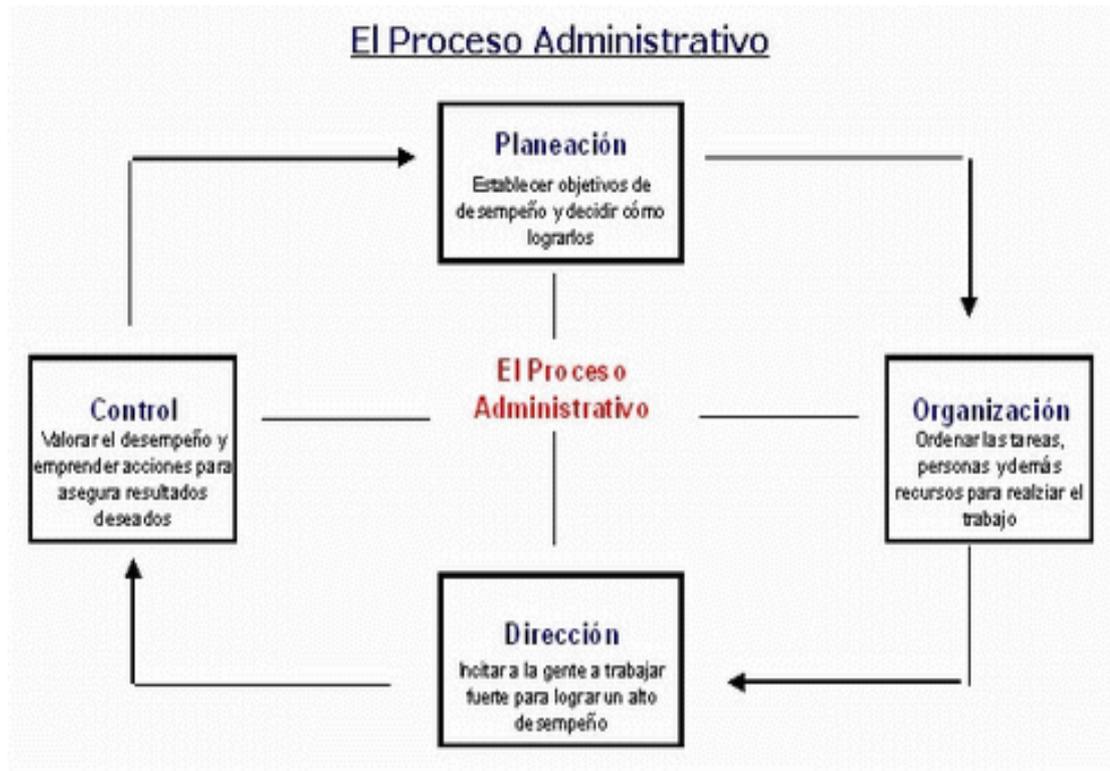
Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"

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

Dirección es, según Philip Kotler, es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. También se le ha definido como el arte o ciencia para satisfacer necesidades en los consumidores para obtener ganancias al mismo tiempo. Es en realidad una sub-ciencia o área de estudio de la ciencia de Administración.

Para Koontz y Wehrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos"

Imagen 1. Proceso Administrativo



Fuente: Administración de empresas, Norberto Ospina Montoya.

Funciones de la administración

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Planeación

- Aclarar, Ampliar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.

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

Organización

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

Dirección

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

- Conducir o retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.

- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Control

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

Características del Administrador

Cuadro No. 1 características

Habilidad	Descripción	Aplicación
Técnica	Habilidad para usar procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado Capacidad de las personas para aplicar su pericia y desempeñar una tarea especial con destreza	Principalmente en gerentes de primera línea
Humanística	Habilidad para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas o grupos	Primordial en mandos medios
Conceptual	Habilidad para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización Capacidad de la persona para pensar analíticamente y lograr soluciones integrales a los problemas.	Alta Gerencia

La organización

Viene del griego “organon” significa un instrumento, para ilustrar mejor, se aplica la palabra “organismo” que implica necesariamente tres aspectos:

Partes y funciones diversas, unidad funcional y coordinación.

Según Terry, define a la organización como “el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de autoridad y de responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”. Una organización se forma a partir de dos personas que esencialmente se comunicarán y cuidarán en conjunto para alcanzar una meta propuesta.

Normalmente se estudia estratégicamente la manera de administrar una organización que se conoce hoy como Administración de Empresas.

En una organización se involucran algunas personas cada una debe ser especialista para que el desempeño sea efectivo y trabajen como equipo de una unidad.

Asegurar que cada una de ellas desempeñe a cabalidad su trabajo dentro del área de desempeño, la organización debe estar diseñada de acuerdo con los objetivos, llevando un orden con sus respectivas normas de cumplimiento y socializar a todos los integrantes que la conforman, para de esta forma estar alineados, aprovechando al máximo los recursos que posee la empresa para alcanzar los logros propuestos.

Una organización empresarial genera bienes y servicios con el fin de contar con recursos financieros, si no ejecuta las actividades respectivas no tendrá razón de existir. Una estructura organizacional es un conjunto de herramientas con las que se establecen las actividades:

El personal, jerarquías y funciones departamentales para el logro de los objetivos para que la organización sea productiva económicamente.

Contar con la sistematización de todos los procesos que conlleva producir el bien o servicio para facilitar el trabajo y ser eficientes con el producto final.

Agrupar la asignación de actividades y responsabilidades que promueve la especialización jerárquica, donde se crea la necesidad de formar mandos medios de autoridad y responsabilidad en la empresa, para finalmente simplificar las funciones.

Toda empresa se divide en unidades o departamentos administrativos, a las que también se pueden llamar áreas estratégicas de negocios, en cada área se asignan actividades de trabajos diferentes y estos están al mando de un gerente, el cual está encargado de actividades específicas dentro de la organización y que deben estar ligadas entre sí para ser eficientes en su área de desempeño.

Ventajas para lograr el éxito son:

Contar con un personal que trabaje en equipo, que haya coherencia y engranaje de comunicación efectiva, que todos vayan en busca de la misma meta.

Buscar la forma efectiva para realizar con dinamismo el trabajo y con el menor esfuerzo.

Motivar al equipo de colaboradores para incrementar la productividad al menor costo, evitar la lentitud en las actividades.

La empresa familiar u organización

En el siglo pasado una empresa familiar estaba formada por el gestor o padre líder a nivel de la familia al formar una empresa, este se las hereda

de generación en generación, bajo las instrucciones o conocimientos del gestor y que hoy se lo conoce con el nombre de emprendedor que se rige con instrucciones y lineamientos científicos.

Fuentes de conflictos familiares que afectan a la empresa:

Tanto la empresa como la familia poseen sus propias metas, los problemas familiares afectan de igual manera a la empresa, en la familia está el nivel afectivo y la empresa está establecida como una organización soberana.

La familia es un mundo diferente, donde cada integrante cuenta con sus propios valores e intereses. En muchas ocasiones ésta crece más rápido que la empresa, donde se van agrupando por afinidad, los lazos de sangre van quedando del lado, en el mundo empresarial se consideran como “influencias de terceros” estos son: cuñados, suegros u otros.

En la nueva "composición familiar" se crean celos por el éxito de algunos miembros de la familia dentro de la empresa, los cuales poco a poco se van transformando en rencores. Lógicamente estos aspectos deben ser manejados con la ayuda de expertos sicólogos en relaciones familiares.

Imagen No. 2 Áreas Funcionales en la empresa

Áreas funcionales en la empresa



Fuente: Administración de empresa., Norberto Ospina Montoya. Adaptado. por: La Autora

La generación de hoy debe capacitarse en todos los procesos que conlleva responsabilidad de la administración de una organización empresarial y familiar.

Es complicado evitar conflictos familiares que no afecte a la empresa o viceversa, en cambio sí es posible gestionar métodos y para evitar conflictos que vayan a deteriorar la unión familiar y la imagen empresarial.

Los nuevos empresarios que toman el mando deben asumir sus roles.

La fuente de conflictos o situaciones en la empresa se afecta con la familia y estos se generan por:

Concentración de autoridad o poder

Falta de profesionalismo en la toma de decisiones o por una escasa gestión gerencia.

Preferencias por algunos familiares.

Repartición justa de utilidades generadas en la empresa.

Salarios altos o compensaciones especiales a ciertos integrantes de la familia en detrimento de otros.

El principal factor que más afecta la relación familiar es la falta permanente de información de las actividades y los resultados de las actividades entre los integrantes de la familia, generalmente se sienten marginados y esto ocasiona desconfianza ante la directiva del manejo administrativo de la empresa. Hay que considerar a cada integrante para darle todos los beneficios que por derecho le corresponden.

Áreas funcionales

Dirección.- Realizar cambios en el nuevo estilo gerencial que por algunas razones no se realizaron por el fundador, definiendo una nueva misión y visión de la organización y sobre esta nueva perspectiva desarrollar su nuevo plan estratégico, donde desarrollará una adecuada administración para lograr un futuro promisorio para los administradores y propietarios.

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión ayuda en la toma de decisiones directivas a proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

La CMI es un concepto dinámico que brinda apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. Entre los desafíos de carácter general, está el que la familia debe organizarse como tal, a través de un "consejo de familia", con el objetivo principal de asegurar la armonía familiar.

Definir las normas de dirección de la empresa familiar e infundir en la familia el conocimiento sobre su manejo profesional en que se debe al desarrollar el negocio familiar, además garantizar la continuidad de la empresa a las diferentes generaciones de la familia.

El proteger e incrementar el patrimonio familiar; este debe formarse basado en una relación familia – empresa, y se debe dar a través del "consejo de familia" basado en valores y normas de gobierno que

instauren como familia, y deben incluir varios aspectos para proceder en la toma de decisiones y resolución de conflictos.

Desafíos que tiene la familia de carácter particular, se encuentran:

Rescatar y fortalecer los valores que vienen de generación en generación.

Establecer la visión del futuro de la familia. Analizar de manera franca y razonable lo que espera la familia en relación con la empresa.

Determinar las necesidades económicas y profesionales de sus miembros, en especial de la generación que sigue.

Definir las capacidades de cada integrante familiar tanto moral como profesional de los posibles sucesores para formarlo dentro o fuera de la empresa, que logre una preparación promisorio dentro de la empresa.

Considerar aspectos importantes como la relación familiar y sus valores éticos como ser, deben estar bien fundamentados, que asegure respecto, obediencia de los acuerdos y coherencia en su gestión.

Procesos

Los procesos van de acuerdo al tamaño de la empresa y la actividad que desarrolla dentro del mercado objetivo.

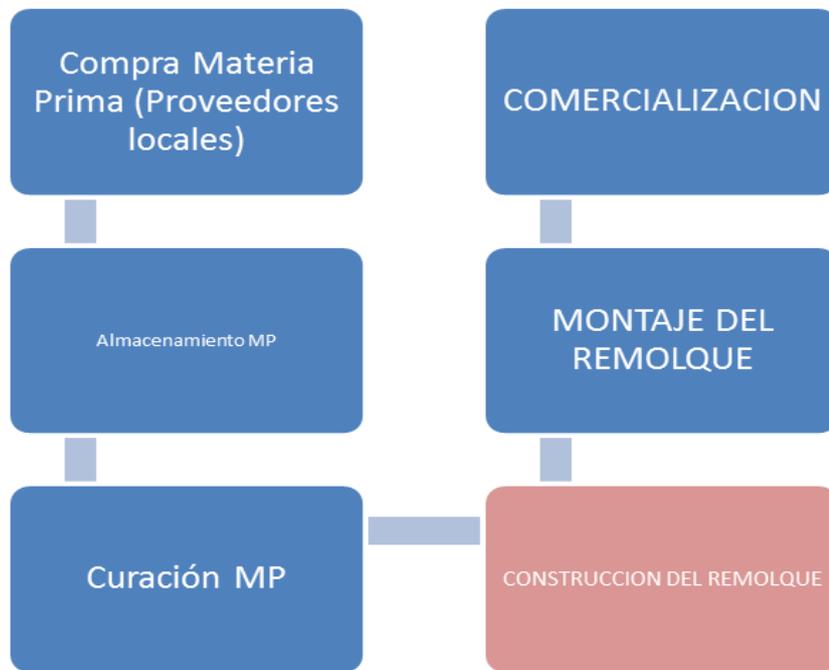


Imagen No. 3 Proceso Productivo

Fuente: Remolques Romuence C.A. Elaborado por: La Autora

Todo proceso tiene 4 componentes principales, las entradas, los recursos, los controles y las salidas.

En las entradas se consideran los materiales, información, documentos, personas, así mismo en los recursos se cuentan factores como: máquinas, personas, dinero, equipos, etc., en los controles hace énfasis en los indicadores y procedimientos, para finalmente culminar con los resultados que se ven reflejados (al igual

que las entradas) en materiales, información documentos y personas.

Algunas estadísticas alarmantes respecto los procesos hacen referencia a las empresas que carecen de ellos, obtienen perdidas de clientes del 10% en promedio al año, no identifican a tiempo o simplemente no identifican los costos de oportunidad, a esto se debe agregar un 25% de facturación en costos de No calidad, se puede concluir que “Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son en sus procesos”.

El éxito de toda empresa que pasa por la **mejora continua de sus procesos** hasta alcanzar la excelencia en cada una de las áreas: producción, compras, ventas, planificación, recursos humanos, etc.

Proasetel S.A © 2003 – 2006

Con una mejora de procesos correcta básica de gestión empresarial es posible lograr los siguientes objetivos.

- Aplicar un flujo de información y material
- Incrementar la productividad
- Disminuir tiempos en los procesos de producción y servicio
- Disminución de costos en las actividades de producción sin alterar la calidad

Un proceso establece que actividades deben tener, cuáles deberían ser los pasos y cómo van a funcionar dichas actividades en un horizonte de tiempo, esto se logra a través del diseño del proceso, primero la visión y luego el proceso.

Razón por la se concluye que “Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos”.

Comercialización

- Conocer los deseos de los clientes y además factores que explican el éxito comercial de su empresa y productos
- Contar con un plan para dirigir las actividades comerciales
- Descubrir las ventajas competitivas temporales de la empresa
- Interpretar adecuadamente los resultados de la investigación de mercados
- Escuchar al cliente en forma permanente y tomar en cuenta las necesidades sus gustos cambiantes de los consumidores
- Tener una cartera diversificada de clientes y de productos
- Realizar servicios de posventa
- Otorgar solo créditos consistentes con la capacidad de pago de los clientes
- Establecer que la responsabilidad de vender corresponde a todas las áreas de la empresa
- Prestar atención al entrenamiento de vendedores y del personal asociado con el servicio a clientes
- Considerar todos los factores, entre los cuales se incluye el precio, para mejorar la competitividad de su empresa
- Aumentar los precios cuando sea necesario y determinar el costo real de cada venta
- Tratar de diferenciar el producto
- Reconocer cuando un producto o línea de productos ha terminado su ciclo de vida
- No otorgar garantías superiores a la confiabilidad del producto
- Evaluar que los productos competitivos a la empresa no corresponden necesariamente al sector en que esta se encuentra
- No subestimar a la competencia, especialmente a la pequeña
- Reaccionar rápidamente a las acciones de la competencia
- Reconocer la importancia de la promoción persona a persona
- Tener un sistema de servicio de calidad al cliente

Reingeniería de procesos

Área de Personal:

- Delegar y facultar responsabilidades al personal
- Reconocer que los empleados representan el recurso más importante de la empresa
- Contratar al personal mediante una selección cuidadosa
- No tener favoritismos y tratar adecuadamente a todo el personal de la empresa
- Repartir equitativamente las cargas de trabajo entre el personal
- Tener una estructura de sueldos y salarios justa
- Dar la importancia adecuada a la capacitación del personal
- No permitir que el rumor sea el medio de comunicación de la empresa y disciplinar al personal cuando es necesario
- Estimar adecuadamente los costos de las demandas laborales

Área de Operaciones:

- La responsabilidad de la productividad corresponde a los dueños y a todos los trabajadores de la empresa
- Integrar la calidad en el diseño del producto y en los procesos de producción
- No reducir el costo del producto a costa de disminuir su calidad
- Tratar de estandarizar las partes o componentes del producto
- Adquirir el equipo adecuado a las necesidades de la empresa
- Utilizar materia prima y componentes de fácil adquisición
- Renovar el equipo cuando es necesario
- No depender de un solo proveedor
- No subutilizar los activos de la empresa
- No crear inventarios de alto riesgo
- Contar con un sistema adecuado de control de inventarios
- Utilizar materiales de calidad y resistencia adecuados

Área de Administración y Finanzas:

- Administrar los procesos en lugar de las funciones
- Contar con un manual de políticas generales relativas al personal, compras, ventas, crédito, inventarios, financiamiento, legal y producción
- Presupuestar sobre bases correctas
- Tener sistemas de control adecuados
- Contar con un sistema oportuno de información operacional y financiera
- Tomar en consideración los efectos de la inflación y los costos de reposición en la fijación de precios
- Prestar atención al balance general y a la disponibilidad de efectivo
- Vigilar las utilidades de la empresa
- Tener un nivel de apalancamiento (endeudamiento) razonable
- Identificar que actividades producen dinero o generan valor agregado respecto de las que solo lo consumen
- Ser agresivo para cobrar, vigilar la nómina, controlar los gastos de viajes, prestar atención a los gastos pequeños y no permitir que los costos y gastos aumentan más rápido que las ventas, revisar los egresos permanentemente
- Pagar comisiones después de cobrar la venta
- Asignar el capital a productos de venta rápida,
- Contar con una buena planeación fiscal
- Llevar a cabo solo contratos favorables a la empresa
- No tratar de evadir al fisco
- Tener asegurados los activos adecuadamente y afianzados a los empleados que manejan valores

Operaciones de una planta de ensamble

Una planta de ensamble debe estar integrada totalmente bajo una misma estructura, es una de las falencias que carece la empresa objeto de estudio. Debe contar con las siguientes áreas:

Taller de troquelado.- Es donde se moldean las partes y piezas destinadas a darle diferentes formas a los remolques, esta línea debe operar por lotes y ser combinados de acuerdo con los diseños previamente establecidos.

