

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



**Instituto de Ciencias Matemáticas
Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión**

**“Plan de Continuidad de Negocios del Área de Ventas de una empresa dedicada a
ala comercialización de tableros aglomerados por el período terminado el 31-12-
2008 en la ciudad de Guayaquil”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

Especialización

CALIDAD DE PROCESOS

Presentado por:

Katty Lorena Aldaz Vera

Carla María Cortez Valle

GUAYAQUIL - ECUADOR

2009

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la sabiduría, paciencia y fortaleza, permitiéndonos lograr una de las metas que nos hemos propuesto alcanzar en nuestra vida profesional.

A nuestros padres por ser apoyo incondicional en todo momento.

A nuestro director, y profesores por brindarnos su tiempo, sus conocimientos y ser guía para desarrollar con éxito este trabajo.

A todas las personas que en el transcurso de nuestros estudios y durante el desarrollo de este trabajo fueron un apoyo indispensable para poder culminar satisfactoriamente nuestra carrera.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios quien ha sido infalible y que eternamente estará a mi lado guiando cada uno de mis pasos. A mis padres por darme siempre palabras de aliento, apoyo absoluto, por luchar conmigo y sobre todo por no dejarme vencer. A mis hermanas que han estado dispuestas a ayudarme y aconsejarme cuando lo he necesitado. A todos ellos les dedico mi esfuerzo y dedicación.

Katty Lorena Aldaz Vera

Quiero dedicar este trabajo a Dios, por ser esa fuerza que ha guiado mi vida, a mis padres Carlos y Graciela, mi hermano Juan Carlos, las personas que más amo y que son mi apoyo en todo momento, a mis abuelitos Héctor y Emma, grandes ejemplos de superación; pero en especial a la memoria de mi abuelita Ángela, quien siempre creyó en mí y en que era capaz de lograr todo aquello que me propusiera.

Carla María Cortez Valle

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL"

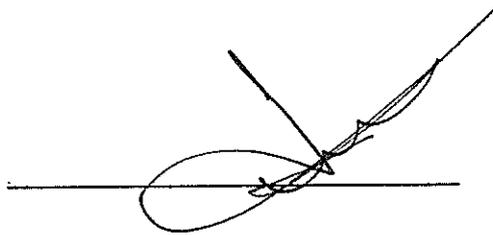


Katty Lorena Aldaz Vera



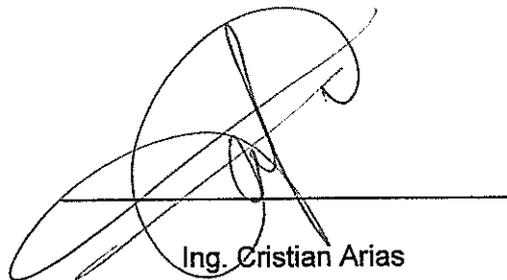
Carla María Cortez Valle

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke, positioned above a solid horizontal line.

Ing. René Reyes

DIRECTOR DE TESIS

A handwritten signature in black ink, featuring a large, prominent loop and several intersecting lines, positioned above a solid horizontal line.

Ing. Cristian Arias

DELEGADO DE LA UNIDAD

RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación consistió en la realización del Plan de Continuidad de Negocios del Área de Ventas de una empresa dedicada a la comercialización de tableros aglomerados por el período terminado el 31-12-2008 en la ciudad de Guayaquil

El desarrollo de este trabajo tuvo como propósito realizar el análisis de impacto sobre el negocio enfocándonos en las operaciones financieras relacionadas directamente al área de comercialización, para así poder identificar los riesgos asociados a las funciones críticas de la empresa y de esta manera establecer posteriormente las estrategias de recuperación mediante la determinación de los tiempos y costos de recuperación. Por tanto, la selección de una estrategia dependerá de la criticidad del proceso del negocio, las aplicaciones que intervienen en el mismo, el costo, el tiempo requerido para la recuperación y la seguridad.

Para dicho desarrollo incluiremos antecedentes de la compañía, comparaciones de línea de tiempo para analizar su crecimiento de ventas en el mercado, e información necesaria para conocer más a fondo el negocio sobre el cual realizaremos este plan. Se analizará la estructura organizacional, el sistema de

información de la empresa para medir la capacidad de recuperación del área de comercialización ante una eventualidad.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones a las que pudimos llegar luego de culminar la realización de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	VII
ÍNDICE GENERAL	IX
ABREVIATURAS	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICO	XIII
INTRODUCCIÓN	XIV
CAPITULO I	10
1. MARCO TEÓRICO	10
1.1. Importancia del Plan de Continuidad de Negocio	10
1.2. Objetivo de un Plan de Continuidad de Negocio	1
1.3. Etapas de un Plan de Continuidad de Negocio	2
CAPITULO II	1
2. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	1
2.1. Información de la Organización	1
2.1.1. Descripción de La Compañía	1
2.1.2. Objetivos	4
2.1.3. Estrategias	5
2.1.4. Productos que comercializan	6
2.1.4.1. Principales productos.....	7
2.1.4.1.1. Descripción	7
2.1.5. Visión.....	8

2.1.6. Misión.....	8
2.1.7. Valores	8
2.1.8. Competencia	9
2.1.9. Clientes	9
2.1.10. Proveedores	10
2.1.11. Análisis FODA	11
2.1.12. Identificación del Core Business.....	12
2.1.13. Evaluación del Riesgo	14
2.1.14. Análisis del riesgo.....	17
2.1.14.1 Análisis de riesgos naturales.....	18
2.1.14.2. Análisis de riesgos económico	20
2.1.14.3. Análisis de riesgos social	22
2.1.15 Proceso del Plan de Continuidad de Negocio	24
2.1.16. Análisis del Impacto del negocio (BIA)	25
2.1.16.1. Desarrollo del BIA	25
2.1.16.1.1. Objetivo del BIA	25
2.1.16.1.2. Alcance del BIA.....	25
2.1.16.1.3. Identificación de funciones y procesos del negocio	31
2.1.16.1.4. Impacto financiero y operacional	32
2.1.16.1.5. Identificación de los procesos críticos del negocio.....	35
CAPITULO III.....	36
3.1. Estructura Organizacional.....	36
3.2. Especificaciones del perfil del puesto	35
3.4. Objetivos del área de ventas	54
3.4.1. Ventas	54

3.4.2. Crédito y cobranzas.....	55
3.5. Análisis del perfil de puesto adecuado	56
CAPITULO IV	57
4. Análisis de alternativas	57
CAPITULO V	59
5. Cuantificación de alternativas	59
CAPITULO VI	61
6. Análisis de decisión de alternativa	61
CAPITULO VII	62
7. Prueba del Plan de Continuidad de Negocio	62
7.1. Desarrollo de la prueba del Plan de Continuidad del Negocio.....	62
CAPITULO VIII	68
8.1. CONCLUSIÓN.....	68
8.2. RECOMENDACIÓN	69
 BIBLIOGRFÍA.....	 66
ANEXO	67

ABREVIATURAS

MDF	Medium Density Fiberboard
OSB	Oriented Strand Board
BSP	Business Continuity Plan
BIA	Business Impact Analysis
SAP	Sistemas, Aplicaciones y Productos

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA I: Análisis del FODA.....	11
TABLA II: Identificación del Core Business.....	12
TABLA III: Riesgos y sucesos.....	15
TABLA IV: Tabla de probabilidades y vulnerabilidades	20
TABLA V: Tabla de probabilidades y vulnerabilidades	20
TABLA VI: Tabla de probabilidades y vulnerabilidades	22
TABLA VII: Especificación de sucesos, supuestos y tiempo.....	27
TABLA VIII: Funciones y procesos del negocio	31
TABLA IX: Impacto financiero	32
TABLA X: Impacto operacional	34
TABLA XI: Análisis criticidad.....	35
TABLA XII: Perfil de puestos.....	35
TABLA XIII: Ponderación de áreas de trabajo.....	40
TABLA XIV: Análisis de alternativas	57
TABLA XV: Cuantificación de alternativas	59
TABLA XVI: Decisión de alternativas.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICO

Figura 1: Proceso de Plan de Continuidad de Negocio.....	24
--	----

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la continuidad del negocio es la principal preocupación de los altos directivos y de todas las personas que forman parte del desarrollo de de las compañías. Es importante que las empresas tengan estrategias que les permitan enfrentar los posibles problemas potenciales que se puedan presentar tales como la crisis financiera, desastres naturales, cambios tecnológicos y en si cualquier situación que afecte el crecimiento y progreso de las compañías.

El propósito de un Plan de Continuidad de Negocio es minimizar la pérdida financiera de la compañía, continuar con el servicio que se da a los clientes y mitigar los efectos que pueden producirse en los planes estratégicos, la reputación, las operaciones y el mercado donde está situada la compañía.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un Plan de Continuidad del Negocio que permita proteger los procesos, servicio y recursos de la empresa.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se tratarán conceptos fundamentales empleados en el desarrollo del Plan de Continuidad de Negocio dentro del cual se incluye el análisis de riesgo, el impacto de análisis de negocio donde se analiza las funciones y procesos del negocio, el impacto operativo y financiero, alternativas de decisión y análisis de estas, lo que permite conocer si el plan realizado resultara viable en su aplicación.

1.1. Importancia del Plan de Continuidad de Negocio

Un Plan de Continuidad de Negocio (BCP) es importante y necesario para el éxito duradero de una organización. Tener implantado un BCP no sólo protege la información crítica de un negocio contra una posible destrucción total sino que permite afinar los procesos de un negocio y así poder volver a la normalidad en caso de disrupción parcial o total de las operaciones diarias, esto se puede dar debido a diferentes circunstancias tales como la crisis financiera que actualmente esta sacudiendo la estabilidad de muchas empresas también a desastres naturales de toda índole, hechos fortuitos que de una u otra manera interrumpen o afectan las actividades del negocio.

La Gestión de Continuidad de Negocio se arraiga en un proceso continuo empezando por un buen conocimiento del entorno de la empresa con el objetivo de que la continuidad forme parte de las propias estrategias de la organización.

1.2. Objetivo de un Plan de Continuidad de Negocio

Un Plan de Continuidad de Negocio tiene como objetivo el mantenimiento de los servicios y procesos críticos, así como la reducción de impactos ante imprevistos de indisponibilidad o desastres para en un plazo razonable y con un coste acotado. Lo que garantiza una adecuada organización de las áreas críticas de negocio.

Los objetivos del plan de continuidad de negocio son:

- ✓ Salvaguardar los intereses de los clientes y socios además del negocio y la imagen de la organización.
- ✓ Identificar los puntos débiles en los sistemas de la organización.
- ✓ Analizar las comunicaciones e infraestructuras.
- ✓ Conocer la logística para restablecer los servicios, independientemente de los sistemas.
- ✓ Ofrecer alternativas viables a todos los procesos críticos de negocio.

1.3. Etapas de un Plan de Continuidad de Negocio

Para la realización de este trabajo hemos enfocado el desarrollo y análisis en las siguientes etapas:

- **Análisis de riesgos:** En el que se valoran los riesgos a los que están expuestos su negocio y más específicamente los procesos críticos identificados en la fase anterior dejando como opciones: eliminar, mitigar o asumir los riesgos valorados.
- **Análisis de impacto del negocio (BIA):** Determinar los procesos críticos de la empresa, evaluar sus impactos económicos y operacionales sobre el negocio en caso de no disponer de los recursos humanos, logísticos o tecnológicos para ejecutarlos además de establecer un orden de prioridad de recuperación de dichos procesos.
- **Análisis de alternativas:** Valorar las posibles alternativas derivadas de los análisis anteriores hasta llegar a un equilibrio entre los gastos incurridos, los riesgos a mitigar y los beneficios económicos aportados.
- **Probar soluciones de recuperación:** Realizar prueba del plan para asegurar su buen funcionamiento y viabilidad.

CAPITULO II

2. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

Debido a la Ética Profesional, la empresa sobre la cual se basó este trabajo, será referida como “La Compañía”. A continuación se da a conocer información de vital importancia para el desarrollo de tesis.

2.1. Información de la Organización

2.1.1. Descripción de La Compañía

“La Compañía” se constituyó el 23 de septiembre del 2002, pero inició sus operaciones a partir del año 2003, es de nacionalidad ecuatoriana con domicilio principal en la ciudad de Guayaquil. Esta es subsidiaria de una compañía extranjera con el 99.9% y 0.1% de participación accionaria, respectivamente. Debido a ello que se la considera como una Compañía extranjera según el Régimen común de tratamiento a los Capitales Extranjeros previsto en la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena que permite transferir libremente sus utilidades al exterior, siempre y cuando haya pagado el impuesto a la renta correspondiente. “La Compañía” forma parte de un grupo económico de empresas, el cual se dedica entre otras actividades a la producción y comercialización de tableros aglomerados, MDF, melaminas, folios, OSB y molduras prepintadas de MDF. Cada una de las empresas que conforman el

referido grupo económico tiene a su cargo, entre otras actividades, una o más etapas de producción, distribución y venta de los productos. Las operaciones de “La Compañía” en el Ecuador corresponden en su mayoría a la importación y venta de tableros y puertas de madera, comprados principalmente a sus compañías relacionadas ubicadas en diferentes partes de Latinoamérica. En consecuencia, las actividades de “La Compañía” y sus resultados dependen fundamentalmente de las vinculaciones y acuerdos existentes con el resto de las compañías del referido grupo económico.

2.1.2. Objetivos

- Incrementar la participación o cobertura a nivel nacional.
- Proyección de crecimiento moderado en ventas.
- Buscar la optimización de los recursos financieros y la rentabilidad mediante la aplicación de políticas de manejo de efectivo, liquidez y de endeudamiento (tanto de corto como de largo plazo), sin comprometer en ningún momento el apego a las regulaciones financieras o impositivas de los países donde se tiene presencia.
- Potenciar la red de distribución de productos a los diferentes locales comerciales que operan bajo una misma marca y formato. Estas tiendas concentran todos los productos y servicios necesarios para el negocio del pequeño y mediano mueblista.

