



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE
‘NEW BUILDING REALISATION’
(MARRUECOS) DE OBRA CIVIL
ESPECIALIDAD INGENIERIA ELECTRICA



Autor: BENAZOUZ MOHAMED YASSINE

Director: Aurelio Herrero Blasco

Noviembre, 2013

Agradecimientos

A mis queridos padres y a los profesores de la Facultad de ADE en Valencia.

Gracias.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Resumen.	11
1.2. Objeto del TFC y las asignaturas relacionadas.	12
1.1.1. Objeto del Trabajo de Fin de Carrera.	12
1.1.2. Asignaturas relacionadas:	12
1.3. Objetivos	15
2. ANTECEDENTES (Situación Actual)	19
2.1. Introducción.....	19
2.2. La idea y el problema a estudiar	19
2.3. El sector de las empresas de obra civil- construcción industrial en Marruecos	20
2.4. La industria auxiliar de instalaciones eléctricas	21
2.5. Epílogo	25
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	29
3.1. Introducción.....	29
3.2. El contexto económico de Marruecos: Macroentorno.....	29
Coyuntura económica.....	29
Principales sectores económicos.....	30
3.3. Análisis del Microentorno.....	31
3.4. Análisis de la competencia directa	32
3.5. Epílogo	33
4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y LOS PROCESOS	37
4.1. Introducción.....	37
4.2. Localización de la empresa.	37
4.3. Distribución en planta	37
4.1. Operaciones y procesos	38
4.2. Epílogo.	40
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.	43
5.1. Introducción.....	43
5.2. Misión, visión y valores de la empresa.....	43
5.3. La problemática de la pequeña empresa y la empresa familiar.	44
La sucesión en las empresas familiares.....	44
5.4. Forma jurídico fiscal de la empresa	45
5.5. Análisis de los puestos de trabajo.	45
5.6. Organigrama y funciones.	46
5.7. Epílogo.	47
6. ANÁLISIS DEL MARKETING	51
6.1. Segmentación y público objetivo	51

6.2.	Análisis del producto.....	51
6.3.	Análisis del precio.....	53
5.3	Análisis de la comunicación	60
6.3.	Análisis de la distribución.	64
6.4.	Epílogo.	65
7.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	69
7.1	Introducción.....	69
7.2	Análisis de los balances de situación de los 3 últimos años	69
7.3	Análisis de las cuentas de resultados de los 3 últimos años.....	82
7.4	Análisis de los ratios de los 3 últimos años.	89
7.5.	Epílogo.	90
8.	PROPUESTA DE MEJORA.....	93
8.1.	Introducción.....	93
8.2.	Análisis DAFO/ CAME	93
8.3.	Posibles puntos de mejora.....	94
8.4.	Elección de la mejora o mejoras a emprender	94
8.5.	Análisis de la inversión necesaria para acometer las mejoras seleccionadas.	95
8.6.	Calendario de implantación de dichas mejoras.	96
8.7.	Epílogo.	96
	CONCLUSIONES	99
	BIBLIOGRAFÍA.....	103
	ANEXOS	107

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valor añadido del sector BTP.	20
Tabla 2 Marruecos indicadores de crecimiento.	30
Tabla 3 Marruecos, reparto de la actividad económica por sectores	31

INDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 Localización de la empresa en Casablanca.	38
Figura 2: Valores de empresa	43
Figura 3 Organigrama de la empresa	46
Figura 4: DAFO	93
Figura 5: CAME	94

INDICE DE FOTOS

Foto 1: Obra Maa El Hrach	61
Foto 2: Obra Khouribga.	62
Foto 3: Obra Fquih Ben Saleh1	63
Foto 4 Pala excavadora JCB	95
Foto 5 : Obra EL Haouma	107
Foto 6: Obra Bouskoura	108
Foto 7: Obra Khouribga	109
Foto 8: Obra Fquih Ben Saleh	110
Foto 9. Obra Khouribga	111

CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Resumen.	12
1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas.	13
1.3. Objetivos.	15

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen.

El TFC que estamos presentando, trata sobre la empresa “NEW BUILDING REALISATION” que es una empresa familiar que se dedica a la obra civil especialmente la obra civil para los postes eléctricos.

Al principio vamos a hablar de la situación actual del sector de la obra civil en Marruecos y también de la situación de la construcción industrial y la industria auxiliar de instalaciones eléctricas.

Luego vamos a analizar el macroentorno en Marruecos haciendo un análisis PESTEL, un análisis del microentorno basándose sobre el análisis de las 5 fuerzas de PORTER y para finalizar con el análisis del entorno, vamos a analizar cómo es la competencia directa en ese sector de obra civil para postes eléctricos.

Después, haremos un análisis de la situación de las operaciones y procesos que sigue nuestra empresa.

Vamos a hablar también de la organización y recursos humanos que sigue NEW BUILDING REALISATION, hablando de la misión, visión y valor de la empresa, la problemática que puede encontrar la pequeña empresa y la empresa familiar y que consecuencias pueda tener, también la forma jurídica fiscal la cual se somete, para luego analizar los diferentes puestos de trabajo y hacer el organigrama que sigue nuestra empresa.

Enseguida, vamos a analizar la parte del marketing concentrándonos sobre la segmentación y público objetivo, el análisis del producto, del precio, comunicación y de la distribución.

Después haremos un análisis económico financiero general de la empresa, analizando los balances de situación, las cuentas de resultados y los ratios de la empresa para los años 2009, 2010 y 2011.

Y para acabar, vamos a proponer mejoras en la empresa, primero haciendo un análisis DAFO/ CAME, luego eligiendo la mejor propuesta, para que al final hacer un análisis de la inversión y implantar un calendario para su realización.

1.2. Objeto del TFC y las asignaturas relacionadas.

1.1.1. Objeto del Trabajo de Fin de Carrera.

El objeto del TFC es realizar un análisis y propuesta de mejora de la empresa familiar NEW BUILDING REALISATION sita en Casablanca en Marruecos.

Esa idea me ha surgido por el hecho de trabajar con mi padre en la empresa y querer aplicar todo o parte de lo que me han enseñado y he aprendido en la carrera para poder mejorar cosas en el negocio familiar.

Ese sector al que nos dedicamos, es poco conocido en mi país (Marruecos) y por ahora hay muy pero muy pocas empresas que se dedican a ello. Así que la idea es intentar mejorar lo que se pueda y trabajar de forma que pueda ser más rentable, ya que todavía se trabaja a lo antiguo en ese sector.

1.1.2. Asignaturas relacionadas:

Capítulo del TFC	Capítulo 3. ENTORNO
Asignaturas relacionadas	1.-Dirección Estratégica y Política de Empresa 2.-Gestión y Organización de Empresas en Servicios 3.-Dirección comercial
Breve justificación	Para explicar la situación actual de la empresa es necesario saber los factores que influyen en el entorno. Estas asignaturas nos permitirán tener una visión completa de los factores y poder definir qué líneas estratégicas están siendo llevadas correctamente y cuales pueden realizarse para mejorar.
Capítulo del TFC	Capítulo 4. PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	1.-Dirección de Producción y Logística
Breve justificación	La asignatura de Dirección de Producción y Logística nos servirá para analizar la localización de la empresa y su distribución en planta, así como las operaciones y procesos que se llevan a cabo en la misma.

Capítulo del TFC	Capítulo 5. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	<p>1.-Economía de la Empresa I</p> <p>2.-Derecho de la Empresa</p> <p>3.-Dirección de Recursos Humanos</p> <p>4.-Dirección Estratégica y Política de Empresa.</p>
Breve justificación	<p>Gracias a estas asignaturas podremos definir la organización de la empresa y su forma jurídica aunque me basare sobre la legislación Marroquí ya que la empresa está instalada en Marruecos.</p> <p>Con las asignaturas de Economía I, Derecho de la empresa y Dirección Estratégica podremos definir los valores de ésta, el organigrama funcional y su forma jurídica.</p> <p>Será la asignatura de Dirección de Recursos Humanos la que nos servirá para definir los puestos de trabajo del personal laboral.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 6. PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	<p>1.-Gestión de Calidad</p> <p>2.-Dirección comercial</p> <p>3.-Macroeconomía</p> <p>4.-Microeconomía</p>
Breve justificación	<p>Para analizar la calidad en general, tanto de los productos, el servicio y la percepción que tiene el cliente utilizaremos los conceptos aprendidos en Gestión de Calidad y Dirección comercial.</p> <p>Las asignaturas restantes serán efectivas para el establecimiento del precio y técnicas de precios, ya que para poder ofrecer un precio acorde tendremos en cuenta</p>

	oferta y demanda, costes y políticas de precios.
--	--

Capítulo del TFC	Capítulo 7. ANÁLISIS FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	1.-Gestión fiscal de la empresa (enfocado en la fiscalidad marroquí).
Breve justificación	En este apartado utilizaremos, principalmente, la asignatura de gestión fiscal de la empresa. Ya que, es esta asignatura la que nos introduce y explica los sistemas fiscales y liquidación de impuestos a los que se puede acoger la empresa. Así como, poder compararlos y ver cuál es más beneficioso.