Taller de carrocería.- Es el lugar donde se arma el remolque y está casi listo, aquí llega a obtener su identidad de acuerdo al diseño, que a su vez debe contar dentro de la planificación del calendario de producción. Este taller debe contar con una mano de obra alta, calificada para entregar un producto con calidad.

Taller de pintura.- Consiste en darle color a las piezas que vienen listas de carrocería con las características del diseño preestablecido, donde algunos colores necesitarán más capas de pintura hasta dar con el color requerido.

Taller de ensamble.- Este requiere de un equipo mediano de mano de obra y este grupo de colaboradores es el responsable durante todo el proceso que el remolque pernocta en esta área. Aquí deben cumplirse los objetivos de tiempo y calidad de acabados del remolque.

Control de calidad de producción e inspección.- Una vez finalizado el ensamble debe ser llevado a línea de inspección, que consiste en realizar las pruebas de funcionamiento de los diferente

componentes del remolque, de llegar a encontrar alguna falla se devuelve a reparaciones para corregir el defecto.

Línea de ventas.- Es la transferencia final de propiedad de la división manufactura del remolques a la división ventas

CAPÍTULO III

LA METODOLOGÍA

MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

“La Metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación de controlar los resultados y de presentar posibles soluciones al problema que nos lleva a la toma de decisiones” (Zorrilla y Torres 1992)

La presente investigación se efectuó bajo la modalidad cualitativa, de campo o exploratoria a través de las cuales se obtuvo información de los empleados y directivos de la empresa ROMUENCE para lograr una reestructuración de las áreas de producción y comercialización. Esta investigación también se apoyó en una investigación documental con fuentes bibliográficas.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el presente estudio se definió la población que constituyen a todos los empleados de la empresa Romuence. C.A.

MUESTRA

Constituyen a los jefes departamentales y directivos de la empresa ROMUENCE C.A, conformados de la siguiente manera: Gerente General, Jefe de Producción, Jefe de ventas, Contador, Secretaria, personal Operativo del área de Fabricación: maestros soldadores, operarios y ayudantes.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro No. 2 Reorganización del proceso de producción

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PARÁMETROS	INSTRUMENTOS
REORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	Personal	Manual de políticas y procedimientos	Presente-ausente	Check list
	Equipos y maquinarias	Los equipos, maquinarias y personal se encuentran ubicados en una misma instalación	Total- Parcial	Ficha de observación- Escala de Likert-
	Adquisición y almacenamiento de materias primas	Adquisición planificada de materias primas de calidad	Semanal, mensual, trimestral	Entrevista
COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA	Innovación	Estrategias de comercialización y distribución.	Presente-Ausente	Entrevista.
	Precio	Políticas de precios	Presente-Ausente	Entrevista

Elaborado por: La Autora

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se analizó el entorno interno de la empresa ROMUENCE C.A aplicando una investigación in-situ y documentada de los factores que determinan la necesidad de aplicar la reorganización relacionada a los procesos de producción y comercialización.

Las técnicas de levantamiento de información fueron: entrevistas dirigidas al Gerente General a través de un cuestionario de 20 abiertas con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa, su estructura organizacional, los clientes y proveedores con los cuales realiza intercambio comercial, los productos y servicios que brinda e identificar las fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas (**VER ANEXO 1**), entrevista al Jefe de producción a través de un cuestionario 5 preguntas de tipo abiertas con la finalidad de obtener información sobre las actividades que realiza el departamento de producción, el manejo operativo, las debilidades y relaciones con los demás departamentos (**VER ANEXO 2**) al Jefe de ventas con la finalidad de establecer el indicador de rotación del inventario vs la proyección, cumplimiento de estrategias de ventas, cumplimiento de cuota de venta, cumplimiento de la capacitación en técnicas de ventas al personal, debilidades y sus relaciones con las demás áreas (**VER ANEXO 3**), a la secretaria, operarios, y colaboradores del departamento administrativo a través de un cuestionario con la finalidad de establecer el estilo de operación, la detección de los riesgos de trabajo, manejo de la comunicación, disponibilidad de recursos (**VER ANEXO 4**)

Se aplicará la escala de calificación del grado de impacto de oportunidades y amenazas de la empresa ROMUENCE C.A.
(ANEXO 5)

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Como procedimiento para poder determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de información, se procedió al juicio de 3 expertos en dichas área, los mismos se pueden evidenciar en el
(ANEXO 6 y 7)

La propuesta fue validada por 3 expertos en el área administrativa
(ANEXO 8)

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Se procedió a definir el problema, y a consultar fuentes bibliográficas para establecer el marco teórico, en el siguiente esquema se muestra los pasos para el levantamiento de información, con la finalidad de proponer reorganizar los procesos en Romuence C.A.

Cuadro No. 3 Plan de acción de la empresa

¿Quiénes proporcionarán la información?	El Gerente General Jefe de producción Jefe de ventas Secretaria Maestro soldador Operarios Ayudantes del área de fabricación
¿Cómo accedemos a la información requerida?	Entrevistas Ficha de observación Check list
¿Cómo se recogerá la información requerida?	Cuestionario de entrevista
¿Cómo se organizarán los datos obtenidos?	Sistematización a través de Excel
¿De qué manera se realizará el análisis de los datos?	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Elaborado por: La Autora

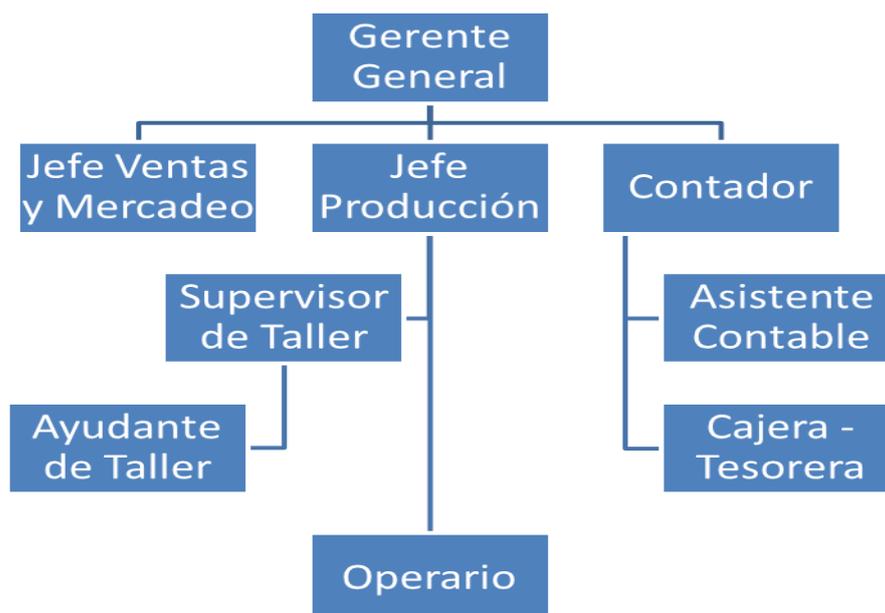
CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Diagnóstico actual de la empresa

Romunce C.A es una empresa que cuenta con 8 colaboradores, esmerada en brindar seguridad, calidad y confianza a sus clientes en la fabricación y ensamblaje de remolques para la agroindustria, dando la oportunidad de disminuir costos y tiempos, haciendo fácil la movilización de sus productos, para que lleguen a sus destinos en un lapso de tiempo oportuno; se dedica a la elaboración, construcción, producción y comercialización de remolques de diferentes especificaciones y tonelajes.

Imagen # 4 Organigrama actual de Romunce C.A.



Elaborado por: La Autora

Se rige bajo la normativa empresarial del Ecuador, cumpliendo a cabalidad con las obligaciones tributarias y laborales. Actualmente consta de 5 departamentos:

- Compra
- Producción
- Venta

Entre los principales clientes:

- Aquamar S.A.
- El Rosado S.A.
- Empacadora Gran Mar S.A.
- Ing. Miguel Chávez Moncayo
- El Rosario S.A.
- Sociedad Agrícola Industrial San Carlos S.A
- Promariscos S.A.
- Regasa S.A.
- Industrial Agrícola Cañas C.A.
- M.I.Municipio De Samborondón.
- Andrés Borbor
- Intermediaria de venta Súper Bahía

Entre los proveedores constan los siguientes:

Cuadro No. 4 Principales proveedores de materia prima

Compañía	Materias primas y accesorios
Waterland Supply	Acero
Multimetales	Acero y metal maya
Geroneto	Acero y metal maya
Dipac Manta	Acero y metal maya
Importadora Andina	Llantas
Tecfaroni	Llanta
Imcady	Soldadura, oxicorte
Comercial Maggy	Pintura
Pinturas Escandón	Pintura

Elaborado por: La Autora

Los principales competidores son: Tráiler Muentes e Impormuentes que son empresas administradas por las hijas del dueño de Romuence C-A, las empresas tienen independencia comercial y financiera.

Entre los productos que brinda la empresa se muestran los siguientes:

- Remolques en Chasis
- Remolques en Plataforma.
- Remolques con Carrocerías.
- Remolques con Tanque Plástico para Líquidos
- Remolques con Sistema Hidráulico
- Remolques para Pasto.
- Remolques para Cuadrón.
- Remolques Cama Baja.

Misión:

Fabricar remolques de calidad que faciliten el transporte de los cultivos, simplificando el trabajo a nuestros hombres del campo e industria para cubrir las diferentes necesidades fundamentales.

Visión:

En el lapso de 5 años, lograr la calificación ISO para posesionar la marca en el mercado externo.

Objetivos gerenciales:

Posesionar a la empresa como de los principales ensambladores de remolques en el sector metalmecánica y agroindustrial.

Debilidades:

- Falencia de programas tecnológicos y sistemáticos.
- Ausencia de cuadro de procesos para fabricación de remolques en el área de producción y pedido de materia prima
- Falta de asesoría financiera y tributaria con el área contable administrativa.
- Ausencia de manual de funciones del personal administrativo y operativo.
- Mano de obra no calificada
- Concentración de autoridad en una sola persona
- Infraestructura obsoleta
- Carencia de reglamento interno de trabajo y código de ética.

Fortalezas:

- Posicionamiento en el Mercado
- Trayectoria comercial
- Calidad de producto
- Precios competitivos en el Mercado

Amenazas:

- Políticas tributarias
- Políticas laborales
- Riesgo familiar competitivo por independencia laboral

Oportunidades:

- Financiamiento Gubernamental (CFN – BNF)
- Apertura de sucursal regional con preferencia en el sector sierra
- Campaña agresiva de marketing industrial-agropecuario-agrícola
- Creación de nuevas industrias con apoyo del gobierno.

Proceso de Producción

Dentro del proceso de producción se encuentran las actividades por áreas con la finalidad de contar con un producto que cumpla con las especificaciones solicitadas por los clientes.

Diseño.- consiste en diseñar los trazos en el material como las vigas H, perfil G, plancha, etc.; examinando y disponiendo de medios oportunos para el largo de las molduras.

Corte.- se lo realiza con la sierra circular eléctrica, en medidas ya predispuestas para cada una de los productos a fabricarse y a base de los moldes ya trazados.

Despunte.- se cortan las puntas que sujetan los pliegues o dobleces de una pieza.

Armado.- se da forma a las piezas cortadas, por medio de la prensa hidráulica, según el molde.

Doblado.- consiste en dar las curvaturas plegando para sus articulaciones, con la maquina dobladora.

Destaje.- consiste en ajustar los tiempos y expresar las condiciones de los materiales en proceso que se están utilizando en la realización de parte de la carrocería.

Soldar.- es la acción de pegar dos partes o más con soldadura eléctrica en algunos casos, y con autógena en otros.

Esmerilar.- es pulir las superficies irregulares que se hayan presentados al soldar las piezas.

Desoxidar.- se limpian las superficies irregulares que se hayan presentado de los materiales usados, pues son metales ferrosos al contacto con el ambiente.

Mascillar y lijar.- se procede a corregir las fallas con una mezcla de pasta, luego se lija estas superficies para tener una superficie enteramente lisa.

Fondear.- es la operación que se efectúa para comprobar si las superficies están completamente lisas.

Pintar.- consiste en aplicar la pintura a las piezas, donde el cliente elige el color.

Montaje.- consiste en ensamblar las partes restantes como llantas, ejes y otros accesorios en la construcción de los remolques totalmente terminados.

Proceso de comercialización actual.

Almacén

Normalmente los clientes llegan a las instalaciones y es abordado por el personal de ventas, se le indaga sus necesidades y como conoce la empresa, de acuerdo con ello se le presenta la información que se posee como trípticos, fotos digitalizados de productos y modelos ya realizados por la empresa. De acuerdo con los requerimientos del cliente se procede a darle sugerencias y con su aprobación se procede a cotizar el posible diseño requerido y finalmente cerrar la negociación.

Telemercadeo

Normalmente los posibles clientes llaman a la empresa a solicitar información de los productos que fabrica la empresa, se lo atiende brindándole la información requerida y se lo invita a ingresar la página web, luego se procede a enviar la información solicitada vía e-mail o físicamente.

Días posteriores se realiza un seguimiento para la toma de decisión del cliente y finalmente cerrar la negociación.

Estilo de operación y disponibilidad de recursos

Ambiente de Control:

Integridad y valores éticos:

No existe un Reglamento Interno de Trabajo, código de ética y otras políticas considerando estándares de comportamiento ético y moral.

Filosofía de la administración y estilo de operación:

Se realizan reuniones para informar sobre trabajos realizados y buscar soluciones a problemas internos.

Estructura organizacional:

La estructura organizacional del área en que se desenvuelve no está distribuida apropiadamente, permitiendo que la información fluya hacia todos los niveles de la Organización.

Valoración del riesgo:

Cuadro No. 5 Tabla referencial de indicadores de riesgo

	Riesgo	Calificación	Puntaje
BAJO	Sin Riesgo	A +	1
	Riesgo Bajo	A -	2
MEDIO	Medio Bajo	B +	3
	Medio Alto	B -	4
ALTO	Alto Riesgo	C +	5
	No Recomendable	C -	6

Elaborado por: La Autora

Actividades de control

Monitoreo:

El monitoreo de las operaciones no se cumple, actividades de supervisión y dirección o administración permanente.

Análisis de impacto de oportunidades y amenazas

Cuadro No. 6 Matriz de factores internos y externos

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO
Empresa pionera en construcción de remolques	X		2
Precio no estandarizados		X	3
FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Apertura Sucursal regional con preferencia sector sierra</i> 	x		2
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recurso humano serio y confiable para cumplimiento de objetivo</i> 	x		2
FACTORES GUBERNAMENTALES Y JURÍDICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO
<i>Financiamiento gubernamental (CFN – BNF</i>	x		2
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Políticas Tributarias No controladas internamente no hay asesoramiento</i> 		x	3
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Políticas Laborales No establecidas ni supervisadas por decisiones no tomadas a tiempo</i> 		x	3
FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO
Maquinarias sin mantenimiento oportuno		X	2
Poseemos página web y redes sociales	X		2
FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Campaña agresiva de marketing industrial-agropecuario-agrícola</i> 	x		2
No hay competencia agresiva dentro de este giro de negocio	x		2
Competencia familiar agresiva y sin ética		X	2

Romunce C.A. posee las siguientes amenazas:

- No se cuenta con precios estandarizados,
- No se realiza mantenimiento preventivo a las maquinarias.
- Competencia familiar.

Cuadro No. 7: INVENTARIO DE MAQUINARIAS Y MATERIALES

DETALLE Y DESCRIPCIÓN DE MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS ROMUENCE S.A.