2.1.3. Estrategias

- Innovación en productos y servicios
 - Conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, cercanía al cliente
 - Expandir y Fortalecer la cadena de distribución
 - Foco en el desarrollo sustentable
-
- **Innovación y cercanía al cliente:** Capacidad de generar rápidamente confianza en los mercados en que operan. El mercado los reconoce como la alternativa de mejor servicio y, a diferencia de los competidores, se distingue por nuestra forma de relacionarse con los clientes, entregando continuamente productos innovadores en diseños y colores.
 - **Expandir y fortalecer la cadena de distribución:** Mantener la cadena de distribución y crecimiento continuo, apoyados en nuestra sólida cadena de distribución, Madera - centros.
 - **Foco en el desarrollo sustentable:** En términos medioambientales, busca encontrar usos más eficientes para los insumos, así como mejorar el impacto medioambiental. Esta iniciativa estratégica busca disminuir los riesgos medioambientales y permitirnos satisfacer la demanda de consumidores por productos fabricados bajo los estándares ambientales internacionales.

2.1.4. Productos que comercializan

Los principales productos son tableros de MDF (Medium Density Fiberboard), tableros aglomerados (Particle Board) y tableros OSB (Oriented Strand Board), que se comercializan principalmente en Latinoamérica. Todos los tableros cumplen la clasificación E-1 de baja emisión de formaldehído. Existen dos familias de tableros de madera que se clasifican según su utilización final: los tableros destinados a funciones estructurales para construcciones (OSB, Plywood); y la familia de tableros de uso interior, para muebles y terminaciones en construcciones de todo tipo (MDF y aglomerados).

“La compañía” se ha especializado en la familia de tableros MDF para muebles y decoración, ofreciendo una gama amplia de productos básicos y con aplicaciones decorativas de Melamina y chapas, que permiten su empleo en todo tipo de muebles de hogar, oficinas, comercio y terminaciones. Hace tres años “La Compañía” comenzó a incursionar en tableros estructurales, produciendo y comercializando tableros de OSB que se usan principalmente en construcciones, para cubiertas de techos, muros laterales y pisos.

2.1.4.1. Principales productos

2.1.4.1.1. Descripción



Melamina: Es un tablero aglomerado de partículas, recubierto por ambas caras con láminas impregnadas con resinas melamínicas, lo que le otorga una superficie totalmente cerrada, libre de poros, dura y resistente al desgaste superficial. Es un producto que puede ser utilizado en muebles de baño y cocina, hogar, oficina, hospitales e instalaciones comerciales.



MDF: Es un tablero de fibras de madera de pino radiata unidas por adhesivos urea-formaldehído. Las fibras de madera son obtenidas mediante un proceso termo-mecánico y unidas con adhesivo que polimeriza mediante altas presiones y temperaturas. Este producto es del uso de diseñadores, arquitectos e industria del mueble.



OSB: Es un panel estructural de astillas o virutas de madera, orientadas en forma de capas cruzadas para aumentar su fortaleza y rigidez, unidas entre sí con resina fenólica aplicada bajo alta presión y temperatura. Es un excelente material de construcción. El tablero OSB tiene una amplia aplicación en el sector construcción de viviendas.

2.1.5. Visión

Ser reconocidos como la empresa líder en la producción y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores, logrando ser la mejor alternativa para sus clientes y crear valor económico dentro de los principios de ética y responsabilidad social y ambiental, generando la mayor rentabilidad de la industria.

2.1.6. Misión

Crear valor para sus accionistas, clientes y sociedad a través del compromiso y trabajo en equipo de sus colaboradores, del manejo eficiente y sostenible de los bosques y procesos productivos, y de la cercanía y transparencia con los clientes, comunidades y proveedores. Desarrollar una marca confiable, que se anticipa a las necesidades de los mercados por medio de la innovación en productos y servicios, y que opera en forma comprometida con el medio ambiente y la sociedad, asegurando el desarrollo sostenible del negocio.

2.1.7. Valores

Las acciones que se basan en las siguientes creencias:

- Clientes. Todos sus colaboradores buscan constantemente anticipar y satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes a través de sus productos y servicios, trabajando con estándares de clase mundial.

- Colaboradores. El respeto es la base de las relaciones entre todos los colaboradores; promueven el trabajo en equipo, la sinergia entre colaboradores y empresas. Brindar y promover oportunidades para el desarrollo personal. Proporcionar condiciones laborales sanas y seguras.
- Comunidades. Interactuar de manera responsable y ética y trabajar para mejorar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras. Dedicar una parte de los esfuerzos y talentos al mejoramiento de la sociedad. Promover la responsabilidad social y ambiental en todas las operaciones y entre todos aquellos con quienes realizan negocios.

2.1.8. Competencia

Existen solo dos competidores en el mercado los cuales son:

- EDIMCA (30%)
- Novopan Cotopaxi (40%).

“La Compañía” posee cerca del 30% de participación en el mercado.

2.1.9. Clientes

“La Compañía” tiene definido tres tipos de clientes:

- Madera-centro: Distribuidoras de “La Compañía” y principal fuente de comercialización de productos; actualmente existen 15 Madera-centros a nivel nacional

- Distribuidores: Son aquellos que no pertenecen a la red de Madera-centro, pero que solicitan mercadería a “La Compañía”.
- Cadenas: Tiendas por departamentos que tienen en su stock, mercadería de “La Compañía”. El único en esta categoría en la actualidad es el Ferrisariato (Importadora El Rosado).

2.1.10. Proveedores

1. Compras de inventario para la reventa:
 - a. "La Compañía Internacional S. A.
 - b. Vigarova C. A.
 - c. La Compañía Carioca Ltda.
2. Servicio de operación logística:
 - a. Empresa logística OIE S. A.

2.1.11. Análisis FODA

TABLA I: Análisis del FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sólida cadena de distribución minorista en América Latina. ▪ Marcas registradas ampliamente conocidas en la región. ▪ Experiencia en la producción de tableros aglomerados, MDF, melaminas, folios, OSB y molduras prepintadas de MDF. ▪ Flexibilidad en la producción de cualquier producto en madera sobre medidas o en serie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilidad de las ventas a los ciclos económicos. ▪ Productos de Larga duración. ▪ Bajo poder negociador con proveedores y clientes. ▪ Al ser productos suntuosos son más vulnerables a las crisis económicas.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajos costos de producción, debido a economías de escala y costo de la madera. ▪ Creciente demanda de producto en países de Latinoamérica. ▪ Conocimiento de mercado Internacional permite expansión del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creciente competencia en la industria de tableros en la región. ▪ La continuidad de la crisis económica provoca una baja en la demanda de los productos. ▪ Productos importados con bajos costos de producción.

Fuente: Información proporcionada por “La compañía”

2.1.12. Identificación del Core Business

La actividad principal a la que se dedica la empresa es la comercialización de tableros aglomerados, MDF, melaminas, folios, OSB y molduras prepintadas de MDF. Pero la actividad que representa ingresos significativos para la empresa es la comercialización de tableros MDF y sus derivados.

TABLA II: Identificación del Core Business

PRODUCTO (DIVISIÓN TABLEROS)	REAL – ACUMULADO							Margen Mejor/(Peor)	Efecto Precio	Efecto Volumen	Efecto Costo
	Volumen	Precio	Venta	Costo	Margen						
	m3	US\$/m3	US\$	US\$/m3	US\$/m3	%	US\$	US\$	US\$	US\$	
Aglom. Recubierto Delgado		-		-	-	0.0%		-	-	-	-
Aglom. Recubierto Grueso	2,969	456.4	1,354,754	393.9	62.4	13.7%	185,340	(24,791)	107,245	(39,110)	(92,926)
Aglom. Desnudo Delgado	152	372.4	56,704	261.3	111.2	29.8%	16,925	(61,380)	19,632	(81,229)	217
Aglom. Desnudo Grueso	3,859	259.1	999,909	244.3	14.8	5.7%	57,157	9,827	6,338	11,957	(8,469)
Sub Total PB	6,980	345.5	2,411,367	308.3	37.2	10.8%	259,422	76,344	133,215	(108,382)	(101,178)
MDF Recubierto Delgado	176	1,063.0	187,002	862.1	200.9	18.9%	35,339	35,339	-	35,339	-
MDF Recubierto Grueso	1,328	520.5	691,408	425.6		18.2%	126,093				

					94.9			(64,212)	19,380	(49,422)	(34,170)
MDF Desnudo Delgado	3,182	561.9	1,788,029	440.6	121.4	21.6%	386,223	(231,102)	228,153	(253,450)	(205,806)
MDF Desnudo Grueso	13,410	417.3	5,596,523	341.1	76.2	18.3%	1,021,861	388,113	320,166	154,783	(86,835)
Sub Total MDF	18,096	456.6	8,262,962	369.9	86.7	19.0%	1,569,516	128,137	567,699	(112,751)	(326,811)
OSB (Clásico)	564	399.9	225,508	372.6	27.3	6.8%	15,386	(35,750)	7,567	(2,839)	(40,478)
OSB Tapume		-		-	-	0.0%			-	-	-
OSB Tabua		-		-	-	0.0%			-	-	-
Sub Total OSB	564	399.9	225,508	372.6	27.3	6.8%	15,386	(35,750)	7,567	(2,839)	(40,478)
PLY	184	525.6	96,648	427.8	97.8	18.6%	17,980	3,943	4,845	(27,486)	26,584
Puertas (MDF y TERC)	98	298.4	29,294	276.1	22.3	7.5%	2,185	2,185	-	2,185	-
Otros	16		13,346	-		4.9%	651	116,505	-	116,505	-
Sub Total Varios	298	446.5	139,289	375.0	71.5	14.9%	20,816	122,632	4,845	91,203	26,584
Productos Central de Compras		-	57,360	-	-	37.0%	21,225	4,113	-	4,113	
TOTAL MERCADO LOCAL	25,939	427.5	11,096,485	354.8	72.7	17.0%	1,886,365	142,787	713,326	(132,769)	(441,883)

Fuente: Información proporcionada por “La compañía”

2.1.13. Evaluación del Riesgo

La evaluación de los riesgos potenciales que de una u otra manera pueden afectar el desarrollo oportuno de las actividades de la empresa las hemos realizado tomando en consideración factores externos como internos, los cuales citaremos a continuación:

- Incendios (locales y forestales)
- Inundaciones o lluvias
- Temblores
- Crisis americana y Europea
- Ingreso de competencia con menores costos
- Situación económica interna(disminución del sector de la construcción)
- Ausencia Gerente de Ventas y Comercialización

En el siguiente cuadro se detallan los riesgos y los eventos consecuentes:

TABLA III: Riesgos y sucesos

Riesgo	Suceso
1. Incendios(locales y forestales)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incendio Total o parcial de la fábrica de tableros ▪ Incendio Total o parcial de bodega de almacenaje de tableros (dicho almacenaje es controlado por un tercero) ▪ Incendio total o parcial de las oficinas administrativas y comerciales de la compañía ▪ Instalaciones eléctricas de fabrica, bodega y oficina en mal estado o sin el mantenimiento adecuado
2. Inundaciones o lluvias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruptura de tejado en bodega y creación de grietas en tejado ▪ Humedad afecte el barniz de tableros y tengan que ser considerados como obsoletos ▪ Explosión de transformadores cercanos a la Compañía, producto de las lluvias ▪ Logística y distribución se vea afectada por demora en la entrega mercadería a clientes.
3. Temblores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sismos a gran escala en Chile , lo que es potencialmente perjudicial pues puede causar la suspensión total o parcial de la producción en la fábrica ▪ Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil
4.Crisis americana y Europea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El gobierno eleva impuestos de importación de productos y hace mas costoso la comercialización de los productos ▪ Debido a la inflación disminuyen los volúmenes de ventas , se tiene que prescindir de personal operativo ▪ El Instituto Forestal (INFOR) del Ministerio de Agricultura de Chile reconoció que las perspectivas para el sector en 2009 distan de ser alentadoras, pues se espera una recesión económica en los países industrializados, con motivo de la crisis financiera, que limite las posibilidades de expansión en las exportaciones a estos mercados. Se prevé que para 2009 las exportaciones forestales chilenas rondarán los US\$ 4.600 millones, o sea una caída del 15% con respecto al proyectado para 2008. Fuente: http://www.diarioladiscusion.cl (Chile)

5. Ingreso de competencia con menores costos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia en el mercado de “tableros genéricos” ▪ Introducción de tableros fabricados en Perú con menores costos , sobretodo en lo que respecta a transportación ▪ Deficiencia de estrategias de marketing y promoción de productos de la compañía
6. Situación económica interna(disminución del sector de la construcción)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de las ventas, se reducen costos en inversión de compañías. ▪ Incurrir en gastos innecesarios que no se relacionan con la operatividad de la empresa
8. Ausencia Gerente de Ventas y Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfermedad que le impide ir a laborar ▪ Despido o renuncia intempestiva ▪ Fallecimiento ▪ Viaje a una sucursal del extranjero por motivos personales o nuevas oportunidades laborales

Fuente: Información proporcionada por “La compañía”

Elaborado por: Los Autores

2.1.14. Análisis del riesgo

Para analizar los riesgos potenciales se realizó una tabla de probabilidades y vulnerabilidades donde clasificamos los riesgos de la siguiente manera:

Riesgos naturales:

- Incendios Forestales
- Inundaciones y lluvias
- Temblores

Riesgo económico:

- Crisis Americana y Europea
- Ingreso de competencia con menores costos
- Situación económica interna(disminución sector de construcción)

Riesgo social:

- Disminución de remesas
- Aumento de las tasas de interés
- Disminución de exportaciones
- Pérdida de confianza
- Pérdida de capital
- Expansión del sistema financiero al exterior

La ponderación de las posibles amenazas está dada de acuerdo al grado de impacto que tengan; este porcentaje se distribuye de la siguiente manera:

- ✓ 1 – 10 nivel bajo
- ✓ 30 nivel medio
- ✓ 50 nivel alto

2.1.14.1 Análisis de riesgos naturales

TABLA IV: Tabla de probabilidades y vulnerabilidades

Posibles Amenazas	Probabilidad				Vulnerabilidad				Riesgos detectados	referencia
	N/A(1)	B(10)	M(30)	A(50)	N/A(1)	B(10)	M(30)	A(50)		
Incendios Forestales				X				X	La mayor ocurrencia está asociada a la temporada de verano (noviembre de un año a abril del año siguiente), cuando se conjugan tres condiciones importantes: escasez de precipitaciones y altas temperaturas, resecamiento de la cobertura vegetal (pastizales y arbustos principalmente) y una mayor presencia de actividades humanas en el campo, ya sea en faenas de producción o cosechas agrícolas y forestales o por actividades de vacaciones. Durante el verano, se registran en promedio 5.000 incendios forestales, los que afectan una superficie total aproximada de 50.000 hectáreas (una hectárea equivale a 10.000 m ²), siendo Concepción y Valparaíso las regiones con mayor ocurrencia y daño.	http://www.ffm.cl/vietopic.php?t=16
Inundaciones y Lluvias			X			X			Según la cifra gubernamental ecuatoriana entre enero y mayo del 2008, unos 3.5 millones de ecuatorianos, la cuarta parte del total de la población, están afectados por las lluvias e inundaciones. El agua ha arrasado 102.000 hectáreas de cultivos, pérdidas que ya superan los 400 millones de dólares. Y el 85 % de las viviendas y edificaciones se han visto afectadas. La situación se puede resumir en cifras de catástrofe: inundaciones en 13 de 24 provincias, 30.000 familias desplazadas abandonando sus hogares por las inundaciones. Lo que incrementa las posibilidades de futuras pérdidas de tableros debido a las condiciones climáticas antes durante y después de su transportación y su almacenamiento de igual manera.	www.elmundo.es/elmundo/2008/02/23/internacional/1203728464.html

<p>Temblores</p>	<p>X</p>							<p>X</p>	<p>Chile: Chile es una zona de subducción donde se producen los terremotos mayores del planeta. Más aún, el gran terremoto de 1960 en Valdivia, Chile tiene el liderazgo mundial con el mayor terremoto ocurrido en tiempos modernos en el mundo. También poseen un promedio de 1 terremoto de magnitud cercana o superior a 8 cada 10 años. El año pasado la Red Nacional de Sismógrafos del Instituto Geofísico de la Escuela Politécnica Nacional localizó 2.042 eventos de origen tectónico. De esos, 214 tuvieron magnitudes iguales o superiores a 4,0 grados, lo que representa un 10,47 por ciento del total y tan solo 7 superaron los 5,0 grados.</p>	<p>http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador.php?id=83721 http://www.paritarios.cl/especial_sismo.htm</p>
-------------------------	-----------------	--	--	--	--	--	--	-----------------	---	---

Elaborado por: Los Autores

OBSERVACIONES

En el caso de las posibles amenazas ,debemos considerar que la empresa se dedica únicamente a la comercialización de los tableros aglomerados , sin embargo , en nuestro BCP , este factor debe ser considerado, de igual manera analizarse las instalaciones de almacenamiento locales y el área administrativa donde se realizan las operaciones comerciales en la empresa.

2.1.14.2. Análisis de riesgos económico

TABLA V: Tabla de probabilidades y vulnerabilidades

Posibles Amenazas	Probabilidad				Vulnerabilidad				Riesgos detectados
	N/A(1)	B(10)	M(30)	A(50)	N/A(1)	B(10)	M(30)	A(50)	
Crisis Americana y Europea				X				X	Otro de los retos que se deberían afrontar en el país es la disminución de las remesas. Si la economía se retrae hay menos trabajo en EEUU y Europa. Consecuentemente los ecuatorianos enviarán una menor cantidad de recursos a sus familiares en el país. La crisis afectará directamente el bolsillo de los consumidores estadounidenses. Situación que les obligará a cambiar la estructura de consumo y eso afectará las exportaciones ecuatorianas de flores y chocolates y artículos suntuosos.
Ingreso de competencia con menores costos		X				X			Enfrenta una mayor competencia en sus mercados, en especial en el negocio de tableros donde Arauco (filial de COPEC) ha aumentado fuertemente su capacidad en los últimos años. A esto se suma la potencial entrada en operaciones de diversos proyectos de competidores durante los próximos años.

Situación económica interna (disminución sector de construcción)				X				X	<p>La construcción fue la actividad de peor desenvolvimiento en cuanto al valor agregado generado, reduciendo su valor en 4,5%. En términos anuales, la reducción es cercana al 7%. Las principales razones para esta brusca caída las podemos encontrar en la disminución de confianza empresarial en el sector, la desaceleración en la cartera de crédito de vivienda debido a la incertidumbre del sector financiero y la baja capacidad de ejecución que ha tenido el Gobierno central, cuya inversión no ha llegado ni al 25% de lo presupuestado al inicio de año. La venta de los tableros depende de este sector, que realiza compras de gran volumen para el desarrollo de proyectos habitacionales.</p>
---	--	--	--	----------	--	--	--	----------	--

Elaborado por: Los Autores

2.1.14.3. Análisis de riesgos social

TABLA VI: Tabla de probabilidades y vulnerabilidades

Posibles Amenazas	Probabilidad				Vulnerabilidad				Riesgos detectados
	N/A(1)	B(10)	M(30)	A(50)	N/A(1)	B(10)	M(30)	A(50)	
Disminución de remesas				X				X	Por la crisis a aumentado el desempleo de los inmigrantes disminuyendo envío de remesas.
Aumento de las tasas de interés		X				X			Repercusión de crisis origina aumento de intereses.
Disminución de exportaciones				X				X	Caída de la demanda del mercado.

Pérdida de confianza		X					X		A consecuencias de la crisis mundial la repercusión en la susceptibilidad de las. personas puede influir al sistema financiero
Pérdida de capital			X				X		Instituciones financieras con depósitos o inversiones en bancos extranjeros afectados por la crisis.
Expansión del sistema financiero al exterior	X				X				Instituciones financieras que deciden invertir o precautelar dinero.

Elaborado por: Los Autores

2.1.15 Proceso del Plan de Continuidad de Negocio

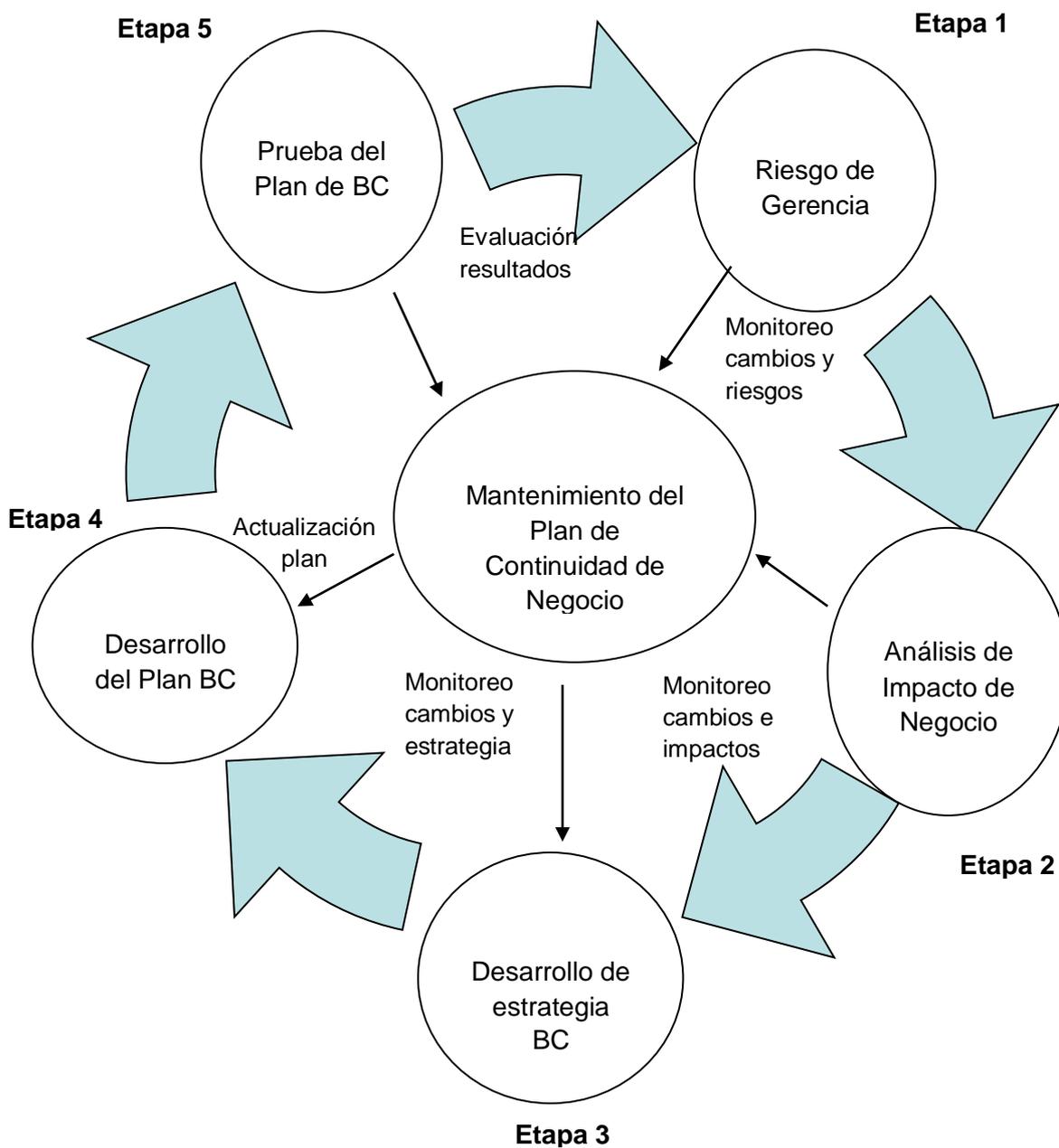


Figura 1: Proceso de Plan de Continuidad de Negocio

2.1.16. Análisis del Impacto del negocio (BIA)

2.1.16.1. Desarrollo del BIA

2.1.16.1.1. Objetivo del BIA

El propósito del Business Impact Analysis (BIA) es permitir la identificación de las funciones, las operaciones y los procesos que son críticos para la supervivencia del negocio.

Los objetivos del BIA son:

- Estimar el impacto financiero, el impacto operativo, el impacto de no dar atención al cliente, el impacto de interrupción de IT en las operaciones de La Compañía.
- Reconocer cuales son la funciones críticas del negocio, enfocándonos en el área de Comercialización de La Compañía.
- Estimar el número de personal que se requiere para la operación de recuperación.
- Estimar el Recovery Time Objectives o RTO para cada unidad del negocio.

2.1.16.1.2. Alcance del BIA

El alcance para el Área de Comercialización incluye las siguientes unidades de negocio:

- Contabilidad

- Crédito y cobranza

- Ventas

En el cuadro que se presenta a continuación se detalla los eventos de las hipótesis las cuales se considera como la información relacionada con el potencial impacto sobre las empresas. También se especifica el riesgo y el tiempo de recuperación de las operaciones.

TABLA VII: Especificación de sucesos, supuestos y tiempo

Riesgo	Suceso	Supuesto o Hipótesis	Tiempo
1. Incendios(locales y forestales)	Incendio Total o parcial de la fábrica de tableros	Un incendio puede ser tan fatal que podría suspender la producción de la fábrica. Al ser la compañía un comercializador , y tener un único proveedor , esto podría resultar en un eventual desabastecimiento , a pesar que existe una fábrica en Brasil	Seis meses en recuperar sus operaciones, información proporcionada por la compañía
	Incendio Total o parcial de bodega de almacenaje de tableros (dicho almacenaje es controlado por un tercero)	Una mala instalación de cableado le tomará a la empresa llamar al electricista, comprar los cables necesarios, hacer pruebas de conexiones.	Dependiendo del modelo de la instalación podría demorar entre 3 a 4 días
	Incendio total o parcial de las oficinas administrativas y comerciales de la compañía		Reiniciará sus actividades laborales en el área afectada en unas tres semanas.
	Instalaciones eléctricas de fabrica, bodega y oficina en mal estado o sin el mantenimiento adecuado		
Inundaciones o lluvias	Ruptura de tejado en bodega y creación de grietas en tejado	Lluvias tienen repercusiones en la energía eléctrica un corte eléctrico provocaría una suspensión de producción de dos horas al igual que le afectará ya que la maquinaria necesita estar siempre encendida	Le tomará a la empresa una semana en reiniciar sus actividades laborales.
	Humedad afecte el barniz de tableros y tengan que ser considerados como obsoletos	Humedad , calor y ambiente en donde se almacene provoque que los tableros se vuelvan obsoletos	Le tomará a la empresa una semana en reiniciar sus actividades laborales.
	Explosión de transformadores cercanos a la Compañía.producto de las lluvias	El Ecuador está asentado en una zona sísmica continental conocida como: Cinturón de fuego del Pacífico. La ciudad de Guayaquil en los últimos años ha sufrido sismos con una escala promedio de 4.55°.	Interrumpirá las actividades de la empresa entre 6 a 8 horas dependiendo del número de transformadores que hayan sido afectados, se pueden reducir o aumentar el tiempo dependiendo de los efectos y la hora en la que se haya dado el evento.

Riesgo	Suceso	Supuesto o Hipótesis	Tiempo
		Una mala instalación de cableado le tomará a la empresa llamar al electricista, comprar los cables necesarios, hacer pruebas de conexiones.	
	Logística y distribución se vea afectada por demora en la entrega mercadería a clientes.	Existen clientes en la tierra, en donde los carreteros son los primeros afectados en las lluvias , lo más común son los deslaves, lo que provoca interrupción del tráfico, que depende de la severidad del deslave	Dependiendo de los efectos de los deslaves , si las condiciones climáticas permiten al persona del Obras públicas, puede, como tiempo máximo 2 días.
3. Temblores	Sismos a gran escala en Chile , lo que es potencialmente perjudicial pues puede causar la suspensión total o parcial de la producción en la fábrica	Chile: Chile es una zonas de subducción donde se producen los terremotos mayores del planeta. Más aún, el gran terremoto de 1960 en Valdivia, Chile tiene el liderazgo mundial con el mayor terremoto ocurrido en tiempos modernos en el mundo. También poseen un promedio de 1 terremoto de magnitud cercana o superior a 8 cada 10 años El año pasado la Red Nacional de Sismógrafos del Instituto Geofísico de la Escuela Politécnica Nacional localizó 2.042 eventos de origen tectónico. De esos, 214 tuvieron magnitudes iguales o superiores a 4,0 grados, lo que representa un 10,47 por ciento del total y tan solo 7 superaron los 5,0 grados.	La medición del temblor y su impacto tendrán efecto en la recuperación y como se lo califique en la escala y se deberán cuantificar los tiempos de existir daños en estructuras y vías de acceso. Como tiempo mínimo se estima 1 semana, y como máximo 3 meses.
	Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil		
4.Crisis americana y Europea	El gobierno eleva impuestos de importación de productos y hace mas costoso la comercialización de los productos	Dada la crisis económica a nivel mundial, los costos de materia prima pueden incrementarse e incluso no habría mucha oferta en el mercado.	6 meses para analizar el impacto de las medidas del gobierno
	Debido a la inflación disminuyen los volúmenes de ventas , se tiene que prescindir de personal operativo	Los clientes finales buscan minimizar sus gastos y comprar productos de primera necesidad y las ser este un bien del cual se puede prescindir , la primera opción es la reducción de costos, incluyendo al personal que labora en el área de ventas de no llegar a cumplir con las metas esperadas..	1 mes en decidir las medidas correctivas, elaborar un nuevo presupuesto del área y estimar los gastos que implican la implementación.