Capítulo del TFC	Capítulo 8. ANÁLISIS DAFO/CAME
Asignaturas relacionadas	1.-Dirección estratégica de Política y empresa 2.-Contabilidad General y analítica
Breve justificación	Las asignaturas relacionadas son todas aquellas que pueden aportar información sobre los puntos fuertes y débiles para la empresa a nivel externo e interno. Para comparar puntos con el sector, como CGA. Hay que destacar que para la realización de este capítulo se tienen en cuenta todos los anteriores. Por ello, indirectamente se retoman todos los conceptos de los anteriores capítulos.

1.3..Objetivos

Los objetivos para el análisis y la mejora de la empresa NEW BUILDING REALISATION son los siguientes:

- Desarrollar los conocimientos adquiridos durante la carrera.
- Conocer y analizar la situación del sector desde el punto de vista económico. Desde un ámbito nacional hasta el más local. Así como, la evolución que ha experimentado desde años anteriores hasta la actualidad.
- Conocer el entorno de la empresa mediante métodos estratégicos.
- Analizar el funcionamiento interno de la empresa.
- Analizar la misión, visión y los valores que persigue nuestra empresa para conocer su organización y el trato con sus clientes.
- Analizar las políticas externas que lleva a cabo el comercio para ofrecer un buen servicio y ser competitivo en el mercado.
- Comparar el sistema de liquidación de impuestos que tiene establecido la empresa con otro que puede resultar fiscalmente más beneficioso.
- Analizar las dos herramientas más fuertes y sintéticas que hacen referencia al análisis estratégico DAFO/CAME
- Proponer y argumentar propuestas de mejora para crear valor al negocio.

CAPÍTULO 2.

ANTECEDENTES (Situación Actual).

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES (Situación Actual).	19
2.1. Introducción.	19
2.2. La idea y el problema a estudiar	19
2.3. El sector de las empresas de obra civil- construcción industrial en Marruecos.	20
2.4. La industria auxiliar de instalaciones eléctricas.	21
2.5. Epílogo.	25

2. ANTECEDENTES (Situación Actual).

2.1.Introducción.

Comenzaremos planteando la idea de trabajo a estudiar. Seguimos con el sector de la obra civil- construcción industrial en Marruecos. Continuamos con la industria auxiliar de las instalaciones eléctricas. Finalizamos con un epílogo.

2.2. La idea y el problema a estudiar

El trabajo siguiente representa un estudio de caso y el análisis sobre la empresa New Building Realisation- NBR. Esta última es una pequeña empresa familiar especializada en el sector de construcción de obra civil y precisamente en la construcción de puestos eléctricos.

El sector de la obra civil en Marruecos es un sector frágil y ligado a la vez a las condiciones económicas del país, y al mismo tiempo a las inversiones en las infraestructuras.

El sector sigue siendo muy segmentado, con un número limitado de grandes grupos o empresas y oficinas nacionales que controlan principalmente el mercado. Las Pymes no tienen entonces una gran cuota de mercado, y la competencia entre ellas es sigue siendo difícil.

También, hay que indicar que las pequeñas y medianas empresas de ese sector, y precisamente las que operan en las instalaciones y obra civil eléctricas necesitan un asentimiento de parte de la Office Nationale Marocaine de Electricité (ONE) para poder ejercer su actividad.

La supervivencia de pequeñas entidades en el sector competitivo de obra civil en Marruecos no es fácil. La Pyme tiene que desarrollar ventajas decisivas, establecer un plan operacional estratégico y anticiparse a los caprichos de la empresa para acusar a una mejora.

Por lo tanto, nos preguntamos sobre la estrategia de NBR para continuar en ese sector tan cerrado y difícil, y cuáles son sus bazas y límites.

La principal aspiración de este trabajo es de estudiar la solidez de una pequeña empresa en un sector a la vez frágil, competitivo y fuertemente regulado.

Este estudio permitirá también de determinar la situación actual de la empresa y las palancas para optimizar el objetivo de rendimiento de New Building Realisation.

Bajo nuestro presente estudio, estableceremos, en un primer momento, un análisis de nuestro entorno interno y externo de la empresa NBR. Luego, estudiaremos la reactividad de esta pequeña empresa en ese sector competitivo, y también sus principales fuerzas y limitaciones. Y al final propondremos una mejora para la empresa estudiada.

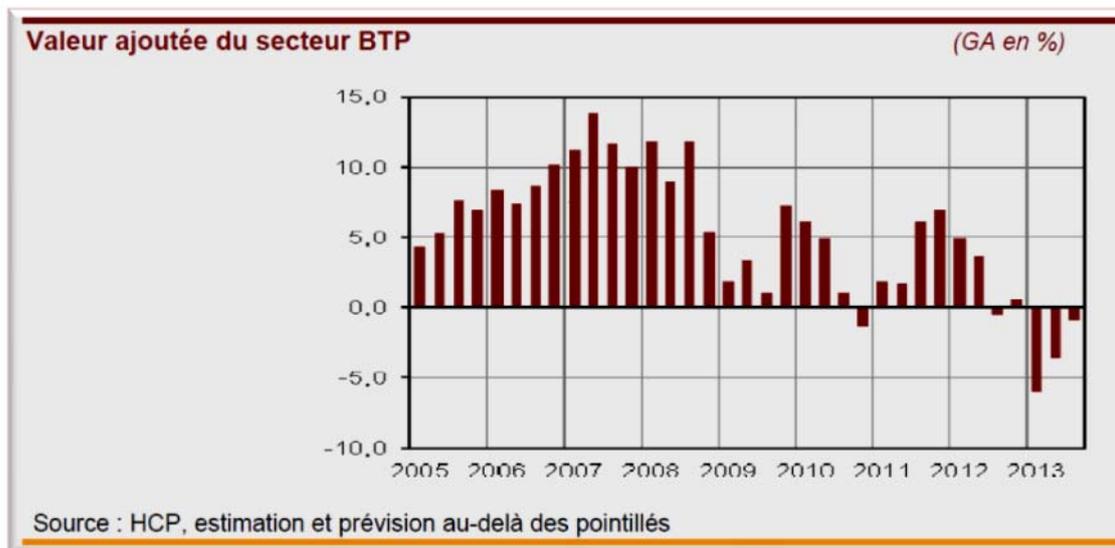
2.3.El sector de las empresas de obra civil- construcción industrial en Marruecos

El sector de obra civil en Marruecos vive una bajada en la actividad desde principios del 2012. Esta disminución es debido a una contracción de la actividad industrial, incluyendo materiales de construcción que han sido los más afectados.

El sector de la construcción sufre para recuperar un crecimiento constante, y ha sido golpeado por una impregnada por el aumento de la capacidad no utilizada y la disminución de la utilización de factores de la fase de producción.

El valor añadido creado por el conjunto del sector ha acusado un retroceso del 3,6% interanual en el segundo trimestre de 2013, después de caer 5,9% el trimestre anterior, en un contexto de disminución importante de la solicitud el sector inmobiliario y la desaceleración en el ritmo de ejecución de los proyectos de obras públicas.

Tabla 3 Valor añadido del sector BTP



Fuente: HCP (HAUT COMMISSARIAT AU PLAN), 2013

En este contexto desfavorable, los profesionales parecen menos optimistas

acerca de un crecimiento sostenido de la actividad de la construcción.

Las evaluaciones recogidas de las empresas de la industria de la construcción son la evidencia de una fuerte disminución en el uso de los factores de producción (mano de obra y materiales).

Los pedidos se mantienen por debajo de la media a largo plazo y esto desde 2010. Las tesorerías del sector de la construcción parecen estar luchando sobre todo con la extensión de los plazos de pago. La disminución de la solicitud con el sector inmobiliario, la baja en el ritmo de las dificultades públicos y financieros relacionados con el fenómeno de la falta de pago son muchos los factores que actúan para la extensión de la crisis económica para el trabajo restante del año.

Se espera que el valor añadido del sector de la construcción disminuya en un 1% en el tercer trimestre de 2013, y la actividad por debajo de su tendencia.