ACTIVIDAD	MAQUINARIA Y/O HERRAMIENTAS	DESCRIPCION DE LA MAQUINARIA	PRODUCCIÓN	AÑO DE COMPRA	OPERARIO
Corte	oxicorte	oxicorte consta de dos etapas: en la primera, el acero se calienta a alta temperatura (900 °C) con la llama producida por el oxígeno y un gas combustible; en la segunda, una corriente de oxígeno corta el metal y elimina los óxidos de hierro producidos.	cortar	2008	VICENTE MITE
Despunte	soldadora	La soldadura es un proceso de fabricación en donde se realiza la unión de dos materiales	cordones, sierres, y remates	2008	ALEJANDRO BRACHO
Armado	soldadora	La soldadura es un proceso de fabricación en donde se realiza la unión de dos materiales	cordones, sierres, y remates	2008	VICENTE MITE
Doblado	dobladora plegadora	Es una máquina – herramienta diseñada para el doblado de planchas	dobles de tubos o planchas	1980	VICENTE MITE

Destaje	oxicorte	oxicorte consta de dos etapas: en la primera, el acero se calienta a alta temperatura (900 °C) con la llama producida por el oxígeno y un gas combustible; en la segunda, una corriente de oxígeno corta el metal y elimina los óxidos de hierro producidos.	cortar	2008	ALEJANDRO BRACHO
Soldar	soldadora	La soldadura es un proceso de fabricación en donde se realiza la unión de dos materiales	cordones, sierres, y remates	2008	ALEJANDRO BRACHO
Esmerilar	pulidora	Equipo de trabajo que se utiliza para pulir superficies de diferentes materiales	pulir, limar bordes	2013	ALEJANDRO BRACHO
Desoxidar	tratamiento/ liquido	Productos de Ferretería. Desoxidante.	limpiar las impurezas del oxido en el metal	stock	ALEJANDRO BRACHO
Mascillar y lijar	tratamiento manual	Masilla es un término genérico que designa a cualquier material de textura plástica	dar termino de acabado al material	stock	ALEJANDRO BRACHO
Fondear	compresor	fondear es un término genérico que designa a cualquier material de textura plástica	primer tratamiento de pintura	stock	ALEJANDRO BRACHO

Pintar	compresor	Un compresor es una máquina de fluido que está construida para aumentar la presión y desplazar cierto tipo de fluidos llamados compresibles	acabado de pintura	2003	ALEJANDRO BRACHO
--------	-----------	---	--------------------	------	------------------

Montaje	tecle montacargas	polea con cadenas y gancho para el levantamiento de instrumentos pesados	poner en posición adecuada al remolque para su centrado y proceso fina	2005	VICENTE MITE
---------	-------------------	--	--	------	--------------

Fuente: Remolques Romuence C.A. Elaborado por: La Autora

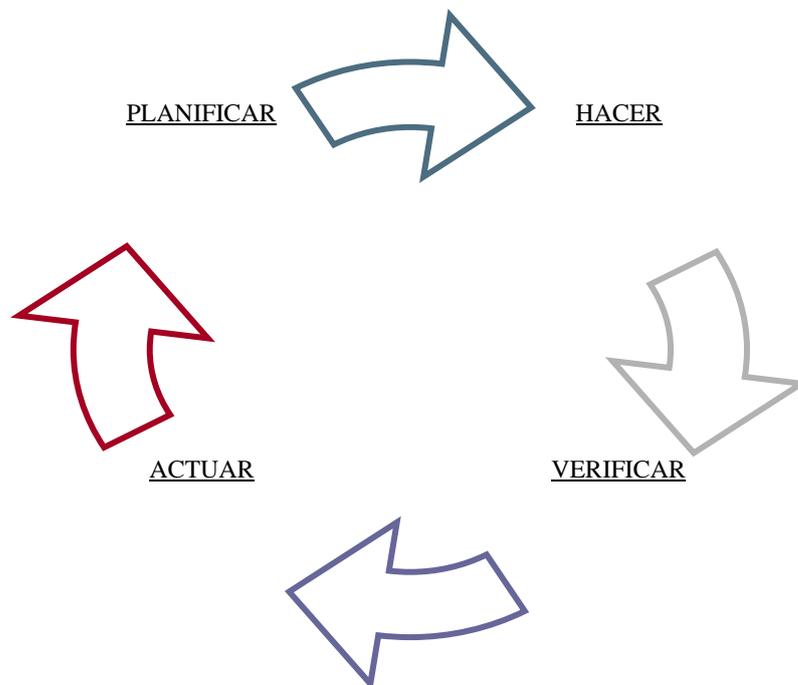
CAPÍTULO V

PLAN DE MEJORAS EN PROCESOS PRODUCTIVOS Y ADMINISTRATIVOS

Luego de haber realizado el análisis de la situación actual de la empresa en estudio y se establece que el modelo a aplicar es el de Deming, este se acoge a las actividades a reorganizar a la empresa Romuence S.A.

Debe crear un estudio de mercado que le permita visualizar cual es la necesidad que presenta sus clientes actuales. Remolques Romuence por el hecho de ser una empresa oligopólica necesita expandir sus ventas a nuevos clientes y dar a conocer que a pesar de que el producto que se brinda es artesanal, es de muy buena calidad.

Imagen No. 5: MODELO DEMING



Fuente: Ciclo de Deming, adaptado por la autora

HACER:

Implementar las políticas, procedimientos y normas diseñadas, con el fin de corregir muchos procesos que estaban desarrollándose en un modelo rustico y no optimizando los recursos necesarios que involucraban costos altos y pérdida de tiempo

VERIFICAR:

Una vez implementados los alineamientos que requiere la organización, se procederá a dar un tiempo de evaluación periódica para analizar el desarrollo, mejora y resultados que está dando el desarrollo del proceso de calidad.

- Ideas del negocio, la administración

ACTUAR:

Los directivos de la compañía y todos los que conforman la organización están íntegramente comprometidos a desenvolverse ante cualquier eventualidad positiva o denegación que haya tenido la implementación de estos procesos. Así mismo con los resultados de investigación de mercado para el análisis de precios, producto y direccionamiento de mercado los ejecutivos deberán actuar de manera inmediata con el fin de no perder posicionamiento y ventaja en el negocio de remolques.

PLANIFICAR:

Se debe desarrollar modelos de políticas, procedimientos y normas que regulen el funcionamiento y el alineamiento que va a tener la empresa. Estos modelos estructurales se deben de soportar en un sólida base de experiencias que haya tenido la compañía en el pasado.

Crear un estudio de mercado que permita visualizar cual es la necesidad que presenta sus clientes actuales. Remolques Romuence por el hecho de ser una empresa oligopólica necesita expandir sus ventas a nuevos clientes y dar a conocer que a pesar de que el producto que se brinda es artesanal, es de muy buena calidad.

Cuadro No.8 Modelo DEMING

PLAN ORGANIZACIONAL ANUAL	¿QUÉ HACER?,	¿CÓMO HACERLO?,	¿QUIÉN LO VA A HACER?,	¿CUÁNDO LO VA A HACER?
IDEAS DEL NEGOCIO	REESTRUCTURA DE ORGANIGRAMA	DEFINIENDO MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	SUPERVISORES	ENERO
PLANTEAMIENTO A LOS ACCIONISTAS	CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA A LOS ACCIONISTAS	PRESENTACION DE PROYECTO ENTREGA DE FOLLETO EXPLICATIVO Y EXPOSICION CON DIA POSITIVAS	GERENTE GENERAL	ENERO
APROBACIÓN DEL NUEVO PLAN ESTRATÉGICO	CONVOCATORIA ORDINARIA A LOS ACCIONISTAS	REALIZACION DE ACPTA DE EJECUCION	ASISTENTE DE GERENCIA	FEBRERO
REDISTRIBUCIÓN DE ÁREAS	DIFUNDIR LA REDISTRIBUCION DE AREAS A LOS SUPERVISORES Y MANDOS MEDIOS	EJECUTANDO MANUAL DE FUNCIONES	SUPERVISROES	MARZO
DELEGAR NUEVAS ÓRDENES A LAS ÁREAS	DIFUNDIR LA REDISTRIBUCION DE AREAS A LOS SUPERVISORES Y MANDOS MEDIOS	EJECUTANDO MANUAL DE FUNCIONES	SUPERVISROES	MARZO
FORTALECER NUEVA CULTURA CORPORATIVA	INCENTIVAR AL PERSONAL POR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE NUESTRO PROYECTOS	ESTIMULO AFECTIVO Y ECONOMICO SEGÚN SU RENDIMIENTO EN METAS PROPUESTAS	GERENTE GENERAL	ABRIL-MAYO-SEPTIEMBRE-OCTUBRE
DESARROLLO DE PÁGINA WEB	DISEÑO DE LA PAGINA WEB	CONTRATACION DE SERVICIO DESÑADOR DE PAGINAS WEBS EXTERNO	ASISTENTE DE GERENCIA	MAYO
DESARROLLO DE NUEVA PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	DISEÑO DE FLAYERS TRIPTICOS BANNERS	CONTRATACION DE SERVICIO DESÑADOR GRAFICO EXTERNO	ASISTENTE DE GERENCIA	JUNIO-JULIO-A GOSTO
REMODELACIÓN DE TALLERES	REMODELACION DE AREAS DE TRABAJO EN FORMA ERGONOMICA	ESTUDIO ERGONOMICO DE MIS AREAS DE TRABAJO Y ASI DAR CUMPLIMIENTO A LAS NO CONFORMIDADES DEL SART-IESS	GERENTE GENERAL	NOVIEMBRE
PLAN DE CAPACITACIÓN PERSONAL OPERATIVO	CRONOGRAMA DE CAPACITACION	APLICAR BENEFICIO DE INSTITUCIONES A LAS CUALES SOMO SOCIOS CCG-CAPIG-AMCHAM	SUPERVISORES	NOVIEMBRE

Fuente: Remolques Romuence C.A. Elaborado por: La Autora

Plan de Ventas

Objetivos y estrategias de comercialización del producto

- Ampliar nuestros canales de ventas a través de las redes sociales,
- Dar un seguimiento a los clientes potenciales, Implantando un cronograma de visita trimestral de nuestra base.
- Recupera la confianza en nuestros clientes pasivos del periodo fiscal anterior, con un descuento del 15% en su primera compra
- Incrementar nuestro índice de ventas en un 30%, extendiendo nuestra participación de exposiciones en feria agropecuarias en la región litoral.
- Renovar nuestra diversidad en el producto, realizando alianzas estratégicas con empresas que brinden servicios complementarios a sectores agrícolas, ganaderos y de carga pesada.

Objetivos y estrategias de precio para competir en el mercado

- Conservar la calidad de nuestros productos, superando las expectativas de nuestro cliente.
- Mejorar nuestros precios, realizando un estudio de nuestra competencia, aportando un valor plus a los productos que brinda Romuence
- Revisar cuadro de posicionamiento y market share, con evaluaciones de la competencia.

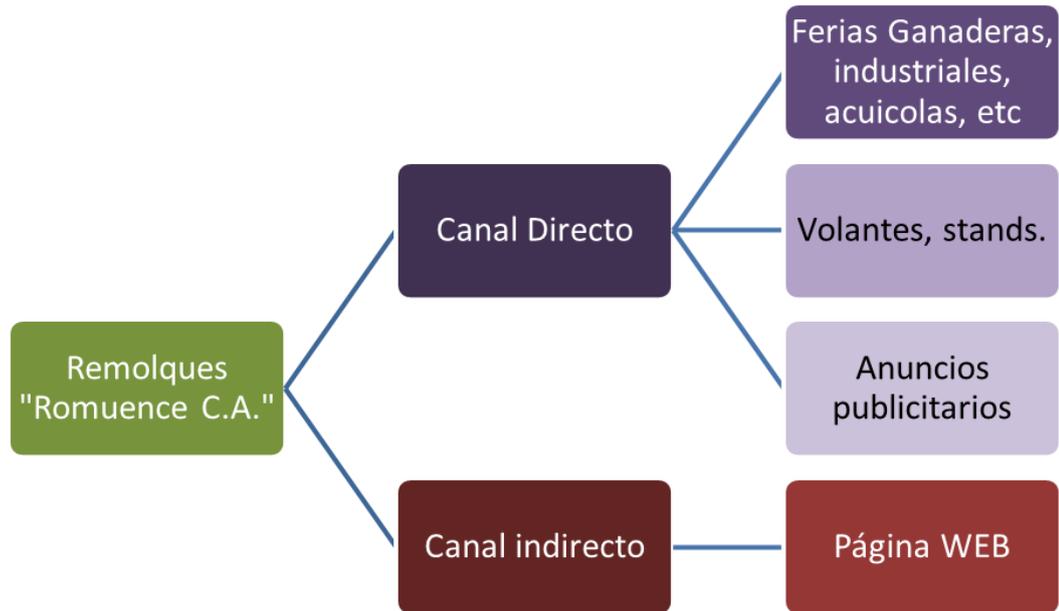
- Brindar descuentos desde 5% hasta un 10% siempre y cuando no afecten al margen de rentabilidad que está percibiendo ROMUENCE.
- Dar seguridad a nuestros clientes, entregando una garantía por defecto de fabricación del remolque.

Plan de Marketing

Objetivos y estrategias de Marketing

- Disminuir los gastos de marketing en un 25%, desarrollando un plan proyectado a un año.
- Mejorar la comercialización de los productos, realizando en nuestro nicho mercado un marketing agresivo.
- Determinar los canales y redes de distribución adecuados , para llevar los productos a los distintos sectores agropecuarios del litoral ecuatoriano
- Dar a conocer nuestro productos mediante la entrega de volantes, flyers, trípticos en la ferias agropecuarias, que contengan vales certificados que pueden ser utilizados para pagar parte del precio del producto

Gráfico No 1 Canales de distribución directo e indirecto



Elaborado por: La Autora

Plan de Calidad (Servicio al Cliente)

Objetivos y estrategias para medir la calidad de servicio al cliente

- Mejorar la atención, realizando Capacitación constante internas de servicio al cliente al todo nuestro personal.
- Satisfacer a nuestros clientes con sus requerimientos, Entrenando al personal de ventas sobre los remolques e innovaciones.
- Afianzar las relaciones con nuestros clientes, brindando una atención de excelente calidad y realizando reuniones anuales a los clientes con el fin de conocer sus necesidades.
- Mejorar la calidad de nuestros remolques, Alineándonos con las normas ISO que se proyecta implementar en el mediano plazo.

Plan de Costos

- Disminuir 6% en costos y gastos en el momento de la venta del producto, realizando importación de materia prima semestral.
- Reducir el incremento del costo por la inflación anual de los productos, manteniendo 25% de stock mínimo de materia prima en nuestras bodegas y poder seguir brindando nuestro producto con calidad y mejores precios.
- Reciclar producto de desechos de corte de producción, para implementar accesorios en nuestros remolques (caja de herramienta, seguro llanta de emergencia, soporte de llanta de emergencia, soporte de patas de remolques)

Plan de Gastos

- Disminuyendo la accidentabilidad en el personal Supervisar el correcto uso de equipo de seguridad en los operarios.
- Realizar un estudio ecológico de horas picos de energía eléctrica, implementado un programa de trabajo en las maquinarias. (oxicorte-soldadura-tronzadora-compresor)
- Dar manteniendo preventivo a las maquinarias de trabajo de cuarta fuerza, mejoran así su productividad y ahorro de energía eléctrica.

Cuadro No. 9 Ventas proyectada a 3 años

VENTA PROYECTADA

	REAL	Proyectado		
	2012	2013	2014	2015
<i>Ventas (volumen Total)</i>	99	111	126	139
<i>Ventas (miles USD\$)</i>	361,8	393,7	453,3	491,6

Análisis de Margen de rentabilidad

<i>Precios unitarios (miles USD\$)- Promedio</i>	3,4	3,6	3,7	3,9
<i>Costos y Gastos Unit (miles USD\$)- Promedio</i>	1,9	2,0	2,0	2,1
<i>Margen Total (USD\$)</i>	162,8	177,2	184,5	192,2

.Elaborado por: La Autora

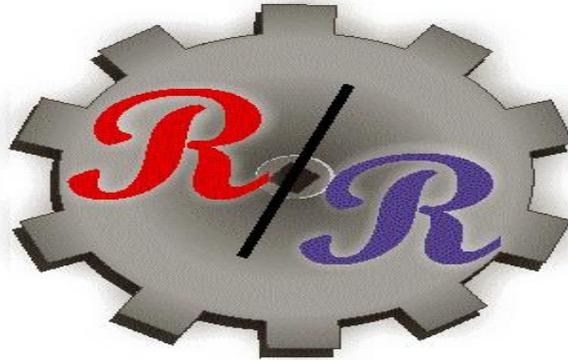
Cuadro No. 10: Promedio de precio de venta.

COMPETENCIA	2012	
	TRAILER MIENTES	IMPORTMIENTES S.A.
Precio Unitarios (miles USD\$) - Promedio	3,9	3,7

Elaborado por: La Autora

Logo propuesto

Imagen No 6 Logotipo Romuence C.A.



Elaborado por: Graficas OMP

Estrategias de comercialización

Material POP.

Imagen No 7 Material POP

REMOLQUES PLATAFORMAS

17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30

Remolques Romuence
ROMULO MIENTES CEDENO

FABRICACIÓN DE TODO TIPO DE Remolques
de ½ Hasta 10 Toneladas

Mantenemos un Completo stock de repuestos...

- ✓ Accesorios.
- ✓ Gran cantidad de Repuestos.
- ✓ Sistema de Volteo.