Riesgo	Suceso	Supuesto o Hipótesis	Tiempo
	El Instituto Forestal (INFOR) del Ministerio de Agricultura de Chile reconoció que las perspectivas para el sector en 2009 distan de ser alentadoras, pues se espera una recesión económica en los países industrializados, con motivo de la crisis financiera, que limite las posibilidades de expansión en las exportaciones a estos mercados. Se prevé que para 2009 las exportaciones forestales chilenas rondarán los US\$ 4.600 millones, o sea una caída del 15% con respecto al proyectado para 2008.	Escasa promoción de las líneas de productos hace que los potenciales clientes no tengan una idea clara de lo que la marca les ofrece mas el ingreso de competencia con menores costos influye en los porcentajes de participación en el mercado.	1 año en implementar una estrategia de mercado previo la introducción de los mismos.
5. Ingreso de competencia con menores costos	Existencia en el mercado de "tableros genéricos"	La compañía deberá portarse de manera estricta con este tipo de personas y tratar de buscar las mayores evidencias posibles para inculparlo de robo de información.	La empresa le tomará 5 días en recuperarse.
	Introducción de tableros fabricados en Perú con menores costos , sobretodo en lo que respecta a transportación	Clientes consumen productos de la competencia de igual manera, al no haber controles de migración en la frontera peruana-ecuatoriana es mucho mas accesible el transporte de los productos sin impacto en costos de transportación que tengan que ver con el pago de tasas	1 año en implementar una estrategia de mercado previo la introducción de los mismos.
	Deficiencia de estrategias de marketing y promoción de productos de la compañía	La empresa , en su afán de ahorrar costos, por los factores mencionados previamente, no efectúa campañas publicitarias agresivas que logren la captación de una nueva cartera de clientes,	Cinco horas para poder realizar la distribución a tiempo.
6. Situación económica interna(disminución del sector de la construcción)	Disminución de las ventas, se reducen costos en inversión de compañías.	La empresa realiza renovaciones a su oficina presupuestando valores, pero debido a la creciente inflación se salen del presupuesto , de igual manera para cumplir con la entrega de productos se paga una mayor cantidad a los administradores del inventario	El tiempo que tomaría realizar un análisis de este tipo de gastos será de 2 meses.

Riesgo	Suceso	Supuesto o Hipótesis	Tiempo
	Incurrir en gastos innecesarios que no se relacionan con la operatividad de la empresa	La empresa esta incurriendo en gastos innecesarios como posible exceso de personal de ventas promoción de marketing corporativo,	Le tomará un año en implementar un plan de disminución de los costos.
8. Ausencia Gerente de Ventas y Comercialización	Enfermedad que le impide ir a laborar	Dentro del organigrama de funciones, el personal subordinado no sería capaz de cubrir con las responsabilidades de los jefes, sobretodo por la falta de expertise en el sector de construcción y forestal	Una hora en contactarse con la persona que lo ayudará.
	Despido o renuncia intempestiva	Una enfermedad que tenga largo tiempo de duración o que necesita terapia o recuperación no permitiría el desempeño adecuado de las funciones del área	La compañía no podrá distribuir a tiempo en dos semanas.
		Despido debido a una conducta contraria al código de ética y conducta	Dos meses(recepción de implementos del ex empleado y entrega de liquidación)
	Fallecimiento	No existe a nivel corporativo un plan de contingencia ante la falta de personal	Le tomará un día en generar la orden de compra y continuar el proceso previo a la distribución.
	Viaje a una sucursal del extranjero por motivos personales o nuevas oportunidades laborales	Se necesitaría recurrir a personal a nivel corporativo que implicaría pago de vivienda, movilización de personal de otros países	Dos meses (anuncios, tomar pruebas y capacitación)

Elaborado por: Los Autores

2.1.16.1.3. Identificación de funciones y procesos del negocio

Dentro de área de ventas de La Compañía se pueden identificar los procesos de ventas, crédito y cobranza, cuyas funciones se desarrollan en el siguiente cuadro:

TABLA VIII: Funciones y procesos del negocio

Funciones del negocio	Proceso del negocio
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captación de Clientes ▪ Generación de Pedidos ▪ Promoción de nuevos servicios ▪ Guarda récords y administra base de datos de clientes
Crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evalúa posibles clientes ▪ Establece líneas de crédito ▪ Custodia Garantías y notifica ejecutarlas
Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorea pago de clientes ▪ Controla parte tributaria y facturación ▪ Mantiene contacto con la compañía de logística ▪ Archiva facturas procesadas ▪ Administra programa de facturación

Elaborado por: Los Autores

2.1.16.1.4. Impacto financiero y operacional

De acuerdo a la información obtenida del análisis de riesgo y de lo especificado en la tabla de probabilidades y vulnerabilidades; se evaluará el impacto financiero y operacional de las amenazas que representen un riesgo significativo, es decir de aquellas que tengan un grado de probabilidad de ocurrencia medio o alto y cuyas consecuencias ocasionen pérdida o paralización de actividades del área que está siendo analizada.

TABLA IX: Impacto financiero

Riesgo	Suceso	Pérdida por día (\$)	Tiempo recuperación	Pérdida total (\$)
Incendios (locales y forestales)	Incendio Total o parcial de la fábrica de tableros	2.500,00	6 meses	450.000,00
	Incendio Total o parcial de bodega de almacenaje de tableros (dicho almacenaje es controlado por un tercero)	2.500,00	4 días	10.000,00
	Incendio total o parcial de las oficinas administrativas y comerciales de la compañía	2.500,00	3 semanas	52.500,00
	Instalaciones eléctricas de fabrica, bodega y oficina en mal estado o sin el mantenimiento adecuado	2.500,00	3 semanas	52.500,00
Inundaciones o	Ruptura de tejado en bodega y creación de grietas en tejado	2.500,00	1 semana	17.500,00
	Humedad afecte el barniz de tableros y tengan que ser considerados como obsoletos	2.500,00	1 semana	17.500,00

lluvias	Explosión de transformadores cercanos a la Compañía producto de las lluvias	2.500,00	6 horas	625,00
	Logística y distribución se vea afectada por demora en la entrega mercadería a clientes.	2.500,00	6 horas	625,00
Temblores	Sismos a gran escala en Chile , lo que es potencialmente perjudicial pues puede causar la suspensión total o parcial de la producción en la fábrica	2.500,00	6 horas	625,00
	Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil	2.500,00	4 horas	625,00
Ingreso de competencia con menores costos	Existencia en el mercado de “tableros genéricos”	2.500,00	5 días	12.500,00
	Introducción de tableros fabricados en Perú con menores costos , sobretodo en lo que respecta a transportación	4.250,00	6 meses	765.000,00
	Deficiencia de estrategias de marketing y promoción de productos de la compañía		5 horas	885,42
Ausencia Gerente de Ventas y Comercialización	Enfermedad que le impide ir a laborar	150,00	5 días	750,00
	Despido o renuncia intempestiva	150,00	2 semanas	2.100,00
	Fallecimiento	150,00	2 semanas	2.100,00
	Viaje a una sucursal del extranjero por motivos personales o nuevas oportunidades laborales	150,00	1 semana	1.050,00

Fuente: Información proporcionada por “La compañía”

Elaborado por: Los Autores

TABLA X: Impacto operacional

Proceso	Áreas Relacionadas	Subproceso	Impacto Financiero	Riesgos Detectados
Crédito	Ventas	Análisis del Mercado	9.010.743,00	Elaborar proyecciones de ventas equivocadas
	Crédito	Aprobación del crédito	9.010.743,00	Falta de información en los expedientes de crédito e insuficiencia de garantía
	Crédito	Negociación	9.010.743,00	Que no se estructure de manera optima los plazos y descuentos otorgados
	Financiero	Control interno	9.010.743,00	Análisis incorrecto del crédito
	Comité de Crédito	Aprobación	9.010.743,00	Aprobación de personas que no sean aptas como sujetos de crédito
	Legal	Control interno	244.097,00	Subvaloración de garantías y pérdida de documentación soporte
	Financiero	Contabilización y desembolso	9.010.743,00	No registro de los desembolsos efectuados a los clientes
Ventas	Recursos Humanos	Personal con falta de conocimientos acerca de la industria	9.010.743,00	Vendedores que no promueven todos los beneficios y políticas de la empresa
	Crédito	Negociación	9.010.743,00	Vendedores incluyen información que no esté correctamente respaldada a fin de poder obtener sus comisiones.
	Financiero	Control interno	9.010.743,00	Mala negociación de montos y plazos a pagar por parte de los clientes
	Financiero	Contabilización y desembolso	9.010.743,00	Se registren pedidos de tableros sin considerar las rotaciones de inventario
	Crédito	Seguimiento del crédito	9.010.743,00	No se efectúa seguimiento por parte del personal de ventas para controlar los niveles de satisfacción

Fuente: Información proporcionada por “La compañía”

Elaborado por: Los Autores

2.1.16.1.5. Identificación de los procesos críticos del negocio

Dentro de las funciones se han identificado los procesos críticos los cuales se describen en la siguiente tabla:

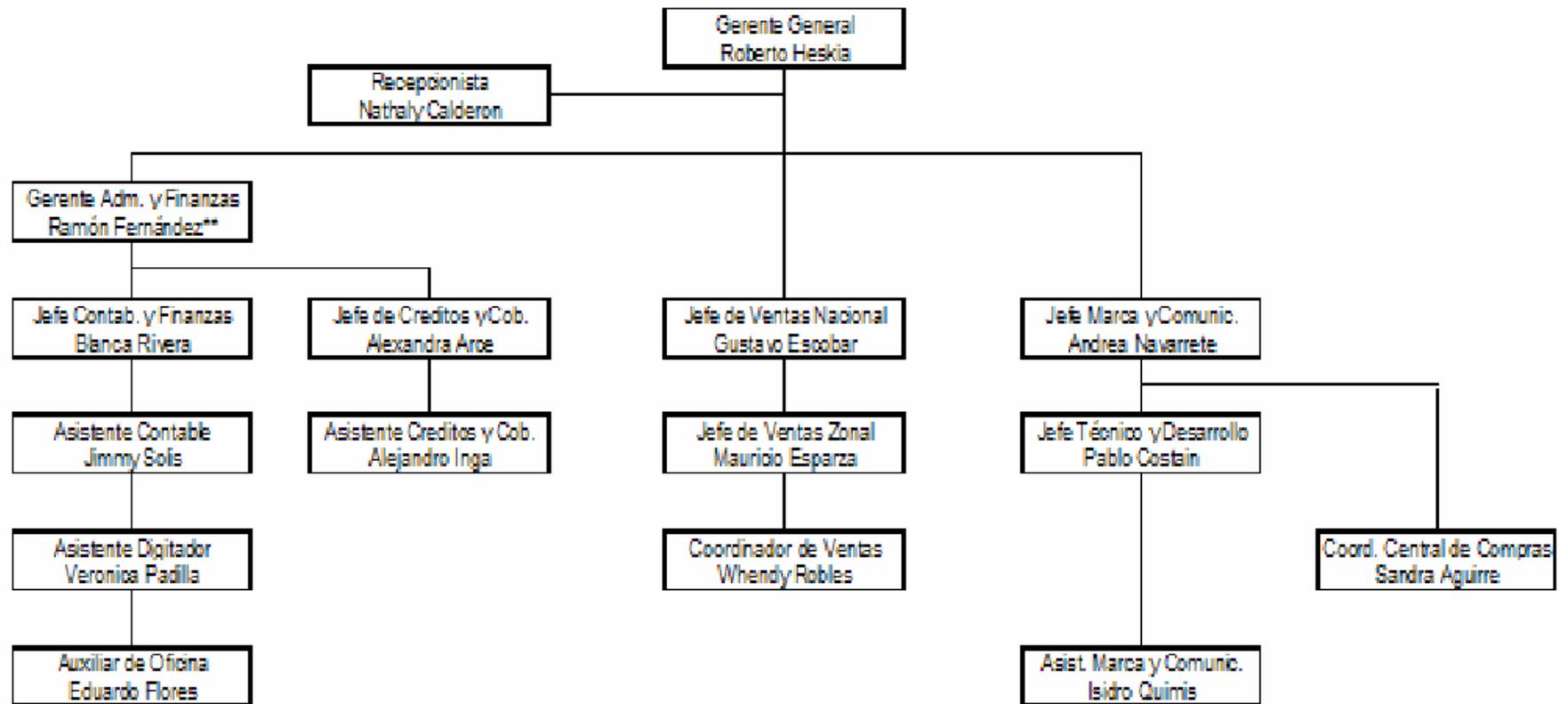
TABLA XI: Análisis criticidad

Funciones del negocio	Funciones del proceso	Criticidad
Ventas	Captación de Clientes	sensitivos
	Generación de Pedidos	vitales
	Promoción de nuevos servicios	sensitivos
	Guarda records y administra base de datos de clientes	críticos
Crédito	Evalúa posibles clientes	vitales
	Establece líneas de crédito	sensitivos
	Custodia Garantías y notifica ejecutarlas	vitales
cobranzas	Monitorea pago de clientes	vitales
	Controla parte tributaria y facturación	vitales
	Mantiene contacto con la compañía de logística	críticos
	Archiva facturas procesadas	no críticos
	Administra programa de facturación	críticos

Elaborado por: Los autores

CAPITULO III

3.1. Estructura Organizacional



3.2. Especificaciones del perfil del puesto

TABLA XII: Perfil de puestos

Titulo Del Puesto	Gerencia	Departamento	Educación	Experiencia	Habilidad Manual	Relación Del Puesto	Criterio Y Toma De Decisiones	Supervisión De Personal	Función General	Funciones Específicas
Jefe de crédito y cobranzas	Comercialización	Crédito y cobranzas	Requiere grado universitario a nivel de Ingeniería comercial o Economía y preferentemente un MBA con especialización en el área mencionada.	Requiere de cuatro años de experiencia en trabajos relacionados con el área de créditos y cobranzas de empresas comerciales.	Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo y administración de bases de datos.	Participación en comités de alto nivel, grupos de trabajo permanentes, trabajo a presión y cumplimiento de metas. Atención y resolución de reclamos.	La naturaleza de la función es ejecutiva. El puesto permite desenvolverse con criterio propio guiado por programas, presupuestos, procedimientos. Propone o vela por la correcta aplicación de normas, política, leyes y reglamentos específicos del área.	Supervisa y coordina directamente a empleados que ejecutan actividades de tipo profesional; indirectamente supervisa al personal que realiza tareas calificadas.	Trabajo que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar la administración del crédito y cumplimiento de los plazos en la cobranza de la cartera de los clientes y participar en la elaboración de la política de crédito de la misma. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas que se presentan con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento. • Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de crédito y cobranza • Participar en las reuniones del comité de crédito, atender los planteamientos de los clientes y resolver los conflictos entre Empresa y los mismos. • Determinar las necesidades en lo que se refiere a manejo de la cartera comercial, información actualizada del cliente y sus garantías. • Coordinar y participar con la dirección general, gerente de división y los jefes de otros departamentos en la elaboración de la política administrativas.