2.4.La industria auxiliar de instalaciones eléctricas

Marruecos presenta una alta dependencia energética del exterior, viéndose incrementado el déficit a consecuencia de un aumento progresivo de la demanda energética del país. La principal fuente de energía primaria empleada es el petróleo.

En general, el consumo energético de Marruecos tiene una tendencia al alza (crecimiento medio del 6,5%), habiéndose alcanzando los 25.016 GWh en el año 2009.

Se prevé que la demanda eléctrica en Marruecos aumente entre un 8,5% y un 9% anual hasta 2020, en base a previsiones de crecimiento del PIB y el acceso general a la electricidad promovido por el Programa de Electrificación Rural marroquí.

De momento la energía térmica sigue siendo la fuente fundamental de generación eléctrica. El 70,32% de la energía inyectada a la red en 2009 proviene de centrales térmicas (17.591,6 GWh).

Cabe destacar el aumento superior al 117% que registró la energía hidráulica en 2009 con respecto al año 2008 (en 2009 se produjeron 2.952,3 GWh de manera hidráulica).

Marruecos está realizando igualmente una apuesta por las centrales de ciclo combinado de cara a cubrir gran parte del total de la demanda de energía eléctrica mediante energía producida por este tipo de centrales.

El Gobierno marroquí tiene como objetivo conseguir que en el año 2020 el 42%

de la energía producida provenga de fuentes de energía renovables (14% solar, 14% eólica, 14% hidráulica).

La energía eólica, por su parte, aunque aún presenta un bajo porcentaje, tiene un gran potencial de desarrollo. En el año 2000 se puso en marcha el primer proyecto de iniciativa privada y a finales de 2009 entró en funcionamiento el 75% del parque eólico de Tánger. A día de hoy ya está en marcha todo un plan de explotación del recurso eólico marroquí mediante las iniciativas denominadas “Iniciativa 1.000 MW” y “Programa Integrado de Energía Eólica”, cuyo objetivo es alcanzar los 2.000 MW de potencia instalada en el año 2020.

La electricidad es principalmente importada de España, de manera que ha sido necesario duplicar la capacidad de interconexión de 700 MW a 1.400 MW en los últimos años.

A nivel nacional, la Oficina Nacional de Electricidad (ONE) constituye el principal operador del sector eléctrico. La ONE es un establecimiento público con carácter industrial y comercial encargado, desde su creación en 1963 hasta 1994, de la producción, transporte y distribución de la energía eléctrica.

La ONE tuvo la exclusividad del control de los medios de producción de energía eléctrica hasta 1994, fecha en la que se realizó la concesión de la Central más importante del país a un consorcio sueco estadounidense. Esto fue posible gracias a la publicación de un decreto Ley según el cual, las empresas privadas independientes de la ONE pueden llevar a cabo la producción de energía a través de la firma de contratos exclusivos para generar energía para la ONE, con un límite de 50MW (hasta el 10 de noviembre de 2008, este límite era de 10MW). Estas medidas han permitido reducir las inversiones públicas, movilizar financiación privada y asegurar el acceso a la energía a precios competitivos.

A raíz del decreto ley de 1994, se permite llevar a cabo la autoproducción de electricidad (previa autorización de la ONE) siempre y cuando la capacidad no supere los 50 MW (hasta el 10 de noviembre de 2008, este límite también era de 10MW). La energía no utilizada por el auto generador, debe venderse a ONE. Esta forma de operar la asumen algunas industrias del sector minero, azucareras y otras.

El Decreto Ley fue completado a posteriori por la Ley de concesiones de servicios públicos (Ley nº 54-05 relativa a la gestión delegada de los servicios públicos).

La participación de la ONE en la producción eléctrica nacional ha ido registrando un descenso significativo desde 1998 debido al aumento de la contribución de las empresas concesionarias (de 40,8% al 50%) y de las importaciones (de 3,5% a 18,1%) para satisfacer la demanda nacional. El peso de la autoproducción de la electricidad garantizada por ciertas industrias ha registrado una pequeña reducción pasando de 0,5% en 1998 al 0,48% en 2009 (en 2007 fue de 0,1%).

El parque de producción de la ONE (incluyendo también a las empresas concesionarias) suministra una potencia global de 6.405 MW, estando compuesto por varias centrales hidráulicas, una central hidráulica de bombeo, tres centrales térmicas de carbón, tres centrales térmicas de fuel, turbinas de gas, centrales diesel, una central de ciclo combinado y varios parques eólicos.

El transporte de la energía eléctrica es competencia exclusiva de la ONE a través de una red que permite la interconexión entre los medios de producción. Esta red está igualmente interconectada con la red argelina (2 líneas de 225KV) y la española (2 cables de 400KV submarinos desde 1997, y una tercera en construcción también con 400KV), lo que permite un intercambio mutuo de energía.

En materia de distribución, las concesiones a operadores privados en las grandes ciudades ha permitido optimizar la gestión de este segmento de mercado. Hay que añadir también que importantes reformas arancelarias y fiscales se han llevado a cabo en los últimos años con el fin de mejorar la competitividad de las industrias mediante el abaratamiento de la electricidad.

En el año 2002 se iniciaron reajustes en los precios de la electricidad y el desmantelamiento progresivo de los derechos de importación. Durante los años 2003 y 2004 se ha procedido a la supresión provisional de los derechos de aduana sobre los productos importados y a la eliminación del IVA de importación del gas de petróleo licuado.

En estos momentos Marruecos se prepara para la última fase de la liberalización del sector. Uno de los proyectos más importantes es el plan de someter a contrato todos los intercambios energéticos, momento en el que la ONE perderá la mayor parte de su estatus de regulador.

Se prevé organizar el sector eléctrico en torno a un mercado regulado paralelamente a un mercado libre. Se van a crear dos mercados:

- Un mercado libre y destinado a los clientes industriales.
- Un mercado reglamentado para suministrar a los clientes privados, los distribuidores y algunos clientes industriales.

El cliente que opte por el mercado libre tendrá acceso a elegir entre varios suministradores de energía eléctrica y negociará las tarifas directamente con el suministrador elegido. El mercado regulado seguirá funcionando bajo unas tarifas fijas. El proyecto de Ley prevé igualmente la aplicación de acceso a terceros (Third Party Access) a la red de transporte y distribución mediante el pago de tarifas fijadas por decreto.

Se constituirá igualmente una agencia reguladora que arbitrará los posibles conflictos entre operadores y regulará el sector fijando las tarifas que permitan alcanzar el equilibrio económico del sistema, además de los parámetros correspondientes a la calidad del servicio.

Es importante mencionar que tanto la regularización del mercado de las

energías renovables como la liberalización del sector eléctrico están incluidas dentro del programa global de reforma del sector de la energía apoyado por el Banco Mundial a través del Préstamo de Política de Desarrollo Energético. Varias agencias de cooperación europeas apoyan igualmente el proyecto, interviniendo en el desarrollo del dispositivo reglamentario y la ejecución del mismo.

En cuanto a la producción eléctrica a partir de fuentes renovables, según la Ley de Energías Renovables (LOI 13-09), aprobada en 2010, el régimen libre liberaliza por completo la generación eléctrica a partir de fuentes renovables con una potencia máxima acumulada inferior a 20 KW.

Las instalaciones de producción de electricidad a partir de renovables con potencia comprendida entre 20 KW y 2 MW son sometidas a declaración, mientras que la realización, explotación o extensión de capacidad de las instalaciones de potencia igual o superior a 2 MW, por su parte, son sometidas a autorización.

La Ley no fija ningún tipo de precios para la venta de la energía y deja el tema a expensas de la publicación de la Circular de Aplicación.

Los operadores con instalaciones de energía bajo cualquier régimen, podrán comercializar la energía en el mercado marroquí en un marco de acuerdo con la Oficina Nacional de la Electricidad, (ONE). También se podrá comercializar en el mercado exterior, teniendo en cuenta que el mercado nacional marroquí es prioritario. Para ello habría que obtener una opción técnica previa por parte de la ONE.

La Ley contempla igualmente la posibilidad, en el caso de insuficiencia de la red marroquí, para la exportación. El titular deberá suscribir un acuerdo con ONE para obtener la autorización de construir sus propias líneas de transporte.

Esta normativa también especifica que todos los operadores privados podrán suministrar la energía generada a consumidores o grupos de consumidores marroquíes en media, alta y muy alta tensión, que se comprometerán a usarla sólo para sus propias necesidades. Esta energía, no podrá ser revendida a terceros.