HECHO A SU MEDIDA DE ACUERDO A SUS NECESIDADES

HECHO EN ECUADOR
High Quality
Always in the Market

REMOLQUES PARA ECUATORIANOS
HECHOS POR ECUATORIANOS
www.remolquesromuence.com

Dic-Tungurahua N° 4320 y Francisco Segura - Telfs.:2441628-2441609-2443781
Telfos:24411636 - Cel:094613939
e-mail: remolques@romuence.com - romuence@hotmail.com
www.remolquesromuence.com
Guayaquil - Ecuador

Elaborado por: OMP



Elaborado por: OMP

Trailers
Romuenche
ROMULO MIENTES CEDEÑO

Fabricamos todo tipo de Trailers y Remolques de 1/2 hasta 10 toneladas de capacidad

- También construimos con sistema de volteo
- Diferentes medidas y características para satisfacer sus necesidades




Mantenemos un completo Stock de Repuestos

Direccion: Tunguragua No. 4320 y Pancho Segura * Telf.: 2441626
 Email: romuenche@hotmail.com * lucymuentes@hotmail.com
 Guayaquil - Ecuador

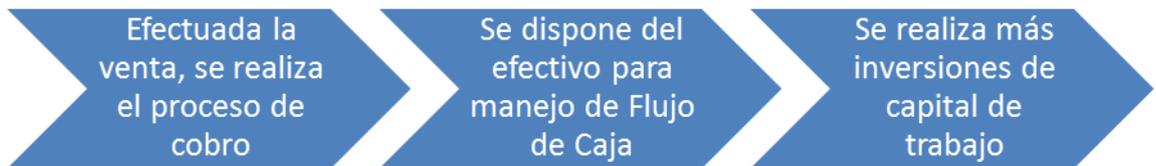
Elaborado por: Graficas OMP

Gráfico No. 2 FLUJO DE PRODUCTOS QUE AGREGAN VALOR



Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 3 OBJETIVOS FINANCIEROS



Elaborado por: La Autora

Elementos básicos para el éxito en los negocios

- ✓ **Características básica para el éxito en la dirección empresarial**
 - Contar con consejeros y socios preocupados por la empresa
 - Tener un modelo de dirección
 - Contar con: capacidad administrativa, conocimientos de técnicas de negociación, y conocer técnicas de organización y planeación de personal
 - Tener liderazgo personal, pero trabajar humildemente
 - Contratar personal gerencial profesional y saber delegar autoridad y responsabilidad
 - Planear con visión del futuro involucrando a todos los niveles de la organización; definiendo la misión; las fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas; y mostrar consistencia entre la estrategia, misión y objetivos

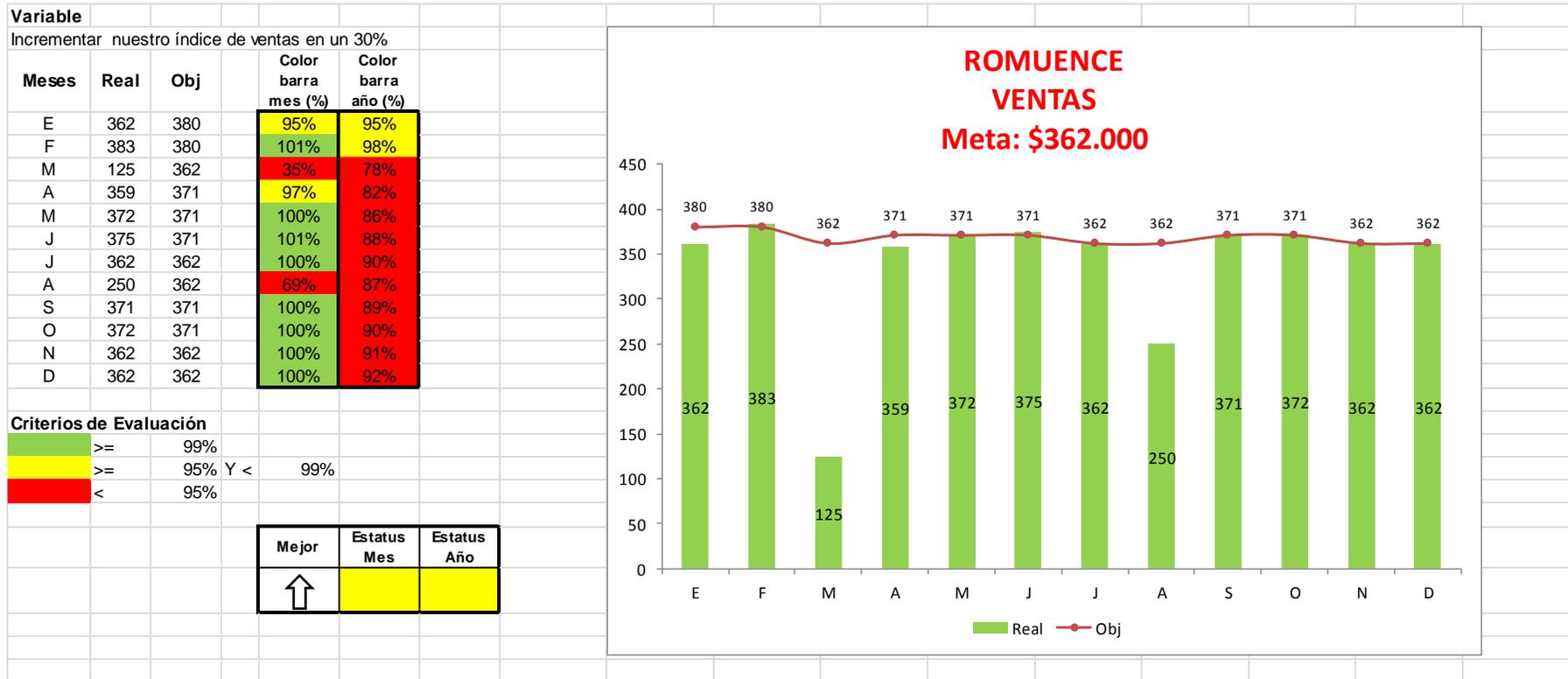
- Promover la formación de una cultura organizacional adecuada a la misión y estrategia de la empresa, sin permitir conflictos de intereses
- Contar con una guía de políticas corporativas
- Saber abandonar a tiempo las estrategias inadecuadas y aprender las lecciones del pasado
- Anteponer los intereses de la empresa a los personales
- Contar con: capital, talento gerencial, personal, adecuado dentro de la organización y suficientes, para que la empresa crezca y se diversifique.
- Reconocer y adoptar nuevas tecnologías cuando sea necesario sin permitir que los éxitos pasados paralicen la innovación
- Balancear los resultados de la empresa en el corto plazo respecto del mediano y largo plazo
- Ajustar la empresa cuando el entorno macroeconómico sea negativo
- Iniciar un negocio conociéndolo, contando con una ventaja competitiva y orientar los esfuerzos de la empresa hacia lo mejor que se sabe hacer.
- Saber reconocer los síntomas de una crisis en puerta
- Trabajar con sentido de urgencia en la organización atendiendo todos los asuntos con rapidez
- Ser exigente con los resultados pero flexibles en la aplicación de las políticas.
- Seleccionar adecuadamente a sus ejecutivos, formar cuadros medios de gerencia y preparar a los sucesores. Instalar programas de calidad total en la empresa
- Promover la formación de alianzas con otras empresas.

Cuadro No. 11 DESPLIEGUE PLAN DE NEGOCIOS REMOLQUES ROMUENCE 2013

DESPLIEGUE PLAN DE NEGOCIOS REMOLQUES ROMUENCE 2013																			
VENTAS			PROPOSITO: Ser líderes en el Mercado Ecuatoriano con Productos, servicios y valores agregados que excedan las expectativas de los clientes.																
No.	Objetivos / Métodos	Unidad de Medida	Target 2013	Responsable	2011	2012	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Objetivo: Recupera la confianza en nuestros clientes																		
1.A	Incrementar nuestro índice de ventas en un 30%	Obj	\$	362	VENEDORES			361,8	380	361,8	370,9	370,9	370,9	361,8	361,8	370,9	370,9	361,8	361,8
		Real						361,8	383	125	359	372	375	361,8	250	371	372	361,8	361,8
1.B	Dar un seguimiento a los clientes potenciales	Obj	#	4	VENEDORES			0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4
		Real								4			3			4			
Métodos:																			
1.1	Extendiendo nuestra participación de exposiciones en feria agropecuarias en la región litoral.	Obj	seguimiento	8	VENEDORES			0	0	1	1	1	1	2	0	0	2	0	0
		Real						0	0	1	1	1	1	2	0	0	2	0	0
1.2	Implantando un cronograma de visita trimestral de nuestra base	Obj	seguimiento	4	VENEDORES			0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
		Real						0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Gerente General		VENEDOR 																	
Notas: ● Cumplió lo planificado (1% de variación con el) ▲ requiere plan de acción (5% de variación con el Objetivo) ✘ requiere plan de acción (más del 5% de variación con el)																			

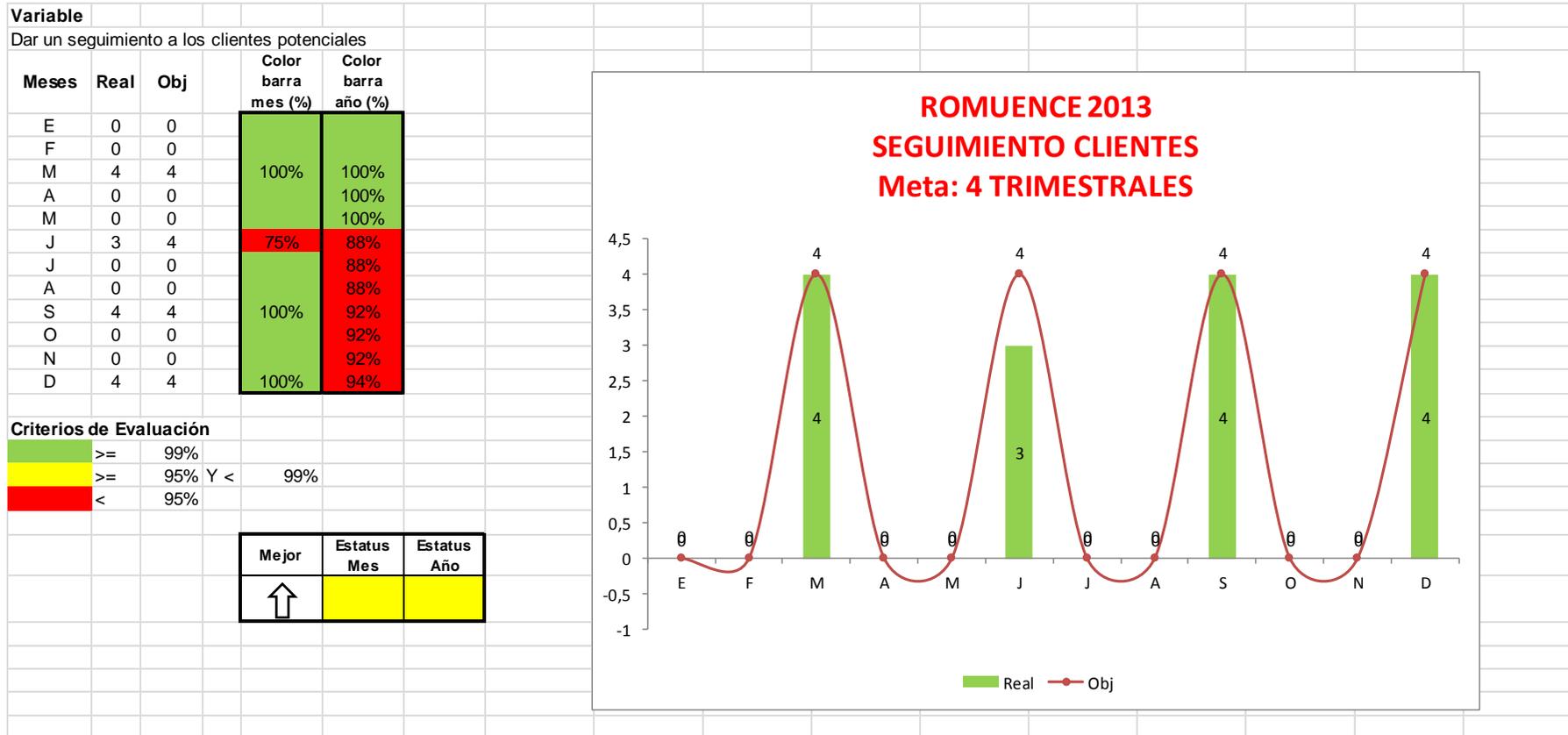
Fuente: Remolques Romuence C.A. Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 12 Incremento de Índice de Venta



Fuente: Remolques Romuence C.A. Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 13 SEGUIMIENTO A CLIENTES POTENCIALES



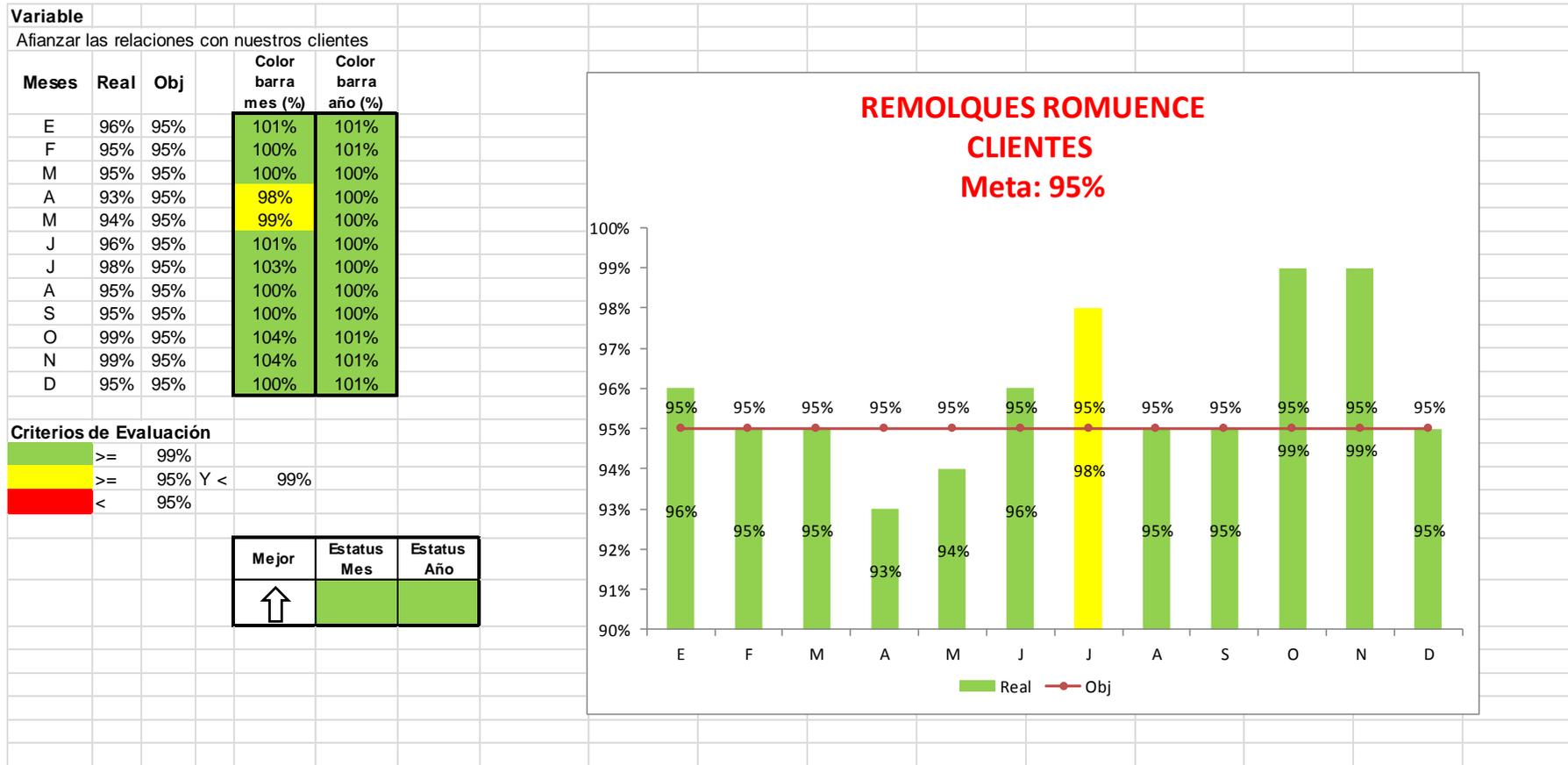
Fuente: Remolques Romuence C.A. Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 14: DESPLIEGUE PLAN DE NEGOCIOS EN CALIDAD REMOLQUES ROMUENCE 2013

DESPLIEGUE PLAN DE NEGOCIOS REMOLQUES ROMUENCE 2013																		
Calidad 		PROPOSITO: Lograr el entusiasmo de nuestros clientes a través de la mejora continua de los indicadores de calidad de nuestros productos y servicios.																
No.	Objetivos / Métodos	Unidad de Medida	Target 2013	Responsable	2011	2012	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Objetivo: Incrementar la satisfacción y retención de nuestros clientes																	
1.A	Afianzar las relaciones con nuestros clientes	Obj	%	95%	VENEDORES			95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
		Real						96,0%	95,0%	95,0%	93,0%	94,0%	96,0%	98,0%	95,0%	95,0%	99,0%	99,0%
1.B	Mejorar la calidad de nuestros remolques	Obj	%	95%	SUPERVISORES			95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
		Real						95,0%	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%	96,0%	97,0%	98,0%	98,0%	99,0%
Métodos:																		
1.1	Brindando una atención de excelente calidad y realizando reuniones anuales a los clientes con el fin de conocer sus necesidades.	Obj	veces en el año	1	VENEDORES			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Real						1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
1.2	Alineándonos con las normas ISO que se proyecta implementar en el mediano plazo.	Obj	Seguimiento	6	SUPERVISORES			0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
		Real						0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
Gerente General		Supervisores			Vendedores													
Notas: ● Cumplió lo planificado (1% de variación con el) ▲ requiere plan de acción (5% de variación con el Objetivo) ✘ requiere plan de acción (más del 5% de variación con el)																		