Titulo Del Puesto	Gerencia	Departamento	Educación	Experiencia	Habilidad Manual	Relación Del Puesto	Criterio Y Toma De Decisiones	Supervisión De Personal	Función General	Funciones Específicas
Jefe de ventas nacional	Comercialización	Ventas	Requiere grado universitario a nivel de Ingeniería comercial o Economía y preferentemente un MBA con especialización en el área mencionada.	Requiere de cuatro años de experiencia en trabajos relacionados con el área de Ventas de empresas comerciales.	Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo y administración de bases de datos.	Participación en comités de alto nivel, grupos de trabajo permanentes, trabajo a presión y cumplimiento de metas. Buen manejo de relaciones interpersonales .	La naturaleza de la función es ejecutiva. El puesto permite desenvolverse con criterio propio guiado por programas, presupuestos, procedimientos. Se espera un profesional capaz de atraer de manera responsable clientes que sean fieles al producto y que tengan capacidad de pago y con los que se pueda considerar relaciones comerciales permanentes.	Supervisa y coordina directamente a empleados que ejecutan actividades de tipo profesional; indirectamente supervisa al personal que realiza tareas calificadas (asistente y coordinador de ventas).	Trabajo que consiste en planificar, organizar y dirigir la captación de clientes, la adquisición de nuevos clientes y monitorear la cartera de clientes incluye de igual manera participar en la elaboración de la política de ventas. Atender y brindar servicio al cliente antes, durante y después de cada una de las transacciones comerciales que se den.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos. • Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de ventas. • Participar en las reuniones del comité de crédito, atender los planteamientos de los clientes y resolver los conflictos • Analiza los resultados y corrige las desviaciones. • Define las estrategias y políticas en el área de ventas. Participa y cierra las negociaciones de los grandes contratos. • Participa en la elaboración del presupuesto. • Realiza negociaciones de grandes contratos, mantiene contactos con los clientes grandes clientes de la cartera nacional de la empresa.

Titulo Del Puesto	Gerencia	Departamento	Educación	Experiencia	Habilidad Manual	Relación Del Puesto	Criterio Y Toma De Decisiones	Supervisión De Personal	Función General	Funciones Específicas
Jefe de ventas zonal	Comercialización	Ventas	Requiere grado universitario a nivel de Ingeniería comercial o Economía y cursando preferentemente un MBA con especialización en el área mencionada.	Requiere de cuatro años de experiencia en trabajos relacionados con el área de Ventas de empresas comerciales.	Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo y administración de bases de datos.	Participación en comités de alto nivel, grupos de trabajo permanentes, trabajo a presión y cumplimiento de metas. Buen manejo de relaciones interpersonales.	La naturaleza de la función es ejecutiva. El puesto permite desenvolverse con criterio propio guiado por programas, presupuestos, procedimientos. Se espera un profesional capaz de atraer de manera responsable clientes que sean fieles al producto y que tengan capacidad de pago y con los que se pueda considerar relaciones comerciales permanentes.	Supervisa y coordina directamente a empleados que ejecutan actividades de tipo profesional; indirectamente supervisa al personal que realiza tareas calificadas (asistente y coordinador de ventas)	Trabajo que consiste en planificar, organizar y dirigir la captación de clientes, la adquisición de nuevos clientes y monitorear la cartera de clientes incluye de igual manera participar en la elaboración de la política de ventas. Atender y brindar servicio al cliente antes, durante y después de cada una de las transacciones comerciales que se den.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos. • Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de ventas. • Participar en las reuniones del comité de crédito, atender los planteamientos de los clientes y resolver los conflictos. • Analiza los resultados y corrige las desviaciones. Colabora con el jefe nacional de ventas a definir las estrategias y políticas en el área de ventas. • Acompaña a los comerciales en sus actividades diarias y analiza resultados y propone las acciones necesarias referentes a formación, promoción, retribución y sanciones de su equipo. • Es la persona responsable de dirigir, organizar y motivar al equipo comercial de su zona.

Título Del Puesto	Gerencia	Departamento	Educación	Experiencia	Habilidad Manual	Relación Del Puesto	Criterio Y Toma De Decisiones	Supervisión De Personal	Función General	Funciones Específicas
Asistente de crédito y cobranzas	Comercialización	Crédito y cobranzas	Requiere ser estudiante de ingeniería comercial o economía cursando su último año.	Requiere de 1 a 2 años de experiencia en trabajos relacionados con el área de crédito y cobranzas de empresas comerciales.	Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo y manejo de bases de datos.	Participación en reuniones del área, trabajo a presión y cumplimiento de plazos. Buen manejo de relaciones interpersonales.	La naturaleza de la función es no-ejecutiva. El puesto permite desenvolverse bajo los criterios establecidos dentro del área, se requiere un profesional capaz de manejar de manera responsable los plazos de pago de los clientes y junto la supervisión del jefe de crédito y cobranzas evaluar planes de recuperación de la cartera de clientes.	El cargo no posee supervisión de personal.	Trabajo que consiste en evaluación de los créditos y su otorgamiento o y minimizar el riesgo en las operaciones de créditos a fin de evitar que las cuentas por cobrar corran el riesgo de caer en morosidad alta	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar gestión de cobro vía telefónica, comunicación escrita y/o personal. • Realizar listado de cobro y elaborar reportes de antigüedad de la cartera. • Realizar depuración de cartera de clientes • Aprobación de pedidos, previa aprobación del Jefe de crédito y cobranzas. • Recibir y controlar los cobros realizados por recaudador y/o vendedores. • Archivar retenciones y guías de remisión.

Titulo Del Puesto	Gerencia	Departamento	Educación	Experiencia	Habilidad Manual	Relación Del Puesto	Criterio Y Toma De Decisiones	Supervisión De Personal	Función General	Funciones Específicas
Coordinador de ventas	Comercialización	Ventas	Requiere grado universitario a nivel de Ingeniería comercial o Economía y cursando preferentemente un MBA con especialización en el área mencionada	Requiere de 1 a 2 años de experiencia en trabajos relacionados con el área de crédito y cobranzas de empresas comerciales.	Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo y manejo de bases de datos.	Capacidad para relacionarse efectivamente con cualquier nivel de la organización; Habilidades supervisoras; Alta orientación al cliente; Habilidades de planificación. Experiencia comprobable en el área de ventas inmobiliarias. Alta disposición al trabajo en equipo; dinamismo y orientación al cumplimiento de objetivos.	La naturaleza de la función es no-ejecutiva. El puesto permite desenvolverse bajo los criterios establecidos dentro del área, se requiere un profesional capaz de captar clientes y realizar tareas administrativas, atención al cliente, montaje y confirmación de visitas con los clientes, control y actualización de la cartera.	El cargo no posee supervisión de personal.	Dentro de las funciones de este puesto se encuentra el contacto con clientes internos y externos, promoción de ofertas y manejo de pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las solicitudes y requerimientos de clientes. • Realizar un seguimiento de las ventas y programar visitas a los clientes para aumento de los cupos de ventas. • Revisada de costes, márgenes, técnicas de venta. • Clientes: captación y mantenimiento, coordinación de su propio equipo de ventas. Revisión de la logística, las ventas, los tiempos de entrega, la facturación y demás funciones ligadas al puesto.

Fuente: Información proporcionada por “La compañía”

Elaborado por: Los Autores

3.3. Ponderación de las áreas de trabajo

TABLA XIII: Ponderación de áreas de trabajo

Cargo: Jefe de Crédito y cobranzas					Cargo: Jefe de Crédito y cobranzas				
IDEAL					REAL				
EDUCACIÓN					EDUCACIÓN				
<u>Pregado</u>					<u>Pregado</u>				
	puntos	ponderación	Resultado	Final		puntos	ponderación	Resultado	Final
Ingeniero comercial					Ingeniero comercial				
economista			100	15	economista			100	15
administrador de empresas	100				administrador de empresas	100			
otras profesiones	50	15%			otras profesiones	50	15%		
<u>Postgrado</u>					<u>Postgrado</u>				
	puntos	ponderación	Resultado	Final		puntos	ponderación	Resultado	Final
MBA, relacionado con la gestión			100	15	MBA, relacionado con la gestión				
o análisis financiero	100				o análisis financiero	100			
diplomados, tecnologías	50				diplomados, tecnologías	50		50	7.5
otras maestrías	0	15%			otras maestrías	0	15%		
EXPERIENCIA					EXPERIENCIA				
	puntos	ponderación	Resultado	Final		puntos	ponderación	Resultado	Final
de 5 a 10 años	50		100	20	de 5 a 10 años	50		50	10
mas de 10 años	100	20%			mas de 10 años	100	20%		

HABILIDAD MANUAL					HABILIDAD MANUAL				
	puntos	ponderación				puntos	ponderación		
Uso de base de datos	100		100	20	Uso de base de datos	100		200	40
uso software administrativo	100				uso software administrativo	100			
Manejo de redes	50				Manejo de redes	50			
manejo de programación	0	20%			manejo de programación	0	20%		
RELACIONES CON EL PUESTO					RELACIONES CON EL PUESTO				
<u>Capacidad relaciones interpersonales</u>	puntos	ponderación			<u>Capacidad relaciones interpersonales</u>	puntos	ponderación		
Alta	100		100	10	Alta	100			
Media	50				Media	50		50	5
Baja	0	10%			Baja	0	10%		
<u>Numero de personas a cargo</u>	puntos	ponderación			<u>Numero de personas a cargo</u>	puntos	ponderación		
mas de 10	100		100	10	mas de 10	100		0	0
entre 5 a 10	50				entre 5 a 10	50			
menos de 5	0	10%			menos de 5	0	10%		
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES					LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES				
<u>Capacidad de Liderazgo</u>	puntos	ponderación			<u>Capacidad de Liderazgo</u>	puntos	ponderación		
Alta	100	10%	100	10	Alta	100	10%		

Media	50				Media	50			
Baja	0				Baja	0			
			TOTAL	100				TOTAL	77.5

Cargo: Jefe de Ventas Nacional		
IDEAL		
EDUCACIÓN		
<i>Pregado</i>	puntos	ponderación
Ingeniero comercial		
economista		
administrador de empresas	100	
otras profesiones	50	15%
<i>Postgrado</i>	puntos	ponderación
MBA, relacionado con la gestión		
o análisis financiero	100	
otras maestrías	0	15%

Cargo: Jefe de Ventas Nacional				
REAL				
EDUCACIÓN				
<i>Pregado</i>	puntos	ponderación	Resultado	Final
Ingeniero comercial				
economista			100	15
administrador de empresas	100			
otras profesiones	50	15%		
<i>Postgrado</i>	puntos	ponderación		
MBA, relacionado con la gestión				
o análisis financiero	100			
otras maestrías	0	15%	0	0

EXPERIENCIA			EXPERIENCIA				
	puntos	ponderación		puntos	ponderación		
de 5 a 10 anos	50	0.2	de 5 a 10 anos	50	0.2		
mas de 10 anos	100		mas de 10 anos	100		50	10
HABILIDAD MANUAL			HABILIDAD MANUAL				
	puntos	ponderación		puntos	ponderación		
Uso de base de datos	100	0.2	Uso de base de datos	100	0.2		
uso software administrativo	100		uso software administrativo	100		100	20
Manejo de redes	50		Manejo de redes	50			
manejo de programación	0		manejo de programación	0			
RELACIONES CON EL PUESTO			RELACIONES CON EL PUESTO				
Capacidad relaciones interpersonales	puntos	ponderación	Capacidad relaciones interpersonales	puntos	ponderación		
Alta	100	0.1	Alta	100	0.1		
<u>Media</u>	50		<u>Media</u>	50		-	
Baja	0		Baja	0		100	10
Numero de personas a cargo	puntos	ponderación	Numero de personas a cargo	puntos	ponderación		
<u>mas de 10</u>	100	0.1	<u>mas de 10</u>	100	0.1	-	
entre 5 a 10	50		entre 5 a 10	50		100	10

Baja	0	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES		
Capacidad de Liderazgo	puntos	ponderación
<u>Alta</u>	100	0.1
Media	50	
Baja	0	
TOTAL		100

Baja	0			
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES				
Capacidad de Liderazgo	puntos	ponderación		
<u>Alta</u>	100	0.1	100	10
Media	50			
Baja	0			
			TOTAL	75

Cargo: Jefe de Ventas Zonal		
IDEAL		
EDUCACIÓN		
<u>Pregado</u>	puntos	ponderación
Ingeniero comercial economista		
administrador de empresas	100	
otras profesiones	50	15%
<u>Postgrado</u>	puntos	ponderación
MBA, relacionado con la gestión o análisis financiero	100	
otras maestrías	0	15%
EXPERIENCIA		
	puntos	ponderación
de 5 a 10 anos	50	0.2
mas de 10 anos	100	