Los pasos realizados en pro de la liberalización del sector energético marroquí se resumen en:

- Privatización de las empresas de refinado del petróleo.
- Privatización de las empresas de distribución de productos petrolíferos.
- Concesiones para la producción independiente de energía.
- Gestión delegada para la distribución de la electricidad (Casablanca, Rabat, Tánger, Tetuán).
- Reformas de las tarifas y fiscales para los productos petrolíferos y electricidad.
- Promulgación del código de los hidrocarburos.
- Promulgación de la ley de creación del Oficio Nacional De los Hidrocarburos y

de Minas (ONHYM).

-Grandes proyectos realizados con la participación de los privados (Koudia Al Baida, Ljorf Lasfer).

2.5.Epílogo

El sector de la producción eléctrica en Marruecos es muy frágil, muy segmentado, en crecimiento, con fuerte dependencia del exterior, con fuerte dependencia del petróleo y con expectativas en la generación eólica, solar e hidráulica. Hay grandes expectativas de crecimiento y desarrollo futuro del sector.

CAPÍTULO 3.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.	29
3.1. Introducción.	29
3.2. El contexto económico de Marruecos: Macroentorno.	29
3.3. Análisis de Microentorno.	31
3.4. La competencia directa.	32
3.5. Epílogo.	33

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1.Introducción

En primer lugar vamos a analizar el Macroentorno. Seguimos con el análisis del Microentorno. Seguimos con un análisis de la competencia directa. Finalizamos con un epílogo.

3.2. El contexto económico de Marruecos: Macroentorno.

Coyuntura económica

En los últimos años, la economía de Marruecos se ha caracterizado por una estabilidad macroeconómica unida a una baja inflación y a un crecimiento económico relativamente lento. Pero, con la baja de la demanda europea, su principal mercado, y la sequía que ha afectado a la producción de cereales, el crecimiento económico del país se ralentizado en 2012 (2,7%). Se espera una recuperación en 2013 (en torno a 4,8%).

Golpeado duramente por la crisis de la zona euro, el primer socio comercial del país, Marruecos se ha dirigido hacia los países del Golfo para atraer inversiones. El presupuesto de 2013 busca solucionar tres objetivos prioritarios: implementar reformas estructurales y mejorar la gobernanza restablecer los equilibrios macroeconómicos, en particular a través del reforzamiento de la competitividad de las empresas; y mejorar las condiciones de vida de la población, sobre todo en el medio rural y en las zonas en posición de enclave. Apurado por las instituciones financieras internacionales, el país busca reducir su déficit a 4,8% del PIB en 2013 contra 6,1% en 2012. Se ha creado un impuesto solidario sobre los ingresos más elevados, destinado a los más desfavorecidos.

El desempleo (8,8%), en aumento estos últimos años, afecta especialmente a la franja de edad entre 15-24 años y a los jóvenes titulados. La tasa de pobreza sigue siendo una de las más importantes del Mediterráneo, con un 15% de la población viviendo por debajo del umbral de la pobreza. Existen además fuertes disparidades regionales en términos de desarrollo.

Tabla 4 Marruecos indicadores de crecimiento.

Indicadores de crecimiento	2009	2010	2011	2012	2013 (e)
PIB (<i>miles de millones de USD</i>)	90,91	90,77	99,21e	96,13e	104,80
PIB (<i>crecimiento anual en %, precio constante</i>)	4,8	3,6	5,0	2,7e	5,1
PIB per cápita (<i>USD</i>)	2.885	2.850	3.082	2.956e	3.190
Endeudamiento del Estado (<i>en % del PIB</i>)	48,0	51,3	54,4	60,5e	61,8
Tasa de inflación (%)	1,0	1,0	0,9	1,3e	2,3
Tasa de paro (%) (<i>de la población activa</i>)	9,1	9,1	8,9	9,0	8,9
Balanza de transacciones corrientes (<i>miles de millones de USD</i>)	-4,95	-3,75	-8,05	-9,36e	-7,48
Balanza de transacciones corrientes (<i>en % del PIB</i>)	-5,4	-4,1	-8,1	-10,0e	-7,2

Fuente: IMF - World Economic Outlook Database - 2013.

e- estimado

Principales sectores económicos

Dada la riqueza del suelo marroquí, el sector agrícola es el predominante en el país: 40% de la población activa trabaja en este sector que representa cerca de 15% del PIB. Cereales, frutas y verduras son los principales cultivos. El crecimiento económico depende excesivamente de este sector.

Marruecos dispone de pocos recursos minerales, siendo los fosfatos su principal riqueza. La industria contribuye con casi 30% del PIB, gracias

especialmente a sectores como el textil, los productos de cuero, el procesamiento de alimentos, el refinado de petróleo y los montajes electrónicos. Asimismo, hay nuevos sectores en pleno auge que tratan de reducir la dependencia del reino respecto al sector agrícola: industria química, automoción, informática, electrónica, industria aeronáutica.

El sector terciario contribuye con casi el 55% del PIB. Este sector depende exclusivamente del turismo, muy dinámico a pesar de la ralentización que se vive desde los atentados del 11 de septiembre de 2001, de Casablanca en 2003 y de Marrakech en abril de 2011. Además de otorgar las concesiones de muchos servicios públicos en las principales ciudades, el país ha liberalizado recientemente las normativas para la explotación de petróleo y gas. Los procedimientos de licitaciones son cada vez más transparentes.

Tabla 3 Marruecos, reparto de la actividad económica por sectores.

Reparto de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	39,8	21,9	38,2
Valor añadido (en % del PIB)	15,1	29,9	55,1
Valor añadido (crecimiento anual en %)	2,8	3,5	9,1

Fuente: World Bank – 2013

3.3. Análisis del Microentorno

Poder de negociación de los clientes:

- Pocas empresas que se dedican a obra civil para postes eléctricos.
- Inexistencia de sustitutivos ya que la obra civil para postes eléctricos no tiene nada que ver con la construcción inmobiliaria.
- Posibilidad de negociación, ya que es una industria con muchos costes fijos.

Poder de negociación de los proveedores:

- Hay muchos proveedores en ese sector, ya que para hacer una obra civil, se necesita mucho material, por ejemplo: cemento, hierro, madera, maquinaria pesada, pintura, sanitario.... Todo tipo de material de construcción. Eso permite a las empresas subcontratadas como es el

caso de New Building Realisation tener muchos proveedores y poder negociar al mejor precio sus productos o materiales compradores y es allí donde la empresa intenta manejar sus ganancias o beneficios para cada obra realizada.

Amenaza de nuevos entrantes:

- Necesidad de capitales grandes.
- Necesidad de conocimiento profundo del sector de obra civil para postes eléctricos ya que hay muchas empresas que creen que es lo mismo que la construcción inmobiliaria y se enfrentan a muchas dificultades luego, lo que llevo algunas a la quiebra o al cierre de su empresa.
- El coste elevado de entrar al mercado, no solo financiero pero también para ganarse la confianza de los clientes y eso es muy difícil en un sector reservado a muy pocas empresas.

Amenaza de productos sustitutivos:

No hay productos sustitutivos en ese sector ya que los postes eléctricos se construyen para poder hacer instalaciones eléctricas que luego suministran luz para diferentes aéreas.

Rivalidad entre los competidores:

- Obra muy específicas y dependiendo de los planes ofrecidos por el cliente.
- 4 o 5 empresas en marruecos que hacen ese tipo de trabajo para postes eléctricos de media y media alta tensión.
- Referencias súper importantes.
- Para poder convencer al cliente para la obtención de la obra no solo depende de la parte financiera, que es muy importante pero también de respetar los plazos de realización y las normas exigidas para su realización.

3.4.Análisis de la competencia directa

Hablar de competencia directa en nuestro sector, es un tema un poco complicado, ya que es un sector, el de obra civil para postes eléctricos de media y media alta tensión, donde hay solo 4 o 5 empresas que se dedican a ello, la competencia es muy pequeña y más de eso en general hay trabajo para todos, ya que en nuestro caso, como máximo se realizan dos a tres obras anuales no mas, primero para poder hacer bien las obras y controlarlas ya que somos una empresa de poco personal (aparte de los obreros) y poder gestionar bien el desarrollo de esas obras y poder hacer un trabajo perfecto, hay que tener gente de confianza para seguir la evolución de la obra y eso es un tema muy difícil en este país, es un sector donde es muy fácil que te roben sobre

todo en los materiales y la estrategia de la empresa se basa en realizar dos o tres obras dirigidas por nuestros jefes de equipos que son de confianza mejor que muchos proyectos que no podemos manejar a la vez y que nos pueden crear problemas.