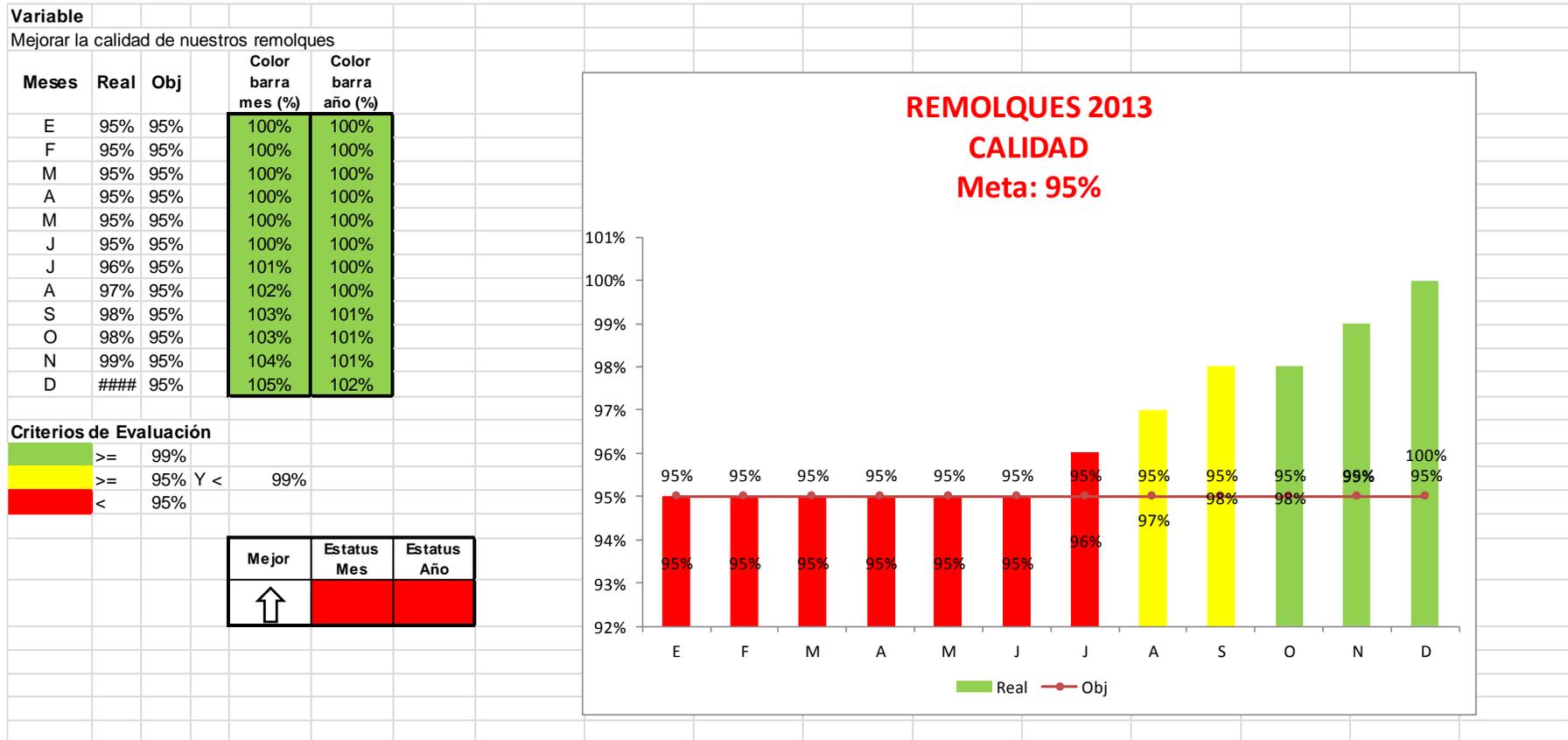
Fuente: Remolques Romuence C.A. Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 15: AFIANZAR RELACIONES CON LOS CLIENTES



Fuente: Remolques Romuence C.A. Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 16: Mejorar la calidad de los remolques



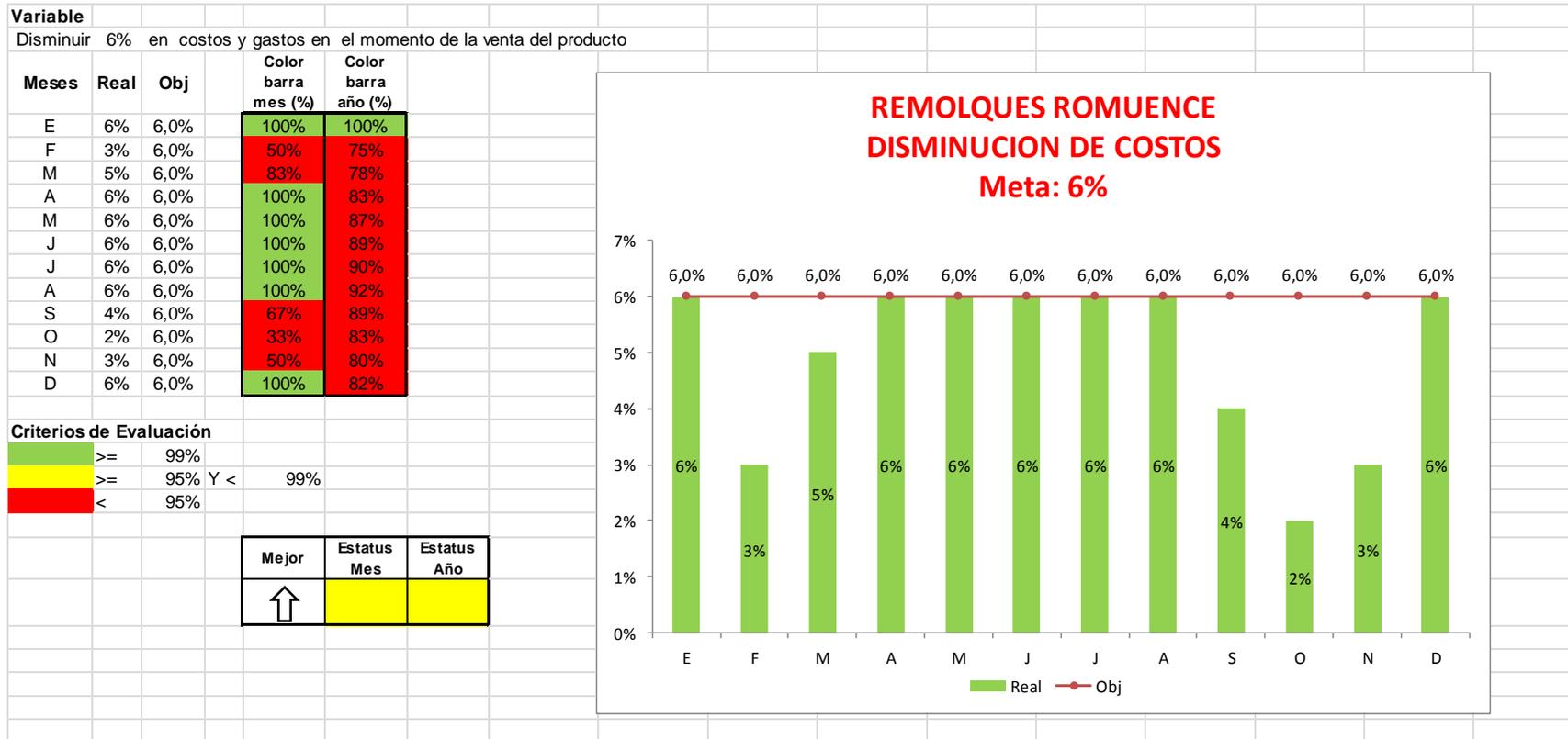
Fuente: Remolques Romuence C.A. Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 17 DESPLIEGUE DE COSTOS PLAN DE REMOLQUES ROMUENCE

DESPLIEGUE PLAN DE REMOLQUES ROMUENCE 2013																			
Costos 		PROPOSITO: Garantizar la rentabilidad de la operación mediante una estructura de costos adecuada que permita ofrecer productos a precios competitivos, maximizando el volumen de ventas.																	
No.	Objetivos / Métodos	Unidad de Medida	Target 2013	Responsable	2011	2012	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Objetivo: Asegurar una correcta administración de costos																		
1.A	Disminuir 6% en costos y gastos en el momento de la venta del producto	Obj	%	6,0%	CONTADOR		6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	
		Real					6,00%	3,00%	5,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	4,00%	2,00%	3,00%	6,00%	
1.B	Reducir el incremento del costo por la inflación anual de los productos.	Obj	#	1	GERENTE GENERAL /CONTADOR		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		Real					0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0		
Métodos:																			
1.1	Realizando importación de materia prima semestral	Obj	seguimiento	2	CONTADOR		0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
		Real					0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
1.2	Manteniendo 25% de stock mínimo de materia prima en nuestras bodegas y poder seguir brindando nuestro producto con calidad y mejores precios	Obj	seguimiento	25%	GERENTE GENERAL /CONTADOR		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
		Real					15	15	25	25	25	25	10	25	25	0	0		
Gerente General		Contador																	
Notas: ● Cumplió lo planificado (1% de variación con el Objetivo) ▲ requiere plan de acción (5% de variación con el Objetivo) ✖ requiere plan de acción (más del 5% de variación con el Objetivo)																			

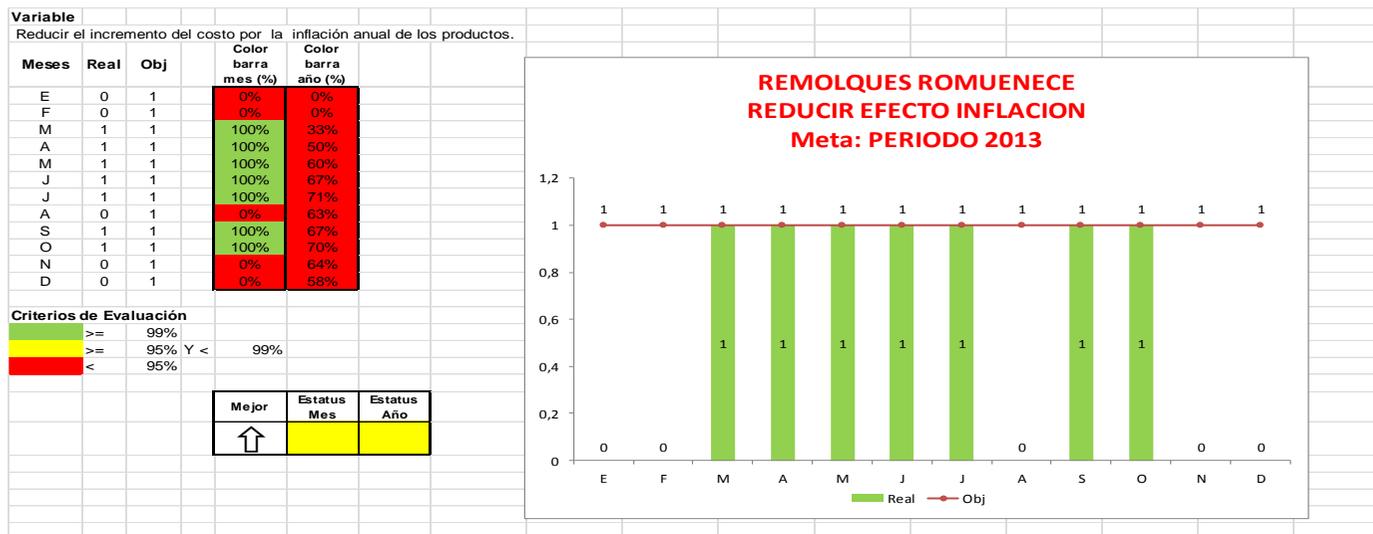
Fuente: Remolques Romuence C.A. Elaborado por: La Autora

Cuadro No 18 Disminuir los costos y gastos



Fuente: Remolques Romuence C.A. Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 19: Reducir el incremento de costo



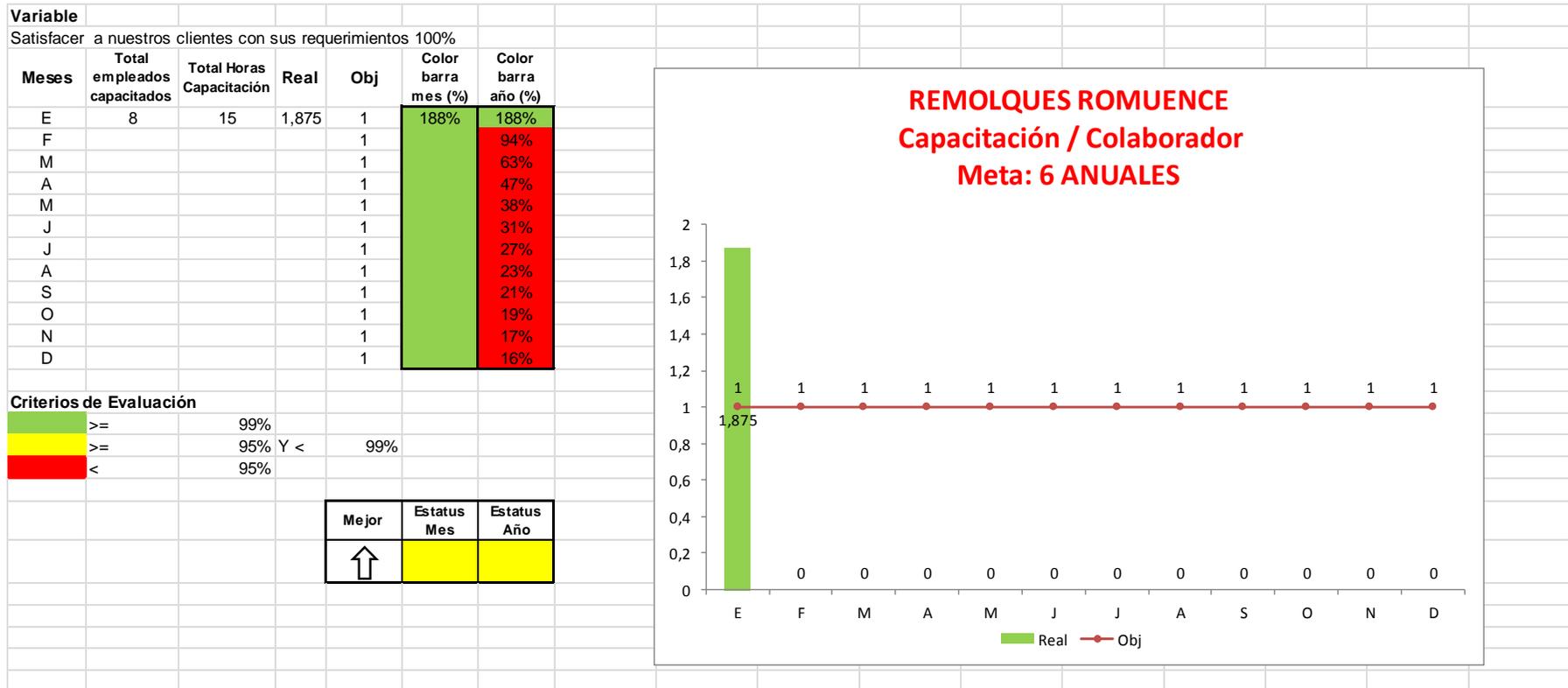
Fuente: Remolques Romuence. Elaborado por: La Autora

Cuadro No.20: Despliegue de Costos Plan de remolques Romuence

DESPLIEGUE PLAN DE REMOLQUES ROMUENCE 2013																			
Gente 		PROPOSITO: Mantener un equipo entusiasmado y de alto desempeño que supere las metas establecidas.																	
No.	Objetivos / Métodos	Unidad de Medida	Target 2013	Responsable	2011	2012	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Objetivo: Desarrollar el personal en las áreas de postventa y así lograr motivación y alto desempeño.																		
1.A	Satisfacer a nuestros clientes con sus requerimientos 100%	Obj	%	100%	TODO EL PERSONAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		Real					100%	80%	100%	95%	95%	96%	97%	100%	100%	100%	100%	100%	
Métodos:																			
1.1	Realizando Capacitación constante internas de servicio al cliente al todo nuestro personal	Obj	veces en el año	6	TODO EL PERSONAL		1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	
		Real					1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	
1.2	Aplicar beneficio de instituciones a las cuales como socios CCG-CAPIG-AMCHAM	Obj	veces en el año	9	TODO EL PERSONAL		1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	
		Real					100%	0%	100%	0%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	
Gerente General		Supervisores																	
Notas: ● Cumplió lo planificado (1% de variación con el) ▲ requiere plan de acción (5% de variación con el Objetivo) ✘ requiere plan de acción (más del 5% de variación con el)																			