Cargo: Jefe de Ventas Zonal				
REAL				
EDUCACIÓN				
<u>Pregado</u>	puntos	ponderación	Resultado	Final
Ingeniero comercial economista			50	7.5
administrador de empresas	100			
otras profesiones	50	15%		
<u>Postgrado</u>	puntos	ponderación		
MBA, relacionado con la gestión o análisis financiero	100			
otras maestrías	0	15%	100	15
EXPERIENCIA				
	puntos	ponderación		
de 5 a 10 anos	50	0.2		
mas de 10 anos	100		50	10

HABILIDAD MANUAL			HABILIDAD MANUAL				
	puntos	ponderación		puntos	ponderación		
Uso de base de datos	100	0.2	Uso de base de datos	100	0.2		
uso software administrativo	100		uso software administrativo	100		100	20
Manejo de redes	50		Manejo de redes	50			
manejo de programación	0		manejo de programación	0			
RELACIONES CON EL PUESTO			RELACIONES CON EL PUESTO				
Capacidad relaciones interpersonales	puntos	ponderación	Capacidad relaciones interpersonales	puntos	ponderación		
Alta	100	0.1	Alta	100	0.1		
<i>Media</i>	50		<i>Media</i>	50		-	
Baja	0		Baja	0		100	10
Numero de personas a cargo	puntos	ponderación	Numero de personas a cargo	puntos	ponderación		
<i>mas de 10</i>	100	0.1	<i>mas de 10</i>	100	0.1	-	
entre 5 a 10	50		entre 5 a 10	50		50	5
Baja	0		Baja	0			
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES			LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES				
Capacidad de Liderazgo	puntos	ponderación	Capacidad de Liderazgo	puntos	ponderación		
<i>Alta</i>	100	0.1	<i>Alta</i>	100	0.1	50	5

Media	50		Media	50			
Baja	0		Baja	0			
TOTAL						TOTAL	72.5

Cargo: Coordinador de ventas		
IDEAL		
EDUCACIÓN		
<u>Pregado</u>	puntos	Ponderación
Ingeniero comercial		
economista		
administrador de empresas	100	
otras profesiones	50	15%
<u>Postgrado</u>	puntos	Ponderación
MBA, relacionado con la gestión		
o análisis financiero	100	
diplomado	50	
otras maestrías	0	15%
EXPERIENCIA		
	puntos	Ponderación
mas de 10 anos	100	
de 5 a 10 anos	50	20%

Cargo: Coordinador de ventas				
REAL				
EDUCACIÓN				
<u>Pregado</u>	puntos	ponderación	Resultado	Final
Ingeniero comercial				
economista			100	15
administrador de empresas	100			
otras profesiones	50	15%		
<u>Postgrado</u>	puntos	ponderación		
MBA, relacionado con la gestión				
o análisis financiero	100			
diplomado	50			
otras maestrías	0	15%	50	7.5
EXPERIENCIA				
	puntos	ponderación		
mas de 10 anos	100			
de 5 a 10 anos	50	20%	50	10

menos de 5	0		menos de 5	0			
HABILIDAD MANUAL			HABILIDAD MANUAL				
	puntos	Ponderación		puntos	ponderación		
Uso de base de datos	100		Uso de base de datos	100			
uso software administrativo	100		uso software administrativo	100			
Manejo de redes	50		Manejo de redes	50		100	20
manejo de programación	0	20%	manejo de programación	0	20%		
RELACIONES CON EL PUESTO			RELACIONES CON EL PUESTO				
<u>Capacidad relaciones interpersonales</u>	puntos	Ponderación	<u>Capacidad relaciones interpersonales</u>	puntos	ponderación		
Alta	100		Alta	100			
Media	50		Media	50			
Baja	0	10%	Baja	0	10%	100	0
Numero de personas a cargo	puntos		-	puntos			
mas de 10	100		Numero de personas a cargo	puntos			
entre 5 a 10	50	Ponderación	mas de 10	100			
menos de 5	0		entre 5 a 10	50	ponderación		
			menos de 5	0		0	0
<u>LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES</u>			<u>LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES</u>				

Capacidad de Liderazgo	puntos			Capacidad de Liderazgo	puntos			
Alta	100			Alta	100			
Media	50	Ponderación		Media	50	ponderación	0	0
Baja	0			Baja	0		TOTAL	52.5

Cargo: Asistente de crédito y cobranzas		
IDEAL		
EDUCACIÓN		
<u>Pregado</u>	puntos	Ponderación
Ingeniero comercial		
economista		
administrador de empresas	100	
otras profesiones	50	15%
<u>Postgrado</u>	puntos	Ponderación
MBA, relacionado con la gestión		
o análisis financiero	100	
otras maestrías	0	15%
EXPERIENCIA		
	puntos	Ponderación
de 5 a 10 años	50	0.2
mas de 10 años	100	

Cargo: Asistente de crédito y cobranzas				
REAL				
EDUCACIÓN				
<u>Pregado</u>	puntos	ponderación	Resultado	Final
Ingeniero comercial				
economista			100	15
administrador de empresas	100			
otras profesiones	50	15%		
<u>Postgrado</u>	puntos	ponderación		
MBA, relacionado con la gestión				
o análisis financiero	100			
otras maestrías	0	15%	0	0
EXPERIENCIA				
	puntos	ponderación		
de 5 a 10 años	50	0.2		
mas de 10 años	100		0	0

menos de 5	0			menos de 5	0			
HABILIDAD MANUAL				HABILIDAD MANUAL				
	puntos	Ponderación			puntos	ponderación		
Uso de base de datos	100	0.2		Uso de base de datos	100	0.2		
uso software administrativo	100			uso software administrativo	100		100	20
Manejo de redes	50			Manejo de redes	50			
manejo de programación	0			manejo de programación	0			
RELACIONES CON EL PUESTO				RELACIONES CON EL PUESTO				
Capacidad relaciones interpersonales	puntos	Ponderación		Capacidad relaciones interpersonales	puntos	ponderación		
<i>Alta</i>	100	0.1		<i>Alta</i>	100	0.1		
Media	50			Media	50			
Baja	0			Baja	0		100	10
<u>Numero de personas a cargo</u>	puntos	Ponderación		<u>Numero de personas a cargo</u>	puntos	ponderación		
mas de 10	100			mas de 10	100			
entre 5 a 10	50			entre 5 a 10	50		0	0
menos de 5	0	10%		menos	0	10%		
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES				LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES				
<u>Capacidad de Liderazgo</u>	puntos	Ponderación		<u>Capacidad de Liderazgo</u>	puntos	ponderación		

Alta	100	
Media	50	
Baja	0	10%

Alta	100		0	0
Media	50			
Baja	0	10%		
			TOTAL	45

Fuente: Información proporcionada por “La compañía”

Elaborado por: Los Autores

3.4. Objetivos del área de ventas

3.4.1. Ventas

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de los productos, valiéndose de la fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Funciones:

1. **Desarrollo y manipulación del producto:** Perfeccionar los productos ya existentes, observación del desarrollo de los productos y seguimiento de las metas.
2. **Distribución física:** El gerente de ventas coordina el tráfico, los problemas relativos al manejo de los productos, la reducción de reclamos por retrasos y perjuicios de ventas.
3. **Estrategias de ventas:** Revisión de las condiciones de ventas, reclamos y ajustes, calidad del producto, método de distribución, apoyo al área de créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.
4. **Promociones de venta y publicidad:** estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fábrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las

promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.

5. **Planeación de Ventas:** Fijar los objetivos de ventas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. Coordinador las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas.

3.4.2. Crédito y cobranzas

Financiamiento de las ventas: Aprobación del crédito, determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.

Informes de gestión de evaluaciones y ventas

Controlar la correcta aplicación de la política de crédito por parte de la fuerza de venta

- Mantener al día las cuentas por cobrar de los distintos clientes de la empresa, con el fin de mantener una liquidez financiera aceptable, para cumplir los compromisos contraídos por la empresa.
- Controlar el monto de las cuentas atrasadas de los clientes.
- Controlar la provisión de cuentas incobrables
- Minimizar las pérdidas por cuentas incobrables.

3.5. Análisis del perfil de puesto adecuado

Jefe de Crédito y cobranzas

El Jefe de Crédito y Cobranza según el análisis efectuado cumple con el 77,5% del perfil que se requiere para el puesto, esto se debe a que no cuenta con la educación que el cargo necesita pero según la indagación realizada esto se ve compensada con la experiencia que tiene para poder cumplir con las funciones delegadas. Además que el desempeño que esta persona a tenido a sido óptimo.

Jefe de Ventas Nacional

El Jefe de Ventas Nacional cumple con el 75% del perfil requerido, esto se debe a que no cuenta con la educación suficiente que el cargo necesita, pero se ve equilibrado por la experiencia que tiene para poder cumplir con sus funciones eficientemente.

Jefe de Ventas Zonal

El Jefe de Ventas Zonal tiene una ponderación de 72, 5% ya que no posee la educación suficiente que el puesto requiere ni la habilidad manual que el cargo necesita, pero al igual que los cargos anteriores esto se refuerza con los conocimientos y experiencia que posee para poder cumplir con sus obligaciones.

Coordinador de Ventas y Asistente de Crédito y Cobranzas

El Coordinador de ventas y el Asistente de crédito y cobranzas cumplen con el 52,5% y el 45% respectivamente de lo que el perfil del puesto requiere debido a que no poseen el nivel de educación que el cargo necesita, además la experiencia que poseen no es la suficiente, pero según las indagaciones estas personas realizan las funciones especificadas para el puesto eficientemente y sus actividades están siendo supervisadas por sus jefes inmediatos. Dichos cargos no dentro del nivel de mando no incurre en la toma de decisiones significativas dentro de área en la que se desenvuelven.

CAPITULO IV

4. Análisis de alternativas

Luego de conocer cuáles son los riesgos que generan pérdidas significativas, presentamos cuales pueden ser las alternativas de solución, que de una u otra manera permitan la recuperación de las actividades de forma eficiente y eficaz.

TABLA XIV: Análisis de alternativas

Suceso	Alternativas
Incendio Total o parcial de la fábrica de tableros	Elaborar un plan de emergencia para el personal.
Incendio Total o parcial de bodega de almacenaje de tableros (dicho almacenaje es controlado por un tercero)	Al existir dos fábricas, cada una de ellas debería tener un margen de producción extra que sea almacenado y que cumpla con una cuota de ventas del tiempo estimado para este evento.
Incendio total o parcial de las oficinas administrativas y comerciales de la compañía	Alquiler de una oficina, en el caso de la bodega, el contrato estipula que la compañía que realiza el outsourcing de manejo del inventario asume los gastos y busca una nueva ubicación hasta que el daño sea arreglado.
Instalaciones eléctricas de fabrica, bodega y oficina en mal estado o sin el mantenimiento adecuado	Inmediata contratación de un equipo de electricistas en el caso de la fábrica y en el caso de las oficinas administrativas y bodega utilizaran oficinas temporales para continuar con sus actividades operativas.
Ruptura de tejado en bodega y creación de grietas en tejado	Póliza por seguridad de mercadería y contrato firmado con la compañía donde se responsabiliza de la mercadería.

Humedad afecte el barniz de tableros y tengan que ser considerados como obsoletos	Póliza por seguridad de mercadería y contrato firmado con la compañía donde se responsabiliza de la mercadería, además de realizar inventarios más frecuentes para reducir el número de tableros considerados como obsoletos.
Logística y distribución se vea afectada por demora en la entrega mercadería a clientes.	Evaluar el costo beneficio de contratar empresa de transportación en las épocas donde se genere el mayor volumen de ventas.
Sismos a gran escala en Chile , lo que es potencialmente perjudicial pues puede causar la suspensión total o parcial de la producción en la fábrica	Preparación del personal para situaciones de emergencia.
Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil	Preparación del personal para situaciones de emergencia.
Existencia en el mercado de “tableros genéricos”	Creación de promociones con tableros que puedan ser considerados de segunda calidad o incluso obsoletos.
Deficiencia de estrategias de marketing y promoción de productos de la compañía	Mejorar los canales de distribución sobretodo con los supermercados así como la participación en concurso de méritos como proveedores del gobierno central.

Fuente: Información proporcionada por “La compañía”

Elaborado por: Los Autores

CAPITULO V

5. Cuantificación de alternativas

A continuación se especifica el costo y la pérdida que cada alternativa incurre.