Así que sabiendo nuestra estrategia, las otras empresas también tiene su parte del mercado y todos siguen lo mismo que hacemos, lo que quiere decir es que nos repartimos el mercado entre nosotros y en general la diferencia entre nosotros y nuestros competidores en la parte financiera se diferencia entre un 10 y 15% como máximo.

Ahora sí, este último año el sector está viviendo una crisis donde hay que apretar los cinturones, y la competencia será más dura, aunque lo que pasa, no es que no hay obras, sí que los hay para todos pero las empresas eléctricas que nos subcontratan nosotros o nuestros competidores no tienen presupuesto para realizar esas obras, así que todos están en la espera de que las cosas vayan mejor.

3.5.Epílogo

Nos encontramos en un país en pleno desarrollo en el que hay una competencia casi oligopolística, con poca transparencia e información en los mercados y con fuertes barreras de entrada al sector.

CAPÍTULO 4.
ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y LOS
PROCESOS

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y LOS PROCESOS	37
4.1 Localización De la empresa.	37
4.2. Distribución en planta.	37
4.3. Operaciones y procesos.	38
4.4. Epílogo.	40

4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y LOS PROCESOS.

4.1.Introducción

En este capítulo vamos a ver: La localización de la empresa. L distribución en planta. Las operaciones y procesos. Epílogo.

4.2. Localización de la empresa.

La empresa está situada en Boulevard Al Qods en Casablanca, ya que aunque no se trabaja mucho en la oficina sobre todo en un sector como este donde las obras están en general en diferentes pueblos en Marruecos, pero como el director general de la empresa vive en Casablanca y sus clientes también la mayoría está en la misma ciudad. Pues tenemos nuestra oficina en Casablanca.

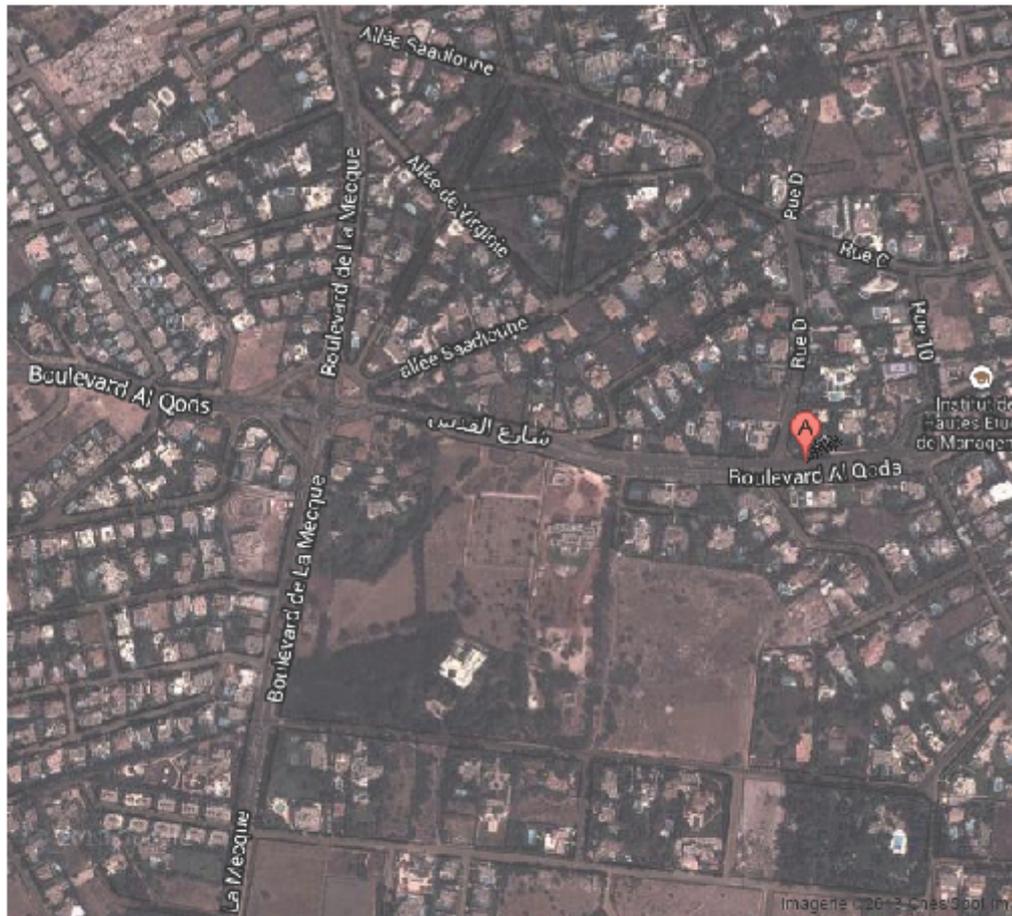
4.3. Distribución en planta.

La empresa se sitúa en un edificio en el Boulevard Al Qods en Casablanca, es un piso pequeño de unos 70 metros transformado en un despacho, es allí donde está la oficina de la empresa y donde también recibimos nuestros clientes cuando nos quieren visitar.

Figura nº 1 Localización de la empresa en Casablanca.

05/10/13

Boulevard Al Qods, Casablanca, Maroc - Google Maps



<https://maps.google.com/maps/ms?ie=UTF8&l-h&oe=UTF8&msa=0&msid=202745964592889740223.0004990574bee20aa961>

Fuente: Google Maps, 2013.

4.1. Operaciones y procesos

En New Building Realisation, se sigue un sistema para representar las funciones de una manera rápida y ordenada para el buen funcionamiento de la empresa. Estas funciones son:

Función 1: Materiales (Compras y gestión de materiales).

Función 2: Personal (Distribución y localización del personal).

Función 3: Cliente (Visión del estado de la obra).

Función 4: Obra (Gestión y control de toda la obra).

Función 1:

Una vez se adjudica el proyecto, se reúne el director general y su equipo para estudiar los materiales que se van a necesitar durante la obra, se hace un planning de cuando se necesitara la compra de cada material, ya que a veces no se pueden comprar todo a la vez, si no que en cada fase se compra los materiales que se necesitaran en ese momento, luego se negoció con los proveedores los plazos, precios, transporte... En nuestra empresa es una fase donde en general el director general y yo mismo que nos encargamos de la parte con los proveedores.

Función 2:

Esta función que es de distribución y localización del personal, es una tarea de la cual se encarga el jefe de obra general, que se encarga de encontrar a parte del personal fijo de la empresa (en ese caso los albañiles, electricistas y todo lo que tiene que ver con la construcción) , las empresas eléctricas que nos contratan para la realización del proyecto, nos obligan a contratar mano de obra local de la zona donde se desarrolla el proyecto para fomentar trabajo a los habitantes de esas zonas, que en general son zonas rurales y tiene que ser un mínimo del 50% de los trabajadores de este proyecto o obra.

Función 3:

Para la visión del estado de la obra, el cliente tiene al menos un representante de ellos que sigue la evolución de la obra y que va en función del planning hecho antes de empezar y este hace un seguimiento y evaluación que transmite a sus superiores o a diarios o semanales y se hace también reuniones semanales para evaluar las diferentes pautas y incidencias si hay. Las reuniones se hacen en general o en las oficinas de las empresas eléctricas que nos contratan o en la obra misma.

Función 4:

Por la gestión y el control de la obra, tenemos dos jefes de obra que controlan el desarrollo del proyecto y uno de ellos que está siempre presente en la misma obra del principio al fin, y a parte el director general y yo mismo al menos una vez a la semana nos desplazamos al lugar para ver las evoluciones en directo y los otros días supervisando que sea por teléfono con nuestro equipo o por videoconferencia.

Los procesos que seguimos en nuestra empresa son:

1. Obra → Constructora

La información que se mueve en este canal es toda la referente a las fases de ejecución de la obra. Es decir: Estado real de la obra dentro de cada fase de construcción, estado de almacén de materiales con los acopios necesarios para ejecutar la obra en cada fase de la misma, estado del personal propio o subcontratado para la correcta ejecución de cada fase, incidencias que puedan surgir en cada momentos, tanto por falta de materiales, como de personal necesario para acometer la obra. Cada información recibida, estará documentada en papel para tener justificantes por si acaso.

2. Constructora → Obra

En ese canal de comunicación de la información se engloban todas las informaciones que la constructora emite hacia las diferentes obras. Los principales informadores que se transmiten son: Asignaciones del personal propio o subcontratado para el correcto cumplimiento del planning de ejecución de la obra, acopio de materiales con anterioridad a sus necesidades, en el almacén de cada obra para su consumo en el ejecución de la misma y reasignación de fechas de ejecución de las diferentes fases de un obra, por cualquier incidencia sufrida ajena a la constructora.