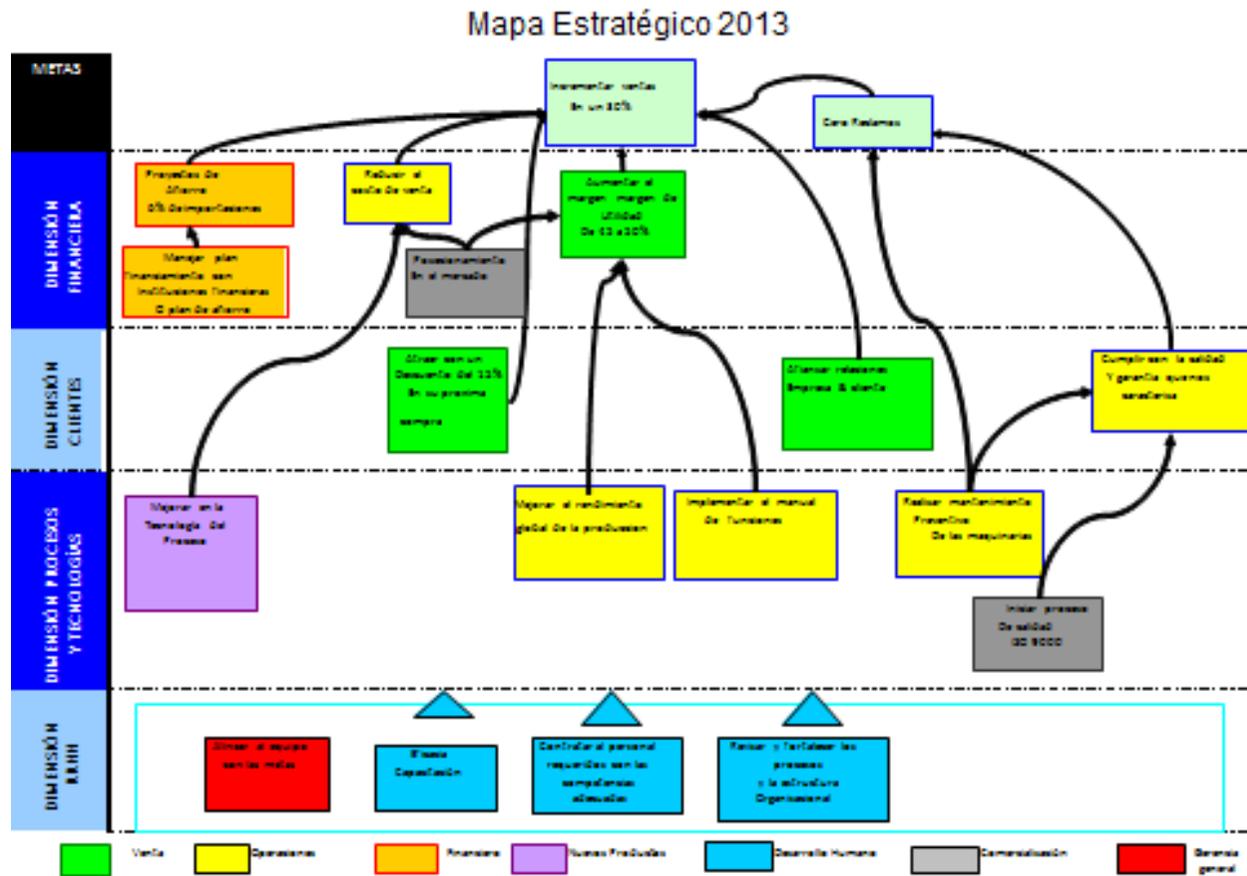
Fuente: Remolques Romuence. Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 21 CAPACITACIÓN A COLABORADORES



Fuente: Remolques Romuence. Elaborado por: La Autora

Cuadro No. 22 Mapa estratégico 2013



PLAN OPERATIVO ANUAL POA

Cuadro No. 23 PLAN OPERATIVO ANUAL

ROMUENCE C.A.	2014											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Actividades												
Ideas del Negocio												
Planteamiento a los accionistas												
Aprobación del nuevo plan estratégico												
Redistribución de áreas												
Delegar nuevas órdenes a las áreas												
Fortalecer nueva cultura corporativa												
Desarrollo de página WEB												
Desarrollo de nueva publicidad y promociones												
Remodelación de Talleres												
Plan de capacitación personal operativo												

Elaborado por: La Autora

POLÍTICAS Y MANUAL DE FUNCIONES DE LA COMPAÑÍA ROMUENCE C.A.

Objetivo

Administrar y llevar un debido manejo de las diferentes áreas de producción, ventas y financiero así como aquellos que aplican el debido control de la misma.

Alcance

Aplica al todo el personal de la compañía, proveedores, clientes y personales relaciones con el crecimiento y desarrollo de la organización.

Referencias

- Normas regulatorias de ley de trabajo.
- Planes de evacuaciones de seguridad industrial y salud en el trabajo.
- Código de ética y moral de la compañía.

Responsabilidades

Es responsabilidad de la compañía, velar por la seguridad y salud de sus empleados.

Brindar al mercado productos de excelente calidad, que cumplan con estándares locales de seguridad.

POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Objetivo

Manejar el volumen de ventas de los productos que comercializa ROMUENCE C.A. de manera que impacte notablemente en el crecimiento financiero, económico y físico de la compañía

Alcance

Aplica a todas el área de ventas, financiero, producción y mercadeo.

Referencias

- Ley de tabla de precios de la compañía
- Planes de marketing y mercadeo de la compañía.

Responsabilidades

Es responsabilidad del área de ventas, incrementar sus volúmenes en un porcentaje representativo mayor al presupuestado.

Realizar campañas de promoción y publicidad de los productos que ofrece ROMUENCE C.A.

POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Objetivo

Realizar el correcto manejo de las maquinarias que se emplean para la producción de los bienes que comercializa ROMUENCE C.A.

Alcance

Aplica a todas el área de ventas, financiero, producción y mercadeo, proveedores.

Referencias

- Política de Seguridad industrial y Salud en el trabajo.
- Plano grama de producción

Responsabilidades

Es responsabilidad del departamento de producción utilizar las maquinarias en tiempos trabajos y no en tiempos ocios.

El correcto mantenimiento de las maquinarias, también es responsabilidad del área de producción.

Realizar planes de producción de acuerdo a la demanda que plantean los estudios de mercado.

POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE FINANCIERO

Objetivo

Entregar todas las herramientas financieras a las distintas unidades de negocio de la compañía, a fin de cubrir riesgos financieros, elevar rentabilidad y buen manejo de dinero y los activos de la compañía.

Alcance

Aplica a todas el área de ventas, financiero, producción y mercadeo, proveedores, clientes.

Referencias

- Normas NIIFS
- Regulaciones de SRI
- Normas tributarias y legales.

Responsabilidades

Es responsabilidad del departamento de finanzas y contabilidad el correcto manejo financiero de la compañía

Velar que los planes financieros propuestos se cumplan.

FUNCIONES DEL PERSONAL DE ROMUENCA S.A

Descripción de cargo Gerente General

GERENTE GENERAL

Resumen del Cargo: El gerente general será el encargado de dirigir la compañía a los objetivos requeridos en cuanto a resultados, aprovechando todos los recursos para brindar una buena calidad en el servicio.

Descripción del cargo:

- Ante todos los organismos de control locales, es la máxima representación de la compañía.
- Responsable del crecimiento económico y la calidad de la empresa.
- Hacer cumplir la misión, visión, objetivos y políticas de la compañía.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- **Instrucción básica:** Ing. Comercial o carreras afines.
- **Experiencia de trabajo:** 3 años en el sector de industria metalmecánica o automotriz.
- **Otras aptitudes:** conocimientos de financieros, ventas, técnicos mecánicos.

Competencia

- Proactivo
- Ordenado
- Liderazgo
- Don de mando

Descripción de cargo Jefe de Ventas y Mercadeo

JEFE DE VENTAS Y MERCADEO

Resumen del cargo Dirigir la compañía al crecimiento en ventas y manejar sólidamente los recursos de publicidad y de mercadeo, con el fin de dar a conocer los productos que brinda ROMUENCE C.A.

Descripción del cargo

- Asegurar el fiel cumplimiento de los planes de ventas y de marketing.
- Dar a conocer y comercializar los productos que ofrece la compañía a nivel nacional.
- Realizar mercadeo, campañas y actividades promocionales.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- **Instrucción básica:** Ing. Comercial, Ing. en Ventas, Ing. en Marketing o carreras afines.
- **Experiencia de trabajo:** 3 años en el sector de venta de repuestos, maquinarias pesadas, agrícolas o industriales
- **Otras aptitudes:** conocimiento básico de inglés, ventas, marketing y mercadeo.

Competencia

- Organización
- Proactividad
- Conocimientos de Ventas

Descripción de cargo Jefe de Producción

JEFE DE PRODUCCIÓN

Resumen del cargo Supervisar el funcionamiento adecuado del área de producción, optimizando los recursos de materias primas y materiales.

Descripción del cargo

- Coordina y supervisa el personal a su cargo.
- Controlar la producción de remolques.
- Planifica y supervisa el correcto manejo de las maquinarias del área de producción.
- Lleva el presupuesto de la unidad que dirige.
- Elaborar informes periódicos de trabajo.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- **Instrucción básica:** Ing. Mecánico, industrial o carreras afines.
- **Experiencia de trabajo:** 3 años en posiciones similares.
- **Otras aptitudes:** conocimientos administrativos.

Competencia

- Organización
- Liderazgo
- Ordenado

Descripción de cargo del Contador

CONTADOR

Resumen del cargo Dirigir y supervisar el cumplimiento de los sistemas, normas, políticas y procedimientos administrativos, contables y financieros, así como la planificación, los registros y controles necesarios que garanticen los recursos necesarios para la realización de las operaciones de la empresa.

Descripción del cargo

- Administrar todas las normas y políticas contables, administrativas, compras y recursos humanos de la empresa.
- Negociación con proveedores
- Supervisar el personal a su cargo para el cumplimiento de los objetivos.
- Elaboración, revisión y emisión de estados financieros.
- Atender requerimientos y cumplir con la normativa establecida por organismos de control tales como: SRI, Superintendencia de Compañías, Bancos, y demás que regulen las operaciones de la compañía.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- **Instrucción básica:** Ing. Comercial, C.P.A, Ing. en Contabilidad y Finanzas o carreras afines.

- **Experiencia de trabajo:** 3 años en posiciones similares.
- **Otras aptitudes:** tributarios, legales, contables, utilitarios, etc.

Competencia

- Organización
- Confidencialidad
- Liderazgo
- Dirección

Descripción de cargo del Vendedor

VENDEDOR

Resumen del cargo Realizar gestiones de comercialización del producto que brinda ROMUENCE C.A. al mercado potencial que posee, conjuntamente con el Jefe de Ventas y Mercadeo.

Descripción del cargo

- Promocionar los remolques a los consumidores y clientes.
- Optimizar el material publicitario.
- Captar nuevos clientes y llegar a todos los canales de distribución.

-

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos

intelectuales

- **Instrucción básica:** Estudios universitario en carreras administrativas o afines.
- **Experiencia de trabajo:** 2 años en el sector de venta de repuestos, maquinarias pesadas.
- **Otras aptitudes:** conocimientos de ventas y mercadeo

Competencia

- Lealtad.
- Proactividad
- Ordenado

Descripción de cargo del Sup. Taller /Operario

SUPERVISOR DE TALLER / OPERARIO

Resumen del cargo Realizar seguimiento al fiel cumplimiento de los trabajos que se realiza en el taller a su cargo.

Descripción del cargo

- Coordina que se efectúe todo el proceso productivo.
- Realiza la producción de remolques.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- **Instrucción básica:** Bachiller mecánico, industrial o carreras afines.
- **Experiencia de trabajo:** 2 años en posiciones similares
- **Otras aptitudes:** sólidos conocimientos técnicos en el sector metalmecánico.

Competencia

- Ordenado
- Responsable

Descripción de cargo del Ayudante de Taller

AYUDANTE DE TALLER

Resumen del cargo Dar el debido soporte al jefe de taller en todas las labores del área.

Descripción del cargo

- Ejecuta todas las órdenes dadas del encargado de producción.
- Realiza la producción de remolques.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- **Instrucción básica:** Bachiller metalmecánica o carreras afines.
- **Experiencia de trabajo:** 1 años en posiciones similares.
- **Otras aptitudes:** conocimientos básicos técnicos.

Competencia

- Trabajo bajo presión
- Responsable

Descripción de cargo del Asistente Contable

ASISTENTE CONTABLE

Resumen del cargo Realizar todos los procesos contables que el contador le asigne considerando los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Descripción del cargo

- Registros contables y elaboración de estados financieros Realiza la producción de remolques.
- Pago de nómina al personal.
- Pago a proveedores

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- **Instrucción básica:** Bachiller contable o carreras afines.
- **Experiencia de trabajo:** 2 años en posiciones similares.
- **Otras aptitudes:** conocimientos contables y tributarios.

Competencia

- Proactividad
- Responsable

Descripción de cargo Cajera - Tesorera

CAJERA – TESORERA

Resumen del cargo Buen manejo del efectivo y la relación del dinero de la compañía.

Descripción del cargo

- Registros de cuentas por cobrar.
- Cobro a cliente crédito y de contado.
- Depósitos bancarios y trámites de bancos.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- **Instrucción básica:** Bachiller contable o carreras afines.
- **Experiencia de trabajo:** 2 años en posiciones similares.
- **Otras aptitudes:** conocimientos contables y tributarios.

Competencia

- Proactividad
- Responsable

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- CONCLUSIONES

1.- El modelo de reorganización asegura la continuidad de la empresa en manos de la familia empresaria, y encauza la gestión operativa con criterios profesionales a un costo adecuado sin deteriorar las relaciones.

2.- Los procesos de fabricación deben ser organizados, planificados, medidos en tiempo y costos para cumplir con los pedidos de ventas.

3.- La ausencia de estrategias de marketing específicas no se han aplicado, razón de no lograr ningún crecimiento de mercado, han mermado la rentabilidad de la empresa, las escasas tácticas están carentes de efectividad.

4.- Inexistencia de un estudio de mercado que le permita visualizar cual es la necesidad real de sus clientes actuales y para elevar el nivel de ventas debe expandir el mercado a nuevos clientes y dar a conocer que su producto es fabricado de forma artesanal, siendo de muy buena calidad.

6.2.- RECOMENDACIONES

1. Estructurar un manual de funciones para el uso de los colaboradores
2. Adquirir un software administrativo, contable y financiero.
3. Delegar funciones y descentralizar la autoridad.
4. Institucionalizar la negociación y firma de un pacto o protocolo familiar para recoger los aspectos relevantes familia- empresa, en donde se delimite los criterios de gestión y administración de la empresa.
5. Descentralizar las decisiones dentro de la organización para impedir la interrupción de los procesos y actividades operacionales de la compañía.
6. Diseñar e institucionalizar la planificación operativa de forma anual POA porque en él se proyecta las actividades, las metas, los indicadores y el porcentaje de cumplimiento de logros, los mismos que se observan, se miden y se cuantifican.
7. Realizar una alianza estratégica con distribuidores de equipos agrícolas de mayor posicionamiento en la Sierra ecuatoriana.
8. Realizar una campaña de marketing especializada y enfocada al sector agroindustrial de la serranía.
9. Innovación de productos y diversificar la producción.

BIBLIOGRAFÍA

- GITMAN, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera, 10ma Edición, editorial Harla S.A., México, 1992, p. 62 y 171.
- CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.
- ROBBINS Stephen y COULTER Mary, Administración», Octava Edición, Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9.
- KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, Elementos de Administración, 6ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2001 y Administración Una Perspectiva Global, 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.
- OSPINA Montoya Norberto. Administración Fundamentos, 1era Edición 2010, Universidad de Medellín – Colombia.
- KOTLER, Philip, Dirección De Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control, 8ª. Ed. 1996.
- PROASETTEL S.A Proyectos, Asesoría y Telecomunicaciones
Quito - Ecuador© 2003 2006
- HITT Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Administración, Novena Edición, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.
- DIEZ de CASTRO Emilio Pablo, GARCÍA del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca, y Periañez Cristóbal, Administración y Dirección 10ma edición, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4.
- OLIVEIRA Da Silva Reinaldo, Teorías de la Administración», Editorial International Editores, S.A Thomson Editores, 2002, Pág.

GLOSARIO

Canal de distribución: se trata de los circuitos necesarios para poner un producto a disposición de los clientes y consumidores que emplean las empresas. Cuanto más amplio sea un canal de distribución, es lógico pensar que habrá más posibilidades de ventas, y cuanto más largo es normal que un producto encarezca su coste final.

Competencia: Son las empresas o entes que tienen como los mismos objetivos de venta que una empresa, y que su producto puede ser un substitutivo del nuestro en el proceso de compra. Marketing, publicidad, marketing online y publicidad en internet no deben de faltar entre sus conocimientos así como gran facilidad para las relaciones públicas y actividades periodísticas "todo terreno".

Competidores: Son las empresas o entes que tienen como los mismos objetivos de venta que una empresa, y que su producto puede ser un substitutivo del nuestro en el proceso de compra.

Encuesta: investigación o estudio que se realiza mediante la formulación y respuesta de preguntas. Son muy habituales las encuestas que realizan las empresas de investigación, estudio y análisis de mercados para las marcas y productos a los consumidores en general o a una muestra de su target o público objetivo.

Estrategia Creativa: pasos estratégicos que se van a seguir para la creatividad de un anuncio o campaña de publicidad.

Estrategia de marca única: Consiste en utilizar el mismo nombre o marca para todos los productos de una empresa.