TABLA XV: Cuantificación de alternativas

Suceso	Alternativas	Costo (\$)	Pérdida (\$)
Incendio Total o parcial de la fábrica de tableros	Elaborar un plan de emergencia para el personal	5.000,00	9.248.414,00
Incendio Total o parcial de bodega de almacenaje de tableros (dicho almacenaje es controlado por un tercero)	Al existir dos fábricas, cada una de ellas debería tener un margen de producción extra que sea almacenado y que cumpla con una cuota de ventas del tiempo estimado para este evento	20.000,00	1.353.571,00
Incendio total o parcial de las oficinas administrativas y comerciales de la compañía	Alquiler de una oficina, en el caso de la bodega, el contrato estipula que la compañía que realiza el outsourcing de manejo del inventario asume los gastos y busca una nueva ubicación hasta que el daño sea arreglado	5000 mensuales oficinas , en el caso de la bodega alrededor de 40,000	316.081,00
Instalaciones eléctricas de fabrica, bodega y oficina en mal estado o sin el mantenimiento adecuado	Inmediata contratación de un equipo de electricistas en el caso de la fábrica y en el caso de las oficinas administrativas y bodega utilizaran oficinas temporales para continuar con sus actividades operativas	Entre \$200 a \$1,500 dependiendo de la gravedad del problema, esto incluye además de los servicios los repuestos para el arreglo	89.358,00

Ruptura de tejado en bodega y creación de grietas en tejado	Póliza por seguridad de mercadería y contrato firmado con la compañía donde se responsabiliza de la mercadería	\$850 entre instalación y compra de tejado	89.358,00
Humedad afecte el barniz de tableros y tengan que ser considerados como obsoletos	Póliza por seguridad de mercadería y contrato firmado con la compañía donde se responsabiliza de la mercadería, además de realizar inventarios más frecuentes para reducir el número de tableros considerados como obsoletos	ninguno , debido a que la Cía. de outsourcing asume pérdidas	559.000,00
Logística y distribución se vea afectada por demora en la entrega mercadería a clientes.	Evaluar el costo beneficio de contratar empresa de transportación en las épocas donde se genere el mayor volumen de ventas.	15.000,00	23.000,00
Sismos a gran escala en Chile , lo que es potencialmente perjudicial pues puede causar la suspensión total o parcial de la producción en la fábrica	Preparación del personal para situaciones de emergencia	7.000,00	107.000,00
Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil	Preparación del personal para situaciones de emergencia	1.500,00	10.000,00
Existencia en el mercado de "tableros genéricos"	Creación de promociones con tableros que puedan ser considerados de segunda calidad o incluso obsoletos.	8.500,00	78.900,00
Deficiencia de estrategias de marketing y promoción de productos de la compañía	Mejorar los canales de distribución sobretodo con los supermercados así como la participación en concurso de méritos como proveedores del gobiernos central	650,00	5.800,00

Fuente: Información proporcionada por "La compañía"

Elaborado por: Los Autores

CAPITULO VI

6. Análisis de decisión de alternativa

Después de haber realizado la cuantificación de alternativas se procede a evaluar junto al personal de la compañía aquellas que son más factibles para el desarrollo del plan de continuidad dentro de la empresa. Entre las alternativas seleccionadas mencionaremos a las siguientes:

TABLA XVI: Decisión de alternativas

Suceso	Alternativas
Incendio total o parcial de las oficinas administrativas y comerciales de la compañía	Alquiler de una oficina, en el caso de la bodega, el contrato estipula que la compañía que realiza el outsourcing de manejo del inventario asume los gastos y busca una nueva ubicación hasta que el daño sea arreglado
Ruptura de tejado en bodega y creación de grietas en tejado	Póliza por seguridad de mercadería y contrato firmado con la compañía donde se responsabiliza de la mercadería
Humedad afecte el barniz de tableros y tengan que ser considerados como obsoletos	Póliza por seguridad de mercadería y contrato firmado con la compañía donde se responsabiliza de la mercadería, además de realizar inventarios más frecuentes para reducir el número de tableros considerados como obsoletos
Existencia en el mercado de "tableros genéricos"	Creación de promociones con tableros que puedan ser considerados de segunda calidad o incluso obsoletos.
Despido o renuncia intempestiva	Búsqueda de reemplazo permanente
	Solicitar al corporativo se seleccione personal de la empresa para que reside en la ciudad y ocupe esa posición

Fuente: Información proporcionada por "La compañía"

Elaborado por: Los Autores

Estas alternativas las consideramos viable debido a que el impacto que tienen dentro del presupuesto de la compañía es menor al 10%, también se evaluó el costo beneficio de las alternativas, de igual manera los periodos de recuperación presupuestados y reales nos indican que son medidas que pueden ser consideradas como ejecutables.

CAPITULO VII

7. Prueba del Plan de Continuidad de Negocio

Las pruebas del plan son extremadamente críticas, dado que sin la ejecución de ellas no podemos evaluar ni concluir si el plan funcionará o no. Existen 5 posibilidades de pruebas del plan:

✓ **Checklist:** esta prueba radica en proporcionar copias del plan a todos los involucrados, quienes revisan y aceptan el plan, pero por no ser una prueba formal ni suficiente la hemos descartado de realizar.

✓ **Funcional:** Permite aplicar el plan de contingencia, moviendo los servicios a un sitio alternativo (el cual queda corriendo en paralelo). Pero por no contar con los medios y recursos necesarios para efectuar esta prueba también queda descartada.

✓ **Interrupción Total:** Para efectuar esta prueba se debe interrumpir intencionalmente el servicio productivo para poder aplicar el plan de contingencia. Por lo que claramente la alternativa de mayor costo y consumidora de tiempo. Además es imposible que se detenga todas las actividades que se realizan en el área que esta siendo analizada, para poder desarrollar la prueba por lo que obviamente queda descartada esta opción.

✓ **Ensayo (walkthrough):** Esta es una simulación en terreno de la contingencia para el desarrollo del plan. Permite comprobar que todos los involucrados pueden cumplir con su deber. Debido a que la contabilidad es llevada en Perú realizar ciertas partes de la prueba se torna un poco complejo por lo que esta opción también se descarta.

✓ **Discusión en mesa redonda (tabletop):** Consiste en reunir a todos los que se encuentren involucrados en el área o proceso y seguir el plan línea por línea. Este mecanismo permite descubrir dependencia o relaciones entre los distintos departamentos. Analizando esta alternativa de prueba consideramos que sería la más indicada ya que se realizarían video conferencias con las personas involucradas en esta prueba.

7.1. Desarrollo de la prueba del Plan de Continuidad del Negocio

Para la aplicación de la prueba nos reunimos con el Sr. Geomar Jarrin (Jefe de logística); Sr. Luis Chipe (Importaciones); Srta. Karina Azanza (facturación); Sr. Pedro Guerrero (Bodeguero) En dicha reunión se evaluaron las alternativas factibles del Plan de continuidad de negocio, las analizó tomando en consideración e tiempo de recuperación y tiempo real, costos, aquellas que se ajustaban al presupuesto con el que se cuenta. Se determinó que algunas de estas alternativas habían sido desarrolladas dentro del Sistema de Gestión Integrado que tiene la compañía. En la siguiente tabla se detalla información tratada en la discusión de mesa redonda:

TABLA VII: Prueba de BCP

Suceso	Alternativa	Personal que interviene	Tiempo de recuperación	Tiempo real
Incendio Total o parcial de la fábrica de tableros	Elaborar un plan de emergencia para el personal	Gerente Financiero, Gerente de Ventas, Gerente de Crédito y Cobranzas, Gerente de Producción	6 meses	1 año
Incendio Total o parcial de bodega de almacenaje de tableros (dicho almacenaje es controlado por un tercero)	Al existir dos fábricas, cada una de ellas debería tener un margen de producción extra que sea almacenado y que cumpla con una cuota de ventas del tiempo estimado para este evento			
Incendio total o parcial de las oficinas administrativas y comerciales de la compañía	Alquiler de una oficina, en el caso de la bodega, el contrato estipula que la compañía que realiza el outsourcing de manejo del inventario asume los gastos y busca una nueva ubicación hasta que el daño sea arreglado	Gerente de ventas	2 días	6días
Instalaciones eléctricas de fabrica, bodega y oficina en mal estado o sin el mantenimiento adecuado	Inmediata contratación de un equipo de electricistas en el caso de la fábrica y en el caso de las oficinas administrativas y bodega utilizaran oficinas temporales para continuar con sus actividades operativas	Gerente Producción y Logística, Gerente ventas	1 hora	45min.
Ruptura de tejado en bodega y creación de grietas en tejado	Póliza por seguridad de mercadería y contrato firmado con la compañía donde se responsabiliza de la mercadería	Gerente Outsourcing	3 horas	2 horas
Humedad afecte el barniz de tableros y	Póliza por seguridad de mercadería y contrato	Gerente	3 días	5 días

tengan que ser considerados como obsoletos	firmado con la compañía donde se responsabiliza de la mercadería, además de realizar inventarios más frecuentes para reducir el número de tableros considerados como obsoletos	Outsourcing y Gerente de ventas		
Logística y distribución se vea afectada por demora en la entrega mercadería a clientes.	Evaluar el costo beneficio de contratar empresa de transportación en las épocas donde se genere el mayor volumen de ventas.	Jefe de ventas	1 días	4 horas
Sismos a gran escala en Chile , lo que es potencialmente perjudicial pues puede causar la suspensión total o parcial de la producción en la fábrica	Preparación del personal para situaciones de emergencia	Gerente Producción y Logística, Gerente ventas	1 mes	5 meses
Sismos a gran escala en la ciudad de Guayaquil	Preparación del personal para situaciones de emergencia	Gerente Producción y Logística, Gerente ventas	2 semanas	1mes
Existencia en el mercado de “tableros genéricos”	Creación de promociones con tableros que puedan ser considerados de segunda calidad o incluso obsoletos.		3 meses	5 meses
Introducción de tableros fabricados en Perú con menores costos , sobre todo en lo que respecta a transportación	Mejorar los canales de distribución sobretodo con los supermercados así como la participación en concurso de méritos como proveedores del gobiernos central	Gerente de ventas Gerente crédito y cobranzas	1 mes	2 semanas

Fuente: Información proporcionada por “La compañía”

Elaborado por: Los Autores

CAPITULO VII

7. Mantenimiento del Plan de Continuidad de Negocio

Un frecuente monitoreo del plan de continuidad de negocio permitirá controlar los cambios que se produzcan en los procesos gerenciales, en la continuidad del negocio, en los factores externos que puedan interrumpir las actividades del negocio, para lo cual deben hacerse revisiones y actualizarse los planes y estrategias de respaldo para casos de desastres de acuerdo con un cronograma para poder identificar los requerimientos cambiantes. Esto se basa en:

- ✓ Una estrategia que es adecuada en un momento puede no resultar adecuada a medida que cambian las necesidades de la empresa.
- ✓ Pueden desarrollarse planes de evacuación con costos menores en el caso de desastres naturales, y mantenerse planes continuos de capacitación que permitan estar atentos al personal involucrado para que la toma de decisiones al momento de presentarse una eventualidad sea mucho más rápida.
- ✓ Los cambios en la estrategia del negocio pueden alterar la importancia de las aplicaciones críticas o hacer que pasen a considerarse como críticas aplicaciones que no lo eran, por ejemplo la evaluación de posibles clientes.

- ✓ Los cambios al entorno de software o hardware pueden convertir en obsoletas o inapropiadas las previsiones actuales.

La responsabilidad de mantener actualizado el Plan de Recuperación de Desastres suele recaer en el Coordinador de Recuperación de Desastres (Nota: Actualmente la empresa no tiene un funcionario dedicado a esta labor, al contrario funciona una comisión que se reúne anualmente). Las responsabilidades específicas del mantenimiento del plan incluyen:

- ✓ Desarrollo de un cronograma para revisiones y mantenimiento periódicos del plan, asesorando al personal respecto de sus funciones y las fechas límites para recibir las revisiones y sugerencias.
- ✓ Examen de las revisiones y sugerencias, y actualización del plan antes de los treinta días posteriores a la fecha de revisión.
- ✓ Realizar arreglos y coordinar pruebas planificadas y no planificadas del plan de recuperación de desastres para evaluar su adecuación.
- ✓ Participación en pruebas planificadas del plan cuatro veces por año en fechas determinadas. Para las pruebas planificadas y no planificadas, el coordinador escribirá evaluaciones e integrará los resultados en un plan de recuperación de desastres antes de pasados 30 días.
- ✓ Desarrollo de un cronograma de entrenamiento del personal de recuperación en procedimientos de emergencia y recuperación según lo especifique el plan de recuperación. Las fechas de entrenamiento

deben planificarse dentro de los treinta días de cada revisión del plan y de prueba del plan dentro del cronograma.

- ✓ Llevar los registros de las actividades de mantenimiento del plan de recuperación (prueba, entrenamiento, y revisiones).
- ✓ Actualizar el Directorio de Notificación respecto de todos los cambios de personal, incluyendo números telefónicos, responsabilidades, o cargo dentro de la empresa.

CAPITULO VIII

8.1. CONCLUSIÓN

El modelo teórico propuesto se concreta en la conjugación de procedimientos y estrategias de dirección unida a los aspectos económicos- financieros de empresa. De acuerdo a los estudios realizados y valorando los diferentes modelos de la planeación estratégica se consideran como más viables las siguientes alternativas:

✓ El área involucrada en el plan de continuidad de negocio debe tomar conciencia de los retos e implicaciones que la implementación de este plan conlleva tanto de índole ESTRATÉGICO, como de NEGOCIO y de CUMPLIMIENTO NORMATIVO, por lo que es importante y necesario que se realicen actualizaciones de los cambios que se efectúen en los procesos inmersos, los cuales deben ser considerados en el mantenimiento del plan.

✓ PLAN DE ADAPTACIÓN que analice impactos en áreas y unidad de negocio y los CAMBIOS precisos. Requiere un DIAGNÓSTICO GLOBAL PREVIO que permita establecer medidas razonables y proporcionadas al tamaño, estructura, naturaleza y complejidad de cada negocio, así como a los riesgos inherentes.

✓ Dar a conocer al personal de La Compañía, mediante capacitaciones la importancia de la implantación de este plan ya que este permite disminuir el impacto de un hecho inesperado dentro de las actividades habituales.

8.2. RECOMENDACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la ejecución del presente trabajo damos las siguientes recomendaciones:

✓ La capacitación como elemento de incrementar la producción y reducir los gastos en relación por mala manipulación de los procesos de los relacionados a las áreas mencionadas. La consideración de los sistemas de estimulación a los trabajadores como parte inseparable de los Planes de Negocios.

✓ Un presupuesto bien determinado y clasificado puede servir de base para la determinación del punto de equilibrio y analizar cuando está operando por encima o por debajo del punto de equilibrio.

✓ La expansión de la producción de productos forestales exigirá encontrar nuevas fuentes de suministro de maderas y fibra. En algunos países el incremento del suministro se puede conseguir mediante la explotación de nuevas zonas de bosque y la rápida maduración de plantaciones forestales.

BIBLIOGRFÍA

- 1.-** Dr. Akhtar Syed Ph.D – Afsar Syed BMath. - Business Continuity Planning. 2004
- 2.-** Ansoff,H.I. Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración / H. I Ansoff, R.P. Declerk, R. L. Hages.—México: Editora Trillas, 1993.
- 3.-** Branwaun Susan. Técnicas de Negociación Internacional./ Susan Branwaun, Stuart Diamond. EE UU, 1993.
- 4.-** Braley and Myers. Fundamentos de Financiación Empresarial, 4ta edición. Editora Mc. Graw Hill, México 1993.
- 5.-** Chacón Ramírez, Beatriz. "Aprendiendo a Negociar" .- Beatriz Chacón Ramírez, Maira Infante Nápoles. Revista Economía y Desarrollo Nr 2 1999. Cuba.