3. Constructora → Clientes

En toda obra o trabajo a realizar siempre hay un tercer canal, aquel entre la constructora, en este caso New Building Realisation y sus clientes que son las grandes empresas Eléctricas que nos subcontratan. El cliente cuando quiere se comunica con nosotros para que le comentemos la situación actual del proyecto, como va, si los plazos se están respetando y hace también visitas para ver la evolución de la obra.

4.2. Epílogo.

Los procesos son los propios de una subcontrata de tamaño medio que hace de intermediaria entre la propiedad y empresas subcontratistas.

CAPÍTULO 5.

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.	43
5.1. Introducción.	43
5.2. Misión visión y valores de la empresa.	43
5.3. La problemática de la pequeña empresa y la empresa familiar.	44
5.4. Forma jurídico fiscal de la empresa.	45
5.5. Análisis de los puestos de trabajo.	45
5.6. Organigrama y funciones.	46
5.7. Epílogo.	47

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

5.1.Introducción

En primer lugar, hablaremos de la misión, visión y valores. Después, trataremos la problemática de la empresa familiar. Seguidamente, hablamos de la problemática de la empresa familiar. Posteriormente, sobre la forma jurídica de la empresa. A continuación, analizamos los puestos de trabajo. Definimos el organigrama y funciones. Finalizamos haciendo un epílogo.

5.2.Misión, visión y valores de la empresa

Misión:

New Building Realisation es una empresa de construcción de obra civil para puestos eléctricos dirigida a satisfacer las necesidades de las empresas eléctricas que sea privada o públicas, y que brinda elevados estándares de calidad, seguridad y competitividad.

Visión:

Posicionarnos dentro de las empresas líderes de construcción de obra civil para puestos eléctricos siendo reconocidos por nuestra excelencia operacional, calidad de servicio y responsabilidad social.

Valores:

Figura 2: Valores de empresa



Fuente: Elaboración propia, 2013

5.3. La problemática de la pequeña empresa y la empresa familiar.

La sucesión en las empresas familiares.

Este resulta un problema sumamente complejo que debe tratarse con mucho cuidado. Pueden contemplarse aspectos tan diversos como los conflictos internos de la familia por el poder, las renunciaciones masivas como resultado de la inconformidad con el proceso de transición, etc.

Lo que es totalmente cierto es que al producirse la transición de poder la empresa ya no es ni volverá a ser la misma. La primera opción, que resulta muy común, es que la empresa crezca, como consecuencia de los cambios internos, esto es lo mejor que puede suceder, y se da cuando el sucesor es una persona capaz, que conoce el negocio, y que con una nueva visión, logra el desarrollo de la empresa.

Otra posibilidad es que la empresa se estanque, sus tendencias de crecimiento desaparezcan, o incluso haya retroceso, producto de la falta de capacidad o experiencia, de los nuevos administradores. Una sucesión deficiente lleva a la empresa a perder su empuje y puede conjugarse con el descontento o falta de satisfacción con la nueva administración, lo que se refleja en el rendimiento de la empresa en su conjunto.

La tercera y última posibilidad es que la empresa decaiga progresivamente hasta que muera. Por desgracia este tipo de sucesión, ocasionada por la falta de interés o capacidad del sucesor, a su vez producto de una mala elección, ha condenado a muchas empresas florecientes al fracaso.

Es preciso comprender que la sucesión dentro de las empresas familiares es un proceso que habrán de enfrentar tarde o temprano. Es entonces conveniente que dentro de la empresa se maneje el tema como algo normal que tarde o temprano vendrá, y es mejor que venga, estando preparados para recibirlo, a que nos encuentre sin la menor idea de cómo actuar cuando se presente.

El consejo es hacer una cuidadosa planeación, sobre cómo será la sucesión, qué sistemas se utilizarán para la transmisión de propiedad y autoridad, y quiénes resultarán ser los nuevos protagonistas. Es posible contemplar en estos planes el uso de administradores profesionales, sobre todo, si dentro de la familia, no hay gente con capacidad de dirigir la empresa con la habilidad y conocimientos que se requieren para mantenerla a flote, y hacerla crecer.

Es conveniente familiarizar a los posibles futuros sucesores con el funcionamiento interno de la empresa, sus políticas y su modo de funcionar, proveerles de experiencias tanto dentro de la compañía como fuera de ella. La presión familiar puede resultar muy fuerte para los hijos de padres empresarios, respecto a permanecer en el negocio del padre, pero antes que obligarlos es conveniente que ellos mismos tengan la capacidad de escoger si quieren dedicarse a lo que sus padres o abuelos forjaron. Sólo por una decisión propia

habrá el suficiente compromiso para enfrentar cualquier problema y salir adelante.

El empresario ha de ser consciente de que "la empresa seguirá existiendo y operando, aún sin él y de que nadie es imprescindible".

La problemática de la poca cualificación

Formar a personal para tener más manos de obra cualificada es un tema bastante delicado, ya que el personal fijo de la empresa sí que esta cualificado pero los obreros contratados para diferentes obras, como los contratos exigen contratar a mínimo el 50 % de obreros de las zonas donde se realizan las obras, lo que quiere decir que en cada obra que se realiza, hay al menos la mitad de obreros que son nuevos, lo que dificulta formar mano de obra cualificada, y porque también los plazos de realización de esas obras dejan muy difícil tener tiempo para la formación.

5.4. Forma jurídico fiscal de la empresa

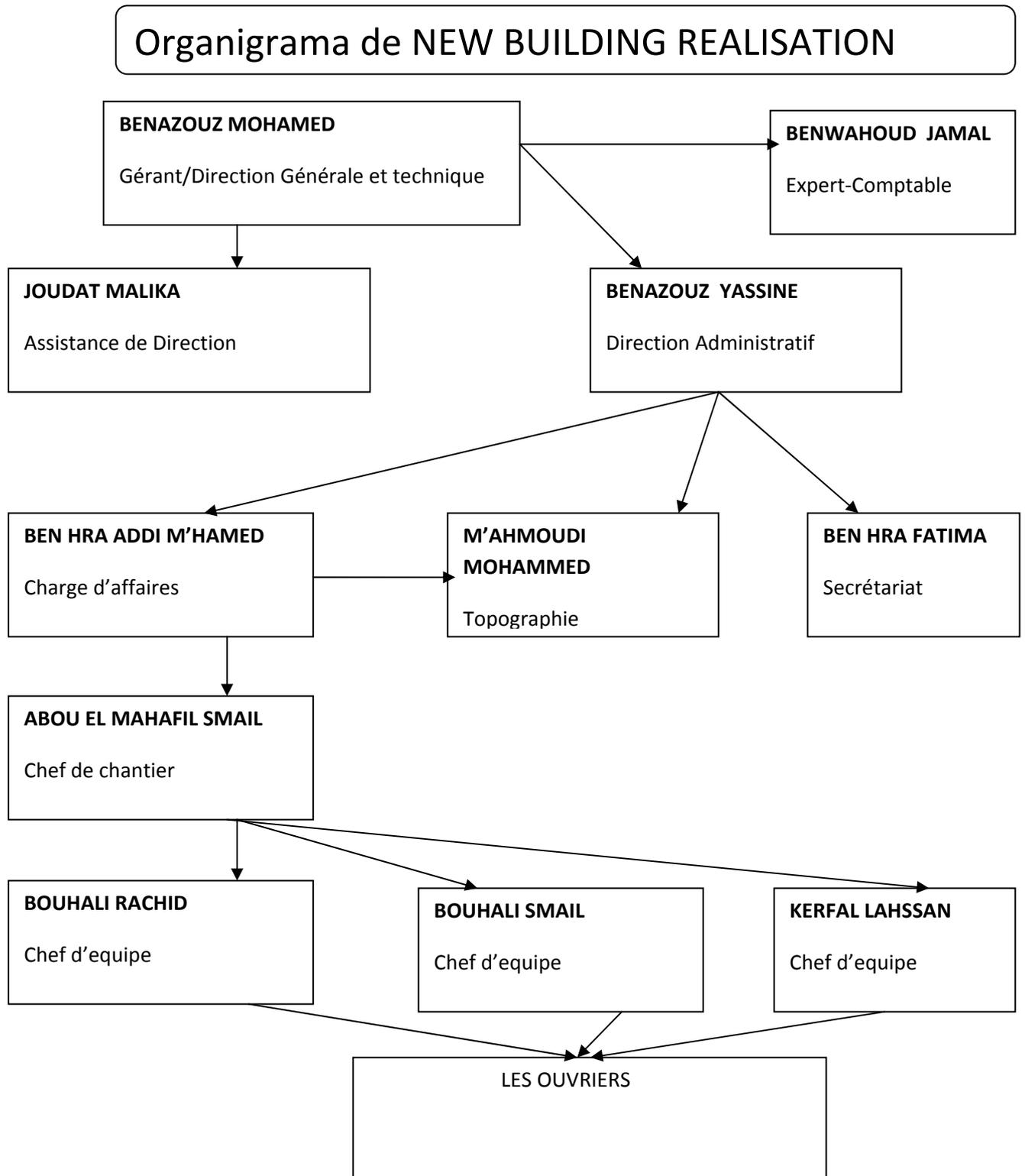
New Building Realisation es un sociedad anónima de responsabilidad limitada (S.A.R.L) con un capital de **900.000,00 DH** (unos 90.000 €) en 2012 y tributa como una empresa de trabajos públicos según la normativa fiscal marroquí.