Estudio de mercado. Muestra de investigación que toma a una parte de la sociedad, o de un target segmentado, para analizar sus reacciones, impresiones, gustos, afinidades, y adaptarlas al producto que para ellos va a ser creado y comercializado. Entre los diferentes estudios o técnicas de investigación de mercados encontramos las encuestas, sondeos, entrevistas personales, reuniones de grupos, test de productos personales.

Experiencia: en el mercado: conocimientos ya hechos de las actividades, organización, administración y realización de tareas propias de un mercado. Tener experiencia en un mercado permite más posibilidades de éxito y tener menos.

Materias primas: Son la parte básica de un producto que posteriormente sufren un proceso de transformación.

Migración: movimiento o desplazamiento total o parcial de parte de la población de un lugar a otro, entendiéndose un movimiento residencial geográfico.

Planificación de Ventas: Pautas y pasos que se van a seguir para conseguir unos objetivos de ventas.

Planificación Estratégica: pautas de un plan estratégico en que intervienen los procesos de comunicación integral desde marketing, publicidad, medios, creatividad, imagen corporativa, fuerza de ventas, etc.

Producción: se trata del proceso de crear algo, de conseguirlo o de ponerlo en marcha.

Registro de Marca: Derecho a la explotación exclusiva de una marca que se realiza en el Registro de Marcas del Registro de la Propiedad Intelectual.

Rentabilidad.- La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio. La rentabilidad es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.

Venta Directa: es la venta que realizan las empresas fabricantes directamente a sus clientes utilizando cualquier sistema de publicidad o comunicación como la venta personal, anuncios de tele venta, tiendas del propio fabricante.

Venta Personal: Acción comercial directa de un agente comercial que recibe rápidamente una respuesta del destinatario de la información.

Ventas: Es la cantidad de unidades de productos que las empresas consiguen que el mercado compre.

ANEXOS

ANEXO 1



ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y PROPIETARIOS DE LA EMPRESA “ROMUENCE C.A”

Tema: “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

Autora: Ing. Com. LA AUTORA AGUIRRE

Tutor: MGS. Alex Luque Letechi

OBJETIVO GENERAL

Obtener información de la empresa “ROMUENCE.” para conocer la situación actual, la estructura organizacional, clientes, proveedores y los productos y servicios que brinda.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la situación actual de la empresa.
- Obtener información sobre la actual estructura organizacional.
- Determinar los clientes y proveedores.
- Determinar los productos y servicios que brinda la empresa.
- Identificar las fortalezas, debilidades. oportunidades y amenazas

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente el cuestionario.

Asegúrese de contestar todas las preguntas.

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombres y Apellidos:

Cargo:

Área de la empresa:

Tiempo en el puesto:

CONTENIDO

1.- ¿Cuál es la actividad de la empresa?

2.- ¿A qué normativa legal se rige la empresa?

3.- ¿Cuántas áreas o departamentos tiene la empresa?

4.- ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

Número de empleados

Detalle la nómina de empleados y los cargos que ocupan.

Nombre de empleado	Cargo

5.- ¿Quiénes son sus principales clientes?

6.- ¿Cómo es la relación con los clientes?

7.- ¿Quiénes son sus principales proveedores?

8.- ¿Cómo es la relación con los proveedores?

9.- ¿Quiénes son los principales competidores?

10.- ¿Cuáles son los productos que brinda la empresa?

11.- ¿Cuál considera usted es la misión de la empresa?

12.- ¿Cuál es su visión de la empresa a corto, mediano y largo plazo? ¿Qué trata de lograr con la empresa?

<i>Corto plazo</i> (0 -1 año)	
<i>Mediano plazo</i> (1 - 5 años)	
<i>Largo plazo</i> (superior a 5 años)	

13.- ¿Cuáles son los objetivos que desea alcanzar con la empresa?

14.- ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa?

15.- ¿Cuáles serían las recomendaciones para subsanar los problemas antes mencionados?

17.- ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa?

18.- ¿Cuáles son las principales debilidades de la empresa?

19.- Cuáles cree usted que son las principales amenazas que tiene la empresa?

20.- ¿Cuáles cree usted que son las principales oportunidades de la empresa?

ANEXO 2



UNIDAD DE POSGRADO ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA “ROMUENCE C.A”

Tema: “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

Autora: Ing. Com. LA AUTORA AGUIRRE

Tutor: Ing. Alex Luque Letechi, MCP

OBJETIVO GENERAL

Obtener información sobre las actividades que realiza el departamento de producción, el manejo operativo, las debilidades y relaciones con los demás departamentos.

Objetivos Específicos

1. Conocer las principales actividades que se realizan en el departamento de producción.
2. Conocer los documentos que se generan.
3. Conocer los niveles de supervisión y aprobación.
4. Obtener información de las relaciones con las demás áreas o departamentos de la empresa.
5. Obtener información sobre las actividades actuales de control interno, a fin de detectar sus debilidades y fortalezas.

• **INSTRUCCIONES**

Lea detenidamente el cuestionario.

Asegúrese de contestar todas las preguntas.

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombres y Apellidos:

Cargo:

Área de la empresa:

Tiempo en el puesto:

CONTENIDO

1. ¿Cuáles son las principales funciones que se llevan a cabo en el departamento a su cargo?

2. Describa detalladamente las principales actividades

3. ¿Qué documentos se utilizan en su área?

4. ¿Con que otros departamentos se relaciona?

5. ¿Quién lo supervisa?

ANEXO 3



ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO Y COLABORADORES DE LA EMPRESA “ROMUENCE C.A”

Tema: “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

Autora: Ing. Com. Lucciola Muentes Aguirre

Tutor: Ing. Alex Luque Letechi, MCP

OBJETIVO GENERAL

1.-Obtener información del ambiente de control por componente del COSO/ ERM (Administración del riesgo empresarial)

Objetivos Específicos:

- 1.- Obtener información sobre diferentes puestos de trabajo del área de producción.
- 2.-Obtener información sobre la integridad y valores éticos en ROMUENCE C.A
- 3.- Obtener información sobre el conocimiento y habilidades de los colaboradores para realizar un trabajo.
- 4.- Obtener información sobre el estilo de operación.
- 5.- Obtener información sobre la estructura organizacional.
- 6.- Obtener información sobre la asignación de autoridad y responsabilidad
- 7.- Obtener información sobre la detección de los riesgos de trabajo.
- 8.- Obtener información sobre la existencia de manuales de políticas, procedimientos y funciones en la jefatura en la que se desenvuelven.

9.- Obtener información sobre el manejo eficiente de la comunicación dentro de ROMUENCE C.A

10.- Obtener información sobre la disponibilidad de los recursos necesarios y oportunos en las áreas de ROMUENCE C.A

11.- Obtener información sobre los riesgos de trabajo

INSTRUCCIONES

1. Lea cada uno de los ítems
2. Debe mantener la objetividad en sus respuestas
3. El cuestionario debe ser llenado con bolígrafo

CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

DATOS PERSONALES:

Nombre:
Cargo:
Edad:

DATOS LABORALES:

Tipo de contrato:
Fecha inicio contrato:
Fecha fin contrato:
Horario laboral:
Jefatura o sección a la que pertenece:
Nombre de su jefe directo:

DATOS ACADÉMICOS:

Estudios universitarios:
Estudios Bachillerato:
Titulación/es obtenidas:

DATOS FORMACIÓN SUPERIOR:

Estudios de cuarto nivel:

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Trabajos anteriores al ingreso en la empresa ROMUENCE C.A

Puestos de trabajo, diferentes al actual, ocupados en la empresa ROMUENCE C.A, indicando tiempo de permanencia en cada uno de ellos:

CAPACITACIONES PROFESIONALES ALCANZADAS:

Enumerar aquellas capacitaciones que usted ha obtenido a lo largo de su experiencia anterior y en la compañía ROMUENCE C.A que estén relacionadas con el puesto que desempeña actualmente:

PUESTO DE TRABAJO ACTUAL:

Dependencia jerárquica de
Dependencia funcional de:

Descripción del puesto de trabajo y medios con que cuenta:

Enumerar todas las tareas que realiza, indicando las principales y las secundarias que se derivan de cada una de ellas:

DOCUMENTACIÓN QUE UTILIZA

Enumerar todos los tipos de documentos en papel que utiliza en su trabajo, tanto interno como externo al propio departamento, indicando los principales y los secundarios que se derivan de aquellos, incluyendo aquellos “papeles” elaborados por el propio empleado:

Enumerar todos los tipos de documentos informatizados (formatos, modelos, archivos, etc.) que utiliza en su trabajo, indicando los principales y los secundarios que se derivan de ellos, incluyendo los elaborados por el propio empleado:

APLICACIONES INFORMÁTICAS DE QUE DISPONE

Enumerar las diferentes aplicaciones y programas informáticos de que dispone, indicando si los sabe utilizar y los usa habitualmente, señalando si están en red en la jefatura o solamente en su ordenador:

ARCHIVO:

Señalar si dispone de algún tipo de archivo propio y, en caso afirmativo, indicar qué documentos tiene archivados y de qué forma y con qué criterio de ordenación:

RELACIONES INTERPUESTOS:

Señalar con qué otros empleados se relacionan, profesionalmente, y cuál es esa relación, indicando detalles de la misma:

PROBLEMAS EN SU TRABAJO:

Indicar cuales, a su juicio, los principales problemas y dificultades que encuentra en el desenvolvimiento de su trabajo y las posibles causas de falta de motivación que pueda tener en el puesto de trabajo actual

Indicar cuales son, a su juicio, las principales cuestiones que refuercen su motivación en el puesto de trabajo actual:

SUGERENCIAS DE MEJORA:

Señale todas aquellas sugerencias que, a su juicio, puedan conducir a una mejora, bien de su trabajo, bien de la propia área:

FACTORES
INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS

Existe un Reglamento Interno de Trabajo, código de ética y otras políticas considerando estándares de comportamiento ético y moral.

- a) SI
- b) NO

COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA

Romunce C.A ha capacitado continuamente para desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo adecuadamente.

- a) SI
- b) NO

FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN Y ESTILO DE OPERACIÓN

Se realizan reuniones para informar sobre trabajos realizados y buscar soluciones a problemas internos.

- a) SI
- b) NO

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del área en que se desenvuelve está distribuida apropiadamente, permitiendo que la información fluya hacia todos los niveles de la Organización.

- a) SI
- b) NO

ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Usted tiene claro cuáles son sus responsabilidades y funciones operacionales

- a) SI
- b) NO

Ha notado duplicidad de funciones en el área en la que se desenvuelve

- a) SI
- b) NO

.....

Ha notado duplicidad de funciones en otros departamentos de ROMUENCE C.A

- a) SI
- b) NO

.....

VALORACIÓN DE RIESGO

FACTORES
OBJETIVOS GLOBALES

ROMUENCE C.A ha establecido los objetivos globales de la entidad

- a) SI
- b) NO
- c) DESCONOZCO

RIESGO Y MANEJO DEL CAMBIO

Los riesgos físicos dentro del edificio son identificados oportunamente y se preparan las actividades que minimizaran tales riesgos.

- a) SI
- b) NO

.....

.....

ACTIVIDADES DE CONTROL

FACTORES

Las actividades de control abarcan todas las políticas y procedimientos que sean necesarios para dirigir los riesgos y así llevar a cabo los objetivos de la entidad.

- a) SI
- b) NO
- c) DESCONOZCO

Existe manuales de políticas, procedimientos, de funciones en la jefatura en la que usted se desenvuelve

- a) SI
- b) NO
- c) DESCONOZCO

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

FACTORES

INFORMACIÓN

La información es identificada, capturada, procesada y reportada por el sistema de información.

- a) SI
- b) NO
- c) DESCONOZCO

Se les informa a los empleados con tiempo suficiente y en forma detallada para que cumplan con sus responsabilidades en forma eficiente y efectiva.

- a) SI
- b) NO

COMUNICACIÓN

La comunicación es efectiva, se lleva a cabo a través de toda la empresa y también con los equipos y grupos externos que están asociados a ROMUENCE C.A.

- a) SI
- b) NO

Los directivos reciben las sugerencias por parte de los empleados en cuanto a las mejoras que se puedan hacer en productividad y calidad.

- a) SI
- b) NO

Es adecuado y proactivo el trato a los usuarios, proveedores y otros agentes tanto en la información como en la comunicación de sus necesidades respecto a un producto.

- a) SI
- b) NO

MONITOREO

FACTORES

El monitoreo es continuo y ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente.

- a) SI
- b) NO

Los informes se elaboran

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Mensual

Existe comunicación que provenga de las partes externas que corroboren la información generada internamente y que muestren los problemas generados dentro de las actividades de la jefatura o fuera de esta.

- a) SI
- b) NO

Firma de la entrevistada

Firma del entrevistador

ANEXO 4

ESCALA DE CALIFICACIÓN DEL GRADO DE IMPACTO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Riesgo bajo 1
Riesgo medio 2
Riesgo alto 3

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO
FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICOS Y AMBIENTALES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO
FACTORES GUBERNAMENTALES Y JURÍDICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO
FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO
FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO

ANEXO 5



INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

1. Lea detenidamente los objetivos, la matriz de operacionalización de variables y el cuestionario de opinión.
2. Concluir acerca de la pertinencia entre objetivos, variables e indicadores de los ítems del instrumento.
3. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
4. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
5. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A) CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES.

Marque en la casilla correspondiente

P: Pertinencia

NP: No pertinencia

En caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

B) CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD.

Marque en la casilla correspondiente:

O: Óptima

B: Buena

R: Regular

D: Deficiente

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C) LENGUAJE

Marque en la casilla correspondiente:

A: Adecuado

I: Inadecuado

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 6



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Tema de Tesis: “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

Autora: **ING. LUCCIOLA MUESTES AGUIRRE**

Tutor: **ING ALEX LUQUE LETECHI, MCP**

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Magister Profesión: Fecha:				C.I. Cargo: Firma:		

Observaciones.....
.....

ANEXO 6



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Tema de Tesis: “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

Autora: **ING. LUCCIOLA MUESTES AGUIRRE**

Tutor: **ING ALEX LUQUE LETECHI, MCP**

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Magister Profesión: Fecha:				C.I. Cargo: Firma:		

Observaciones.....
.....

ANEXO 6



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Tema de Tesis: “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

Autora: **ING. LUCCIOLA MUESTES AGUIRRE**

Tutor: **ING ALEX LUQUE LETECHI, MCP**

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Magister Profesión: Fecha:				C.I. Cargo: Firma:		

Observaciones.....
.....

ANEXO 6



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Tema de Tesis: “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

Autora: **ING. LUCCIOLA MUESTES AGUIRRE**

Tutor: **ING ALEX LUQUE LETECHI, MCP**

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Magister Profesión: Fecha:				C.I. Cargo: Firma:		

Observaciones.....
.....

ANEXO 6



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Tema de Tesis: “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

Autora: **ING. LUCCIOLA MUESTES AGUIRRE**

Tutor: **ING ALEX LUQUE LETECHI, MCP**

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Magister Profesión: Fecha:				C.I. Cargo: Firma:		

Observaciones.....
.....

ANEXO 6



REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Tema de Tesis: “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

Autora: **ING. LUCCIOLA MUESTES AGUIRRE**

Tutor: **ING ALEX LUQUE LETECHI, MCP**

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Magister Profesión: Fecha:				C.I. Cargo: Firma:		

Observaciones.....
.....

ANEXO 7



VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Tema de Tesis: “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

Autora: **ING. LUCCIOLA MIENTES AGUIRRE**

Tutor: **MSC. ALEX LUQUE**

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Magíster

Profesión:

Ocupación

Dirección domiciliaria:

Teléfonos:

Valoración	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Aspectos	5	4	3	2	1
Introducción					
Objetivos					
Pertinencia					
Secuencia					
Modelo de Intervención					
Profundidad					
Lenguaje					
Comprensión					
Creatividad					
Impacto					

Comentario:.....

.....

.....

Fecha:

Magíster:.....

C.I.:.....

ANEXO 7



VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Tema de Tesis: “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

Autora: **ING. LUCCIOLA MIENTES AGUIRRE**

Tutor: **MSC. ALEX LUQUE**

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Magíster

Profesión:

Ocupación

Dirección domiciliaria:

Teléfonos:

Valoración	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Aspectos	5	4	3	2	1
Introducción					
Objetivos					
Pertinencia					
Secuencia					
Modelo de Intervención					
Profundidad					
Lenguaje					
Comprensión					
Creatividad					
Impacto					

Comentario:.....

.....

Fecha:

Magíster:.....

C.I.:.....

ANEXO 7



VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Tema de Tesis: “MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE”

Autora: **ING. LUCCIOLA MIENTES AGUIRRE**

Tutor: **MSC. ALEX LUQUE**

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Magíster

Profesión:

Ocupación

Dirección domiciliaria:

Teléfonos:

Valoración Aspectos	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción					
Objetivos					
Pertinencia					
Secuencia					
Modelo de Intervención					
Profundidad					
Lenguaje					
Comprensión					
Creatividad					
Impacto					

Comentario:.....

.....