ANEXO I

Análisis comparativo de volúmenes de ventas reales versus presupuesto

Tableros de Madera				
Volumen (m3)	Presupuesto	Ventas Reales	Incremento (Disminución)	% Variación
PB Desnudo (1)	3.052	4.012	960	24%
MDF Desnudo (2)	16.649	16.592	(57)	0%
MDF Melanina (2)	1.849	1.504	(345)	-23%
PB Melamina (1)	4.478	2.969	(1.509)	-51%
OSB	668	564	(104)	-18%
Otros	465	298	(167)	-56%
	27.161	25.939	(1.222)	-5%

Análisis

Para nuestro análisis hemos considerado los volúmenes de ventas (unidad de medición en m3); la Compañía ha realizado un esfuerzo importante para colocar en el mercado productos de la línea de "Aglomerado" (1), esto ya que esta línea o familia de productos no es el fuerte de la Compañía, al contrario de la línea del MDF (2) que sí lo es. Una Disminución de 5% en las ventas del año, se encuentra relacionado con los acontecimientos políticos como la Asamblea Constituyente y el Referéndum, que desaceleraron el crecimiento en las ventas debido a la espera de resultados por parte del público en General.

También se incluye como factor importante en la disminución de las ventas, la salida al mercado de un nuevo tipo de tablero, producido por la competencia NOVOPAN, que por cuestión de costos, resulta mucho más

atractivo para los clientes. La gerencia no se ha pronunciado al respecto ni acerca de las medidas que tomarán. Sin embargo en el 2008 existieron clientes quienes se han dedicado a realizar un mayor pedido de aglomerados lo que ha beneficiado las ventas y que cumple con las metas establecidas.

En el Caso de los OSB y Otros (incluyen puertas y marcos de madera), las ventas reales fueron menores a las presupuestadas debido a que los proyectos de urbanizaciones y construcción en general se mantuvieron en espera de las resoluciones de la Asamblea Constituyentes, así como la instrumentación de los préstamos hipotecarios, que han ido aumentando paulatinamente. En cuanto a las ventas totales disminuyeron en un 5% más con relación al presupuesto, lo cual preocupa la Gerencia, por cuanto deben reestructurarse la gestión de ventas para poder aumentar el volumen de ventas al término del 2008 y así cumplir con las metas establecidas en el presupuesto.

ANEXO II

Análisis de ventas por familia de productos

2007							
Familia	Sum of Venta	Sum of Costo	Sum of Margen	Porcentaje del Margen	Volumen m ³	Particip ventas m ³	Precio prom m ³
Aglomerado	\$ 1.961.725	\$ 1.657.113	\$ 304.612	16%	5.770	26%	\$ 339,99
MDF	\$ 6.782.561	\$ 4.473.011	\$ 2.309.549	34%	15.832	70%	\$ 428,40
OSB	\$ 224.279	\$ 177.772	\$ 46.507	21%	583	3%	\$ 384,38
Otros Países (Marcos)	\$ 7.192	\$ 6.744	\$ 447	6%	5	0%	\$ 1.399,16
Puertas	\$ 91.894	\$ 79.491	\$ 12.403	13%	297	1%	\$ 309,50
Terciado	\$ 9.775	\$ 7.344	\$ 2.431	25%	19	0%	\$ 505,67
Varios	\$ 4.776	\$ 4.248	\$ 529	11%	9	0%	\$ 515,82
(blank)	\$ -	\$ -	\$ -	0%	-	0%	\$ -
Grand Total	\$ 9.082.202	\$ 6.405.723	\$ 2.676.479	29%	22.516	100%	\$ 403,36

Sep-08							
Familia	Sum of Venta	Sum of Costo	Sum of Margen	Porcentaje del Margen	Volumen m ³	Particip ventas m ³	Precio prom m ³
Aglomerado	\$ 2.521.545	\$ 2.076.052	\$ 439.270	17%	6.980	27%	\$ 361,24
MDF	\$ 8.652.917	\$ 6.463.297	\$ 2.178.437	25%	18.096	70%	\$ 478,16
OSB	\$ 237.073	\$ 202.850	\$ 34.046	14%	564	2%	\$ 420,39
Otros Países (Marcos)	\$ 8.323	\$ 7.097	\$ 1.226	15%	7	0%	\$ 1.164,08
Puertas	\$ 31.160	\$ 26.136	\$ 1.079	3%	98	0%	\$ 317,38
Terciado	\$ 102.232	\$ 76.206	\$ 25.692	25%	184	1%	\$ 555,94
Varios	\$ 5.726	\$ 5.167	\$ 560	10%	9	0%	\$ 626,52
(blank)			\$ -		2	0%	\$ -
Grand Total	\$ 11.558.978	\$ 8.856.805	\$ 2.680.309	23%	25.941	100%	\$ 445,59

Análisis

La Compañía posee cerca del 40% de participación en el mercado, así durante el año 2008 la Compañía ha obtenido un incremento en ventas de USD2,400,000 aproximadamente, esto es un 21% más con relación al año

anterior. El incremento en las ventas se debe a un aumento en el volumen de ventas de 3,424 m³ (13% más con relación al 2007) y un incremento en el precio promedio de USD49 (11% más con relación al 2007), principalmente en las líneas de productos de Aglomerado y MDF las cuales representan el 27% y 70% de los ingresos en el 2008 sobre el volumen de inventario vendido.

Estas dos líneas de inventario (Aglomerado y MDF) han obtenido un crecimiento en volúmenes de ventas entre el 21% y 22% y un aumento en los precios promedio del 9% con relación al 2007, el aumento de estas dos familias de productos se debió a que hubo una escasez de productos en el mercado a finales del año 2007. Para el 2008 esta situación se encuentra mejor controlada y se espera cumplir con las expectativas estipuladas en el presupuesto.

El incremento antes señalado (aumento en volúmenes de venta y precios) junto con el margen de de venta de estas dos familias de productos ha incrementado con relación al 2007, esto último tiene los siguientes factores:

- a) Aumento en el precio de compra de inventario en un 5% aproximadamente con relación al 2007;
- b) Incluye un gasto por USD244,097 (USD36,153 año 2006 y se mantiene valor en 2008) en provisión de obsolescencia;
- c) Rebates (Notas de Crédito) por USD142,000 aproximadamente.

ANEXO III

RANKING VENTAS MERCADO LOCAL (TOP 20 CLIENTES)

Ranking	CLIENTE M° LOCAL	Canal	MES ACTUAL						ACUMULADO						OBSERVACIÓN
			Venta Neta			Margen Bruto			Venta Neta			Margen Bruto			
			M3	MUS\$	% Total	MUS\$	% Vtas	US\$/M3	M3	MUS\$	% Total	MUS\$	% Vtas	US\$/M3	
1	FIGUEROA BELTRAN RODRIGO	Placacetro V2 y V3	311	140	10,4%	17	12,0%	54,2	4.477	1.888	17,0%	247	13,1%	55,1	Es el mejor cliente de Masisa, está ubicado en Cuenca. Tiene una compra variada de productos. Este cliente posee 3 placacentros que se contienen bajo el nombre del mismo cliente, posee excelentes volúmenes de ventas que han aumentado constantemente durante el año, se lo considera un excelente pagador, pues cumple con los pagos que también realizada en efectivo.
2	SERGIO AUGUSTO GUARNIZO	Placacetro V2 y V3	256	126	9,4%	19	14,7%	72,4	2.691	1.218	11,0%	185	15,2%	68,8	Segundo mejor cliente en la ciudad de Loja , tiene buena gestión, niveles constantes de compra de inventario .Tiene una capacidad de pago
3	ECONOMIA DEL MAESTRO	Otras tiendas	271	134	10,0%	30	22,7%	111,8	2.317	1.074	9,7%	269	25,1%	116,1	Uno de los principales Novocentro, han mantenido niveles de ventas en Quito, se tiene planes de convertirlo en placacetro, pero debido al problema de desabastecimiento que sufrió Masisa del año pasado, el local pide seguridad en entrega de los pedidos para su cambio a Placacetro. Este es considerado el primer cliente de la competencia
4	HERMAPROVE S.A.	Placacetro V2 y V3	173	84	6,2%	13	15,9%	76,9	1.788	771	7,0%	109	14,1%	60,8	Es un Cliente que controla el sector de Ambato, se encuentra bien posicionado se espera que con la reactivación de la construcción, sus ventas aumenten en el último semestre.
5	EMPRESA DURINI INDUS-EDIMCA	Otras tiendas	822	216	16,1%	24	10,9%	28,6	2.429	663	6,0%	61	9,2%	25,0	Es un cliente de la competencia. Se han realizado ventas puntuales en aglomerados, que al ser uno de los productos de menor rotación han incrementado los volúmenes de venta y se espera que los pedidos por parte de la empresa incrementen aún más al finalizar el año.

6	RECALDE CESAR OSWALDO	Placacetro V2 y V3	187	81	6,0%	10	12,0%	51,8	1.461	632	5,7%	98	15,6%	67,3	Placacetro ubicado en Quito , ha incrementado sus ventas debido a sus gestiones y mayor cantidad de servicios.
7	FORMIPLACA CIA LTDA	Placacetro V2 y V3	147	67	5,0%	11	16,1%	74,1	1.197	518	4,7%	95	18,4%	79,5	Es lo que era Formiplaca Cia Ltda. El volumen de incremento puede ser considerado normal, se espera que el cliente mejore mucho mas su gestión para la adquisición de nuevos clientes.
8	MADERVAS S.A.	Placacetro V2 y V3	48	22	1,7%	4	16,5%	76,8	1.157	518	4,7%	91	17,6%	78,9	Este cliente es parte de los mejores clientes de la Compañía y posee un buen ritmo de crecimiento. El principal factor por el incremento en ventas es por el incremento en la construcción, y se han registrado aumentos en la construcción de viviendas.
9	PLACACENTRO COMERCIA-CIA. LTDA	Placacetro V2 y V3	106	48	3,6%	7	15,2%	68,2	1.061	478	4,3%	85	17,8%	80,0	cliente necesita incrementar cobertura, es un placacetro al que le falta la adquisición de una empapadora debido al costo de la misma 37,000 no ha aumentado el negocio en la medida que se esperaba
10	ROMAN ROMERO, RODRIGO	Placacetro V2 y V3	79	36	2,7%	5	14,7%	67,6	815	368	3,3%	56	15,1%	68,4	Era anteriormente el Constructor, cambio de razón social por motivos legales.
11	DISTRIBUIDORA ALVAREZ MENDOZA	Placacetro V2 y V3	44	19	1,4%	2	11,6%	49,7	851	365	3,3%	45	12,3%	52,6	Este cliente representa el 4to cliente con mayores compras efectuadas a la Compañía, también resulta ser el principal cliente de NOVOPAN, principal competencia de MASISA Ecuador y de Cotopaxi (Edimca), este cliente adquiere cerca del 30% de la producción de NOVOPAN. La Compañía busca obtenerlo como mejor cliente para mejorar la distribución de sus productos. Cabe indicar que no se produjeron hechos relevantes, alianzas o acuerdos comerciales para con dicho cliente. Entre los principales clientes que adquiere se hallan: MDF (Iliviano) y Melamina (partícula con melamina)
12	MADERA DE GUERRERO S	Placacetro V2 y V3	114	49	3,7%	8	16,8%	72,8	834	333	3,0%	58	17,5%	69,9	Placacetro cambio de razón social hasta 2007. Actualmente de denomina Madera de Guerrero MCD
13	PROVEMADERAS	Otras tiendas	43	23	1,7%	6	27,2%	146,1	701	323	2,9%	80	24,7%	113,6	Es cliente de la competencia Novopan, no ha incrementado sus ventas debido a las gestiones de Novopan por mantenerlo como Novocetro
14	CODISA	Otras tiendas	88	39	2,9%	8	19,4%	86,4	565	252	2,3%	55	21,7%	96,6	Es un cliente que se mantiene con la competencia, está ubicado en Ambato, su principal proveedor es Novopan, sin embargo debido a problemas de la competencia han

															decidido incrementar el volumen de ventas con Masisa
15	MADEFER S.A.	Placacentro V2 y V3	52	29	2,2%	4	12,4%	70,2	447	218	2,0%	35	16,1%	78,5	distribuidores que tienen opción a ser placacentro, se encuentran comprando empapadoras y maquinarias que incrementen su volumen de ventas
16	ELIZALDE MIRANDA EDISON GERMAN	Otras tiendas	136	66	4,9%	15	22,1%	107,6	439	201	1,8%	42	21,0%	95,9	Es un nuevo cliente en este año con una línea de crédito de USD\$ 40,000 aproximadamente, tiene buena rotación de inventario y paga dentro de los plazos establecidos, volúmenes de venta han incrementado durante su ingreso a Masisa
17	VICTOR HUGO CHASIQUIZA	Mayoristas	46	24	1,8%	6	25,4%	130,3	392	188	1,7%	43	23,0%	110,4	Cliente se está preparando , comprando maquinaria y posible cambio de domicilio para convertirse en placacentro a partir del 2009 de distribuidor
18	SINMALEZA SANCHEZ CARLOS	Mayoristas	59	28	2,1%	6	20,9%	98,5	371	170	1,5%	30	18,0%	82,0	Distribuidor ubicado en Esmeraldas , se está preparando , comprando maquinaria y posible cambio de domicilio para convertirse en placacentro a partir del 2009
19	Z&S DISTRIBUCIONES	Agencia	52	24	1,8%	4	15,6%	73,0	258	116	1,0%	21	18,4%	82,5	Se convirtió en agencia debido a que Masisa controla su negocio y anterior dueño se convierte en administrador ,esto debido a problemas económicos del dueño
20	COMERCIAL CEGAVAL	Industria Mueble	36	19	1,4%	4	19,9%	104,2	182	95	0,9%	19	19,7%	103,1	
Subtotal 20 principales clientes			3.070	1.274	94,9%	201	15,8%	65,6	24.436	10.387	93,6%	1.724	16,6%	70,6	
	% del Total		96,0%	94,9%					94,2%	93,6%		91,4%			
Otros Clientes			127	69	5,1%	15	21,7%	116,6	1.503	710	6,4%	162	22,9%	108,0	
	% del Total		4,0%	5,1%					5,8%	6,4%		8,6%			
TOTAL M° LOCAL			3.198	1.343	100,0%	216	16,1%	67,6	25.939	11.096	100,0%	1.886	17,0%	72,7	