5.5. Análisis de los puestos de trabajo.

- **Director general y Responsable técnico** : Benazouz Mohamed
- **Asistenta de dirección** : Joudat Malika
- **Director administrativo**: Benazouz Yassine.
- **Contable**: Benwahoud Jamal.
- **Responsable comercial**: Ben Hra Addi Mhamed.
- **Jefe de obra**: Abou El mahafil Smail.
- **Topógrafo**: Mahmoudi Mohammed.
- **Secretaria**: Ben Hra Fatima.
- **Jefes de equipo**: Bouhali Rachid / Bouhali Smail / Kerfal Lahssan.
- **Obreros**.

5.6. Organigrama y funciones.

Figura nº 3 Organigrama de la empresa.



Fuente : Elaboración propia, 2013

5.7.Epílogo.

Nos encontramos ante una empresa que quiere competir en el nuevo panorama de Marruecos, y se debate entre la empresa familiar y la modernización, el desarrollismo imperante en este país y con la incorporación del director financiero van en la dirección de la modernidad y la competitividad.

CAPÍTULO 6.

ANÁLISIS DEL MARKETING

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DEL MARKETING.	49
6.1. Segmentación y público objetivo.	49
6.2. Análisis del producto.	49
6.3. Análisis del precio.	53
6.4. Análisis de la comunicación.	60
6.5. Análisis de la distribución.	64
6.6. Epílogo.	65

6. ANÁLISIS DEL MARKETING

6.1. Segmentación y público objetivo

New Building Realisation es una empresa del sector de la obra civil en la especialidad eléctrica, un sector muy definido y sobre todo en Marruecos, ya que primero hay muy pero muy pocas empresas que se dedican a este trabajo porque es un trabajo y sector totalmente diferente de lo que es la construcción de edificios o del sector inmobiliario y segundo también los clientes son una pocas empresas que son grandes empresas eléctricas, podemos citar a los clientes que tenemos y con quien hemos trabajado durante todos estos años desde la creación de la empresa y que son: **Cegelec, Siemens, oficina Nacional de electricidad (ONE) y Oficina Cherifienne de Phosphate (OCP).**

¿Cómo lo elegimos? Pues es un sector donde el boca a boca para empezar y sobre todo las referencias de proyectos ya realizados los que atraen a los clientes a subcontratarnos para realizar esas obras.

Nuestra empresa se ha caracterizado por la calidad de su trabajo, por el respeto de los plannings, por terminar a tiempo lo que se había determinado. Esos son factores que dejan a nuestros clientes más que satisfechos con el trabajo realizado y que llamen a nuestra puerta cuando hay nuevos proyectos.

También, hay que destacar que solo cogemos proyectos que tenemos una certitud de poder realizarlo, de poder acabarlo a tiempo y sobre todo de reunir todas las condiciones pedidas. Por eso a veces aunque se nos propone varios proyectos, máximo cogemos uno o dos al mismo tiempo y que estén en la misma zona, para poder hacerlo de una manera muy profesional y con calidad, en lugar de coger muchos proyectos al mismo tiempo y no poder acabarlos en las fechas señaladas.

6.2. Análisis del producto

Podemos considerar como producto en nuestro caso, las obras ejecutadas y los materiales usados en esas obras.

New Building Realisation ha hecho 18 obras desde el año 2000 que podemos citar a continuación:

- En el año 2000, ha realizado una obra para la extensión del poste eléctrico 60/ 22 KV de **TAOURIRT** para el cliente GEEMAG/ONE.
- En 2001, obra de extensión de potencia poste **9 Avril (Tánger)** para GEEMAG.

- En 2002, obra de extensión del poste 60/ 22 KV de **RICH** para GEEMAG/ONE.
- En 2002, obra de extensión del poste 60/ 22KV de **BOUSKOURA (Casablanca)** para CEGELEC/ ONE.
- En 2002 / 2003, construcción del poste 60/ 22 KV de **SIDI MAAROUF (Casablanca)** para CEGELEC/ ONE.
- En 2003, obra de extensión del poste 60/ 22 KV de **GOULMIMA** para MITEL/ONE.
- En 2003/ 2004, obra de extensión del poste 60/ 22 KV de **ZIDANIA (Beni Mellal)** para GEEMAG/ONE.
- En 2004, construcción del poste 60/ 22 KV de **BENI MATHAR** para FABRILEC/ONE.
- En 2005/2006, construcción del poste 60/ 22 KV de **CHTOUKA (Agadir)** para MITEL/ ONE.
- En 2005/ 2006, obra de extensión del poste 225 KV de **OUJDA y TOULAL** para CEGELEC/ ONE.
- En 2005/2006, construcción de 9 locales condensadores en las divisiones de **MARRAKECH, KENITRA Y FES** para MITEL/ONE.
- En 2008/2009, construcción del poste 60/ MT 1 Laverie **MEA OCP/KHOURIBGA** para CEGELEC/OCP.
- En 2009, obra de extensión 60 KV en el poste 225 KV de **KHOURIBGA 2** para SPIE/CIMENT ATLAS ONE.
- En 2009/2010, construcción del poste 60/ MT 2 laverie MEA OCP/**KHOURIBGA** para CEGELEC/OCP.
- En 2010/2011, construcción de Tremie MEA OCP/**KHOURIBGA** postes PEGM y PELI para CEGELEC/OCP.
- En 2010/2011, obra de extensión poste 225 KV de **LAWAMAR**

(Casablanca) para SIEMENS/OCP.

- En 2011, construcción MAROC CENTRAL- Postes PS 1 y PS 2 en **KHOURIBGA** para CEGELEC/OCP.
- En 2012, construcción del poste 60/MT **EL HAOUA/NAREVA (KSARSGHIR)** para CEGELEC/NAREVA.

Por los materiales de obras que tenemos en propiedad, podemos citar:

- 1 Tanque de 2000 L.
- 1 Compactador de 2 Toneladas.
- 3 Mezcladores de 750 L.
- 2 Dumpers.
- 2 Compresores + 2 Taladros de Martillo.
- 2 Bobinas eléctricas + 2 grupos electrógenos.
- 2 Vibradores neumáticos.
- 3 Vibradores eléctricos.
- 2 Unidades topográficas.
- 18 Tomadores del cilindro de hormigón.
- 1600 U de Andamio.
- 200 m2 de Andamio de fachada.
- 30 m2 de Encofrado de madera.
- Conjunto de utillaje de trabajo (caretillas, palas, recogedores, tijeras de podar, ruedas, perforadores.....).
- Conjuntos de material de seguridad individual (cascos, guantes de trabajo, zapatos de seguridad, gafas de seguridad).

6.3. Análisis del precio

Cálculo de los costos indirectos de obra

Los componentes de los costos indirectos de obra se dividen en dos: costos indirectos fijos y costos indirectos variables.

Los factores componentes que pueden aplicarse a una obra en forma no limitativa en el cálculo de los costos indirectos fijos son:

- Superficie ocupada.
- Repercusión en los impuestos.
- Valor de piezas de refacción.
- Costos de demoras.
- Costos del tiempo ocioso.
- Cambios en el ritmo de producción.

Los factores componentes de los costos indirectos variables en forma no limitativa son:

- Gerencia.
- Gastos de viaje en investigación.
- Costos de relevos.
- Adiestramiento —Capacitación o entrenamiento— del personal.
- Tiempo extra requerido para compensar pérdidas o atrasos de producción.
- Volumen de trabajo en curso.
- Cargos a la operación después de depreciación total.
- Maniobras de obras rechazadas o equipos devueltos.

Es necesario hacer notar, y reconocer, que las decisiones usuales entre opciones selectivas contienen muchos factores, aparte de los que pueden expresarse razonablemente en términos monetarios.