Fecha:

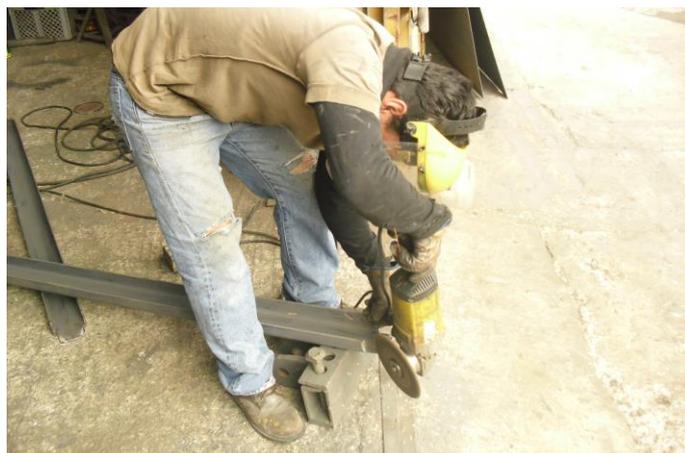
Magíster:.....

C.I.:.....

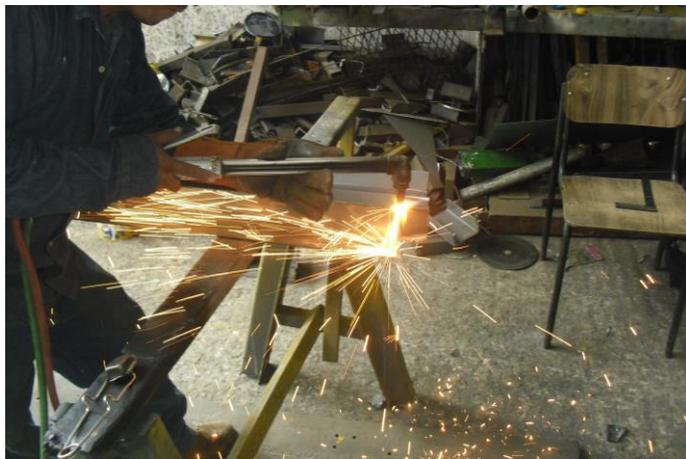
ANEXO 08



FOTOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

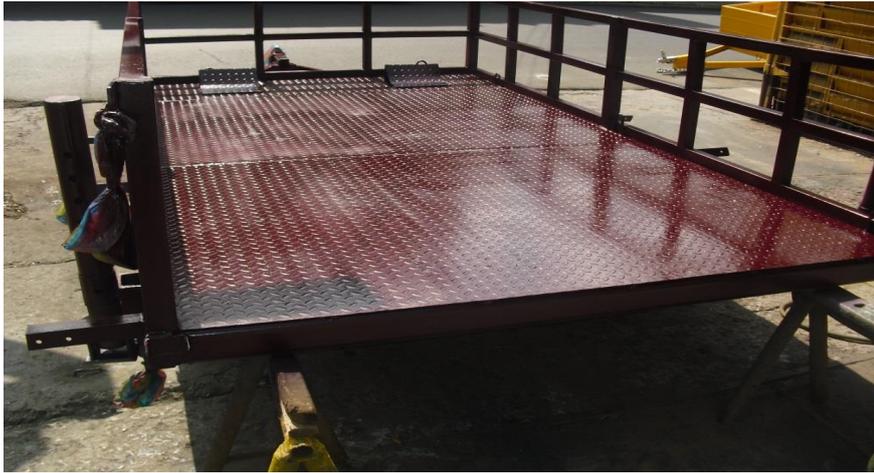
















ANEXO 09



FOTOS DE FACHADA DE INSTALACIONES ROMUENCE





ANEXO 10

PROYECCIÓN DE VENTAS COSTOS Y GASTOS

	REAL	Proyectado		
	2012	2013	2014	2015
Ventas (volumen Total)	99	111	126	139
Remolque en chasis 1/2 - 1 TN	2	8	9	10
Remolque en chasis 2 - 4 TN	4	1	3	4
Remolque en chasis 4 - 6 TN	7	6	4	2
Remolque en chasis 6 - 10 TN	3	2	1	2
Remolque en Plataforma 1/2 -1 TN	1	2	3	3
Remolque en plataforma 2 - 4 TN	3	4	4	4
Remolque en plataforma 4 - 6 TN	2	3	1	1
Remolque en plataforma 6 - 10 TN	1	1	2	2
Remolque En Carrocería 1/2 - 1 TN	6	5	6	6
Remolque en Carrocería 2 - 4 TN	4	6	8	8
Remolque en Carrocería 4 - 6 TN	4	3	2	6
Remolque en Carrocería 6 - 10 TN	3	4	4	6
Remolque con Tanque Plástico para líquidos 1/2- 1TN	1	2	1	5
Remolque con Tanque Plástico para líquidos 2 - 4 TN	2	0	2	6
Remolque con Tanque Plástico para líquidos a 4 - 6 TN	1	2	5	0
Remolque en Tanque Plástico para líquidos 6 - 10 TN	0	0	0	1
Remolque Con Sistema Hidráulico 1/2- 1TN	2	3	2	3
Remolque en Sistema Hidráulico 2 - 4 TN	7	9	10	12
Remolque en Sistema Hidráulico 4 - 6 TN	6	5	4	9
Remolque en Sistema Hidráulico 6 - 10 TN	7	6	8	2
Remolque para Pasto 1/2- 1TN	4	3	3	4
Remolque para Pasto 2 - 4 TN	3	1	2	3
Remolque para Pasto 4 - 6 TN	1	4	4	2
Remolque para pasto 6 - 10 TN	0	1	2	4
Remolques para Cuadrón 1/2- 1TONC	4	6	8	10
Remolque para Cuadrón 2 - 4 TN	3	5	6	2
Remolques Cama Baja 1/2-1TON	3	4	5	7
Remolque Cama Baja 2 - 4 TN	6	6	7	9
Remolque Cama Baja 4 - 6 TN	4	8	9	4
Remolque Cama Baja 6 - 10 TN	5	1	1	2

	REAL	Proyectado		
	2012	2013	2014	2015
Ventas (miles USD\$)	361,8	393,7	453,3	491,6
Remolque en chasis 1/2 - 1 TN	2	8,3	9,8	11,3
Remolque en chasis 2 - 4 TN	6,4	1,7	5,2	7,2
Remolque en chasis 4 - 6 TN	22,4	20,0	13,9	7,2
Remolque en chasis 6 - 10 TN	13,8	9,6	5,0	10,4
Remolque en Plataforma 1/2 -1 TN	1,2	2,5	3,9	4,1
Remolque en plataforma 2 - 4 TN	6,6	9,2	9,5	9,9
Remolque en plataforma 4 - 6 TN	8,8	13,7	4,8	5,0
Remolque en plataforma 6 - 10 TN	6,2	6,5	13,5	14,0
Remolque En Carrocería 1/2 - 1 TN	12,6	10,9	13,7	14,2
Remolque en Carrocería 2 - 4 TN	12,4	19,4	26,9	28,0
Remolque en Carrocería 4 - 6 TN	18,0	14,1	9,8	30,5
Remolque en Carrocería 6 - 10 TN	20,4	28,3	29,5	46,1
Remolque con Tanque Plástico para líquidos 1/2- 1TN	1,2	2,5	1,3	6,8
Remolque con Tanque Plástico para líquidos 2 - 4 TN	3,6	0,0	3,9	12,2
Remolque con Tanque Plástico para líquidos a 4 - 6 TN	2,7	5,6	14,6	0,0
Remolque en Tanque Plástico para líquidos 6 - 10 TN	0,0	0,0	0,0	5,2
Remolque Con Sistema Hidráulico 1/2- 1TN	5,6	8,7	6,1	9,5
Remolque en Sistema Hidráulico 2 - 4 TN	27,3	36,6	42,3	52,9
Remolque en Sistema Hidráulico 4 - 6 TN	28,8	25,0	20,8	48,8
Remolque en Sistema Hidráulico 6 - 10 TN	54,6	48,7	67,7	17,6
Remolque para Pasto 1/2- 1TN	5,6	4,4	4,6	6,3
Remolque para Pasto 2 - 4 TN	6,9	2,4	5,0	7,8
Remolque para Pasto 4 - 6 TN	3,8	15,8	16,5	8,6
Remolque para pasto 6 - 10 TN	0,0	4,8	10,0	20,8
Remolques para Cuadrón 1/2- 1TONC	5,2	8,1	11,3	14,7
Remolque para Cuadrón 2 - 4 TN	6,6	11,5	14,3	5,0
Remolques Cama Baja 1/2-1TON	6,3	8,7	11,4	16,6
Remolque Cama Baja 2 - 4 TN	20,4	21,2	25,8	34,6
Remolque Cama Baja 4 - 6 TN	18,4	38,3	44,9	20,8
Remolque Cama Baja 6 - 10 TN	34,0	7,1	7,4	15,4

Análisis de Margen de rentabilidad

	REAL	Proyectado		
	2012	2013	2014	2015
Precios unitarios (miles USD\$)- Promedio	3,4	3,6	3,7	3,9
Remolque en chasis 1/2 - 1 TN	1	1,0	1,1	1,1
Remolque en chasis 2 - 4 TN	1,6	1,7	1,7	1,8
Remolque en chasis 4 - 6 TN	3,2	3,3	3,5	3,6
Remolque en chasis 6 - 10 TN	4,6	4,8	5,0	5,2
Remolque en Plataforma 1/2 -1 TN	1,2	1,2	1,3	1,4
Remolque en plataforma 2 - 4 TN	2,2	2,3	2,4	2,5
Remolque en plataforma 4 - 6 TN	4,4	4,6	4,8	5,0
Remolque en plataforma 6 - 10 TN	6,2	6,5	6,7	7,0
Remolque En Carrocería 1/2 - 1 TN	2,1	2,2	2,3	2,4
Remolque en Carrocería 2 - 4 TN	3,1	3,2	3,4	3,5
Remolque en Carrocería 4 - 6 TN	4,5	4,7	4,9	5,1
Remolque en Carrocería 6 - 10 TN	6,8	7,1	7,4	7,7
Remolque con Tanque Plástico para líquidos 1/2- 1TN	1,2	1,2	1,3	1,4
Remolque con Tanque Plástico para líquidos 2 - 4 TN	1,8	1,9	2,0	2,0
Remolque con Tanque Plástico para líquidos a 4 - 6 TN	2,7	2,8	2,9	3,1
Remolque en Tanque Plástico para líquidos 6 - 10 TN	4,6	4,8	5,0	5,2
Remolque Con Sistema Hidráulico 1/2- 1TN	2,8	2,9	3,0	3,2
Remolque en Sistema Hidráulico 2 - 4 TN	3,9	4,1	4,2	4,4
Remolque en Sistema Hidráulico 4 - 6 TN	4,8	5,0	5,2	5,4
Remolque en Sistema Hidráulico 6 - 10 TN	7,8	8,1	8,5	8,8
Remolque para Pasto 1/2- 1TN	1,4	1,5	1,5	1,6
Remolque para Pasto 2 - 4 TN	2,3	2,4	2,5	2,6
Remolque para Pasto 4 - 6 TN	3,8	4,0	4,1	4,3
Remolque para pasto 6 - 10 TN	4,6	4,8	5,0	5,2
Remolques para Cuadrón 1/2- 1TONC	1,3	1,4	1,4	1,5
Remolque para Cuadrón 2 - 4 TN	2,2	2,3	2,4	2,5
Remolques Cama Baja 1/2-1TON	2,1	2,2	2,3	2,4
Remolque Cama Baja 2 - 4 TN	3,4	3,5	3,7	3,8
Remolque Cama Baja 4 - 6 TN	4,6	4,8	5,0	5,2
Remolque Cama Baja 6 - 10 TN	6,8	7,1	7,4	7,7

	REAL	Proyectado		
	2012	2013	2014	2015
Costos y Gastos Unit (miles USD\$)	1,9	2,0	2,0	2,1
Remolque en chasis 1/2 - 1 TN	0,6	0,6	0,6	0,6
Remolque en chasis 2 - 4 TN	0,9	0,9	1,0	1,0
Remolque en chasis 4 - 6 TN	1,8	1,8	1,9	2,0
Remolque en chasis 6 - 10 TN	2,5	2,6	2,7	2,9
Remolque en Plataforma 1/2 -1 TN	0,7	0,7	0,7	0,7
Remolque en plataforma 2 - 4 TN	1,2	1,3	1,3	1,4
Remolque en plataforma 4 - 6 TN	2,4	2,5	2,6	2,7
Remolque en plataforma 6 - 10 TN	3,4	3,6	3,7	3,9
Remolque En Carrocería 1/2 - 1 TN	1,2	1,2	1,3	1,3
Remolque en Carrocería 2 - 4 TN	1,7	1,8	1,8	1,9
Remolque en Carrocería 4 - 6 TN	2,5	2,6	2,7	2,8
Remolque en Carrocería 6 - 10 TN	3,7	3,9	4,1	4,2
Remolque con Tanque Plástico para líquidos 1/2- 1TN	0,7	0,7	0,7	0,7
Remolque con Tanque Plástico para líquidos 2 - 4 TN	1,0	1,0	1,1	1,1
Remolque con Tanque Plástico para líquidos a 4 - 6 TN	1,5	1,5	1,6	1,7
Remolque en Tanque Plástico para líquidos 6 - 10 TN	2,5	2,6	2,7	2,9
Remolque Con Sistema Hidráulico 1/2- 1TN	1,5	1,6	1,7	1,7
Remolque en Sistema Hidráulico 2 - 4 TN	2,1	2,2	2,3	2,4
Remolque en Sistema Hidráulico 4 - 6 TN	2,6	2,7	2,9	3,0
Remolque en Sistema Hidráulico 6 - 10 TN	4,3	4,5	4,7	4,8
Remolque para Pasto 1/2- 1TN	0,8	0,8	0,8	0,9
Remolque para Pasto 2 - 4 TN	1,3	1,3	1,4	1,4
Remolque para Pasto 4 - 6 TN	2,1	2,2	2,3	2,4
Remolque para pasto 6 - 10 TN	2,5	2,6	2,7	2,9
Remolques para Cuadrón 1/2- 1TONC	0,7	0,7	0,8	0,8
Remolque para Cuadrón 2 - 4 TN	1,2	1,3	1,3	1,4
Remolques Cama Baja 1/2-1TON	1,2	1,2	1,3	1,3
Remolque Cama Baja 2 - 4 TN	1,9	1,9	2,0	2,1
Remolque Cama Baja 4 - 6 TN	2,5	2,6	2,7	2,9
Remolque Cama Baja 6 - 10 TN	3,7	3,9	4,1	4,2

	REAL	Proyectado		
	2012	2013	2014	2015
Margen Total (USD\$)	162,8	177,2	184,5	192,2
Remolque en chasis 1/2 - 1 TN	0,9	3,7	3,9	4,1
Remolque en chasis 2 - 4 TN	2,9	0,7	0,8	0,8
Remolque en chasis 4 - 6 TN	10,1	9,0	9,4	9,8
Remolque en chasis 6 - 10 TN	6,2	4,3	4,5	4,7
Remolque en Plataforma 1/2 -1 TN	0,5	1,1	1,2	1,2
Remolque en plataforma 2 - 4 TN	3,0	4,1	4,3	4,5
Remolque en plataforma 4 - 6 TN	4,0	6,2	6,4	6,7
Remolque en plataforma 6 - 10 TN	2,8	2,9	3,0	3,2
Remolque En Carrocería 1/2 - 1 TN	5,7	4,9	5,1	5,3
Remolque en Carrocería 2 - 4 TN	5,6	8,7	9,1	9,5
Remolque en Carrocería 4 - 6 TN	8,1	6,3	6,6	6,9
Remolque en Carrocería 6 - 10 TN	9,2	12,7	13,3	13,8
Remolque con Tanque Plástico para líquidos 1/2- 1TN	0,5	1,1	1,2	1,2
Remolque con Tanque Plástico para líquidos 2 - 4 TN	1,6	0,0	0,0	0,0
Remolque con Tanque Plástico para líquidos a 4 - 6 TN	1,2	2,5	2,6	2,7
Remolque en Tanque Plástico para líquidos 6 - 10 TN	0,0	0,0	0,0	0,0
Remolque Con Sistema Hidráulico 1/2- 1TN	2,5	3,9	4,1	4,3
Remolque en Sistema Hidráulico 2 - 4 TN	12,3	16,5	17,1	17,8
Remolque en Sistema Hidráulico 4 - 6 TN	13,0	11,2	11,7	12,2
Remolque en Sistema Hidráulico 6 - 10 TN	24,6	21,9	22,8	23,8
Remolque para Pasto 1/2- 1TN	2,5	2,0	2,1	2,1
Remolque para Pasto 2 - 4 TN	3,1	1,1	1,1	1,2
Remolque para Pasto 4 - 6 TN	1,7	7,1	7,4	7,7
Remolque para pasto 6 - 10 TN	0,0	2,2	2,2	2,3
Remolques para Cuadrón 1/2- 1TONC	2,3	3,7	3,8	4,0
Remolque para Cuadrón 2 - 4 TN	3,0	5,2	5,4	5,6
Remolques Cama Baja 1/2-1TON	2,8	3,9	4,1	4,3
Remolque Cama Baja 2 - 4 TN	9,2	9,6	10,0	10,4
Remolque Cama Baja 4 - 6 TN	8,3	17,2	18,0	18,7
Remolque Cama Baja 6 - 10 TN	15,3	3,2	3,3	3,5