Por ejemplo, una lista abreviada de los objetivos que no son de lucro llevado al máximo, ni de reducción al mínimo de los costos, y que puede tener trascendencia para toda empresa es:

- Reducir al mínimo el riesgo de sufrir pérdidas.
- Acrecentar al máximo la seguridad.
- Aumentar las ventas al máximo.
- Llevar a su máximo la calidad del servicio.
- Reducir al mínimo las fluctuaciones cíclicas de la empresa.
- Reducir al mínimo las fluctuaciones económicas cíclicas.
- Llevar al máximo el bienestar de los trabajadores.
- Crear o mantener una imagen favorable ofrecida al público.⁹

Los análisis económicos y de costos se reducen solamente a tomar en cuenta aquellos objetivos o factores que pueden expresarse en términos de dinero. Los resultados de estos análisis deberán ponderarse, a la par que otros objetivos y factores inexpressables en dinero, antes de poder toma una determinación definitiva.

El factor de sobrecosto

Una vez determinados todos los conceptos de costos indirectos que repercuten sobre el costo directo de una obra, servicio o investigación, se deben integrar y aplicarlos a éste, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las obligaciones que contrae la empresa con terceros, así como también de una justa utilidad para la misma.

El factor de sobrecosto se define como: "El factor por el cual deberá multiplicarse el costo directo para obtener el precio de venta"

Precio de venta = (Factor de sobrecosto)(Costo directo); $PV = (FSC)(CD)$

El factor de sobrecosto se divide en dos grupos; los que se consideran afectando al costo directo exclusivamente (S/CD) y los que se consideran

afectando al costo directo y a una parte del costo indirecto (S/A).

Si se considera al costo directo como la unidad, los costos indirectos se valuaran en relación con aquél y en consecuencia será en porcentaje su forma de representación.

Los porcentajes correspondientes a los conceptos de costo de operación y gastos de campo, se creen, deberán afectar únicamente al costo directo (S/CD).

Los porcentajes correspondientes a los conceptos de imprevistos, financiamiento, utilidad, fianzas e impuestos, se considera deberán afectar al costo directo pero también a los porcentajes indirectos acumulados hasta el lugar de su aplicación. Es decir, se puede aceptar que, si pueden existir imprevistos en el costo directo, también pueden existir en el costo de operación y gastos de campo, por lo tanto, los imprevistos deberán afectar a los anteriores acumulativamente.

Si se acepta este razonamiento, se deben localizar los integrantes del factor de sobrecosto, en el lugar conveniente, ya que, al considerarlos acumulados, su producto cambia según los conceptos sobre los que afecte. Por ejemplo, considérese que las erogaciones necesarias para realizar una obra (financiamiento) incluyan los gastos realizados para operar (costo de operación), ejecutar (gastos de campo), a más de los gastos, por material y mano de obra, pero no así sobre la utilidad, por lo tanto, el porcentaje correspondiente a financiamiento deberá estar después de costo de operación, gastos de campo e imprevistos, pero antes de utilidad, fianzas e impuestos.

El valorar exactamente cada uno de los integrantes del costo indirecto de obra, para un caso determinado, será algo parecido a la valoración de los costos indirectos de operación, cuyas suposiciones deberán siempre comprobarse con el resultado final, dado que, su evaluación correcta tendrá que ser a partir de aproximaciones sucesivas considerando que en el proceso de referencia, a más de otras, se tienen como incógnitas decisivas el tiempo real de ejecución, el monto real de la obra y el personal técnico – administrativo idóneo para ejecutarlo.

El costo directo se define como: "la suma de materiales, mano de obra y equipo necesario para la realización de un proceso productivo". El Costo Directo puede representarse por medio de una fórmula general como sigue:

$$(ax + by + cz + \dots + \lambda A) = C.D.$$

Donde se consideran variables: x, y, z, ...d

Siendo variables condicionadas: a, b, c, ...l

Como variables se considera el valor de los materiales, el valor de la mano de obra y el valor de los equipos; como variables condicionadas se considera las cantidades que se consumen de cada uno de estos integrantes, esto es, la parte que representan dentro de un Costo Directo.

También se puede aceptar que, las variables condicionadas pueden convertirse en constantes para una obra específica, o para un rango de obras promedio. Las variables de cantidades de materiales, de mano de obra y de equipo, también pueden ser constantes para un tiempo determinado. En resumen: "Las variables lo serán en función del tiempo de aplicación", y "Las variables condicionadas, lo serán en función del método constructivo, tipo de construcción y de la tendencia estadística".

Si en un costo determinado se llegara a convertir: "a", "b", "c", etcétera, en constantes, determinadas por valores promedio estadísticos, se tendría controlado una gran parte del proceso productivo y se podría con mayor seguridad presuponer costos a tiempo inmediato y mediano, ya que, como su nombre lo indica, "presupuesto" no es otra cosa que anticipar una serie de suposiciones con tendencias controladas a un tiempo inmediato. Cuando se utiliza el término "ante presupuesto" se está queriendo decir con esto, que las suposiciones son aun tiempo mediano. Por lo tanto, el presupuesto ideal sería aquel que estuviese integrado por variables controladas, que al serlo se convierten en constantes.

Integración del costo

Como ya se expresó anteriormente el costo directo es la suma de los costos de los materiales, mano de obra y, maquinaria y equipo que intervienen en la elaboración del mismo.

Los precios de los materiales considerados en los análisis de costos directos para la obtención del precio unitario (P.U.), deben estar calculados tomando en cuenta el precio de lista, menos su descuento correspondiente, más el cargo por concepto de fletes en su caso, esto es, el precio del material puesto en la obra, sin considerar el impuesto al valor agregado (I.V.A.), este impuesto deberá aplicarse al final del presupuesto, excepto en los casos que marca la Ley para obras exentas como son los inmuebles destinados a casa habitación, en cuyo caso el I.V.A. que trasladan los proveedores sí deberá incluirse dentro del costo.

Otro elemento que debe tomarse en cuenta en la obtención del costo directo es el referido a los rendimientos por trabajador o cuadrilla, el cual corresponde a un promedio representativo de diferentes obras y que forman, consecuentemente, un criterio de lo que se puede lograr en la realización de una obra, en el capítulo siguiente se referirá a explícitamente a este tema.

Elaboración del costo directo

La secuencia para la elaboración del costo directo es como sigue:

Planos y especificaciones.- Es el punto de partida para la elaboración del costo directo, para llegar al P. U. y finalmente al presupuesto, se deben estudiar perfectamente todos los planos de cortes, isométricos, equipos, estructurales, instalaciones y de fachadas, así como las especificaciones que en ellos se proponen. Entre más detallados estén los planos, se tiene una mayor oportunidad de obtener el costo directo más preciso y, por ende, un

presupuesto acertado.

Determinación de los conceptos de obra.- Del estudio anterior se deduce el tipo de obra de que se trata para hacer una apreciación de las partidas y conceptos que en ella puedan intervenir. También el estudio anterior sirve para determinar el alcance de cada uno de los conceptos de obra, es decir, de acuerdo al procedimiento constructivo, es posible delimitar el alcance del concepto de obra, esto es, que incluye y que no se incluye. Por otra parte, el establecimiento de estos conceptos permiten realizar las correcciones necesarias, tanto a las especificaciones como a los mismos alcances de éstas para adaptarse correctamente a la obra en cuestión, entre más clara sea la especificación y más definidos sus alcances, se tendrá una mejor herramienta para efectuar los análisis correspondientes.

Lista de materiales.- Del estudio de los planos se obtiene la lista de materiales fijos, es decir, aquellos materiales que serán instalados y quedaran permanentes en la obra; del estudio de las especificaciones se obtiene la clase de material requerido; también este estudio permite determinar el volumen de materiales de consumo necesario para realizar la instalación de los materiales permanentes.

Cuantificación de conceptos.- Para la realización de esta actividad es necesario seguir un método que permita cuantificar los conceptos en una forma ordenada y precisa, así como verificar en forma directa las cantidades de obra obtenidas.

Maquinaria y equipo.- El análisis de los planos y especificaciones también permiten determinar el procedimiento constructivo a seguir y, por lo tanto, se puede determinar la maquinaria y equipo necesario para el desarrollo de la obra en cuestión, esto obliga a determinar los costos horarios de la maquinaria y equipo que intervendrán en la obra y que formaran parte del costo directo.

Costo horario de maquinaria y equipo

Este es un aspecto importante en el análisis de costos para posteriormente fijar el precio unitario, en esta sección se explican en forma sencilla los lineamientos a seguir para el cálculo de los costos horarios apegándose a las normas generales de la Ley de Obras Públicas, que en forma general es aplicada tanto a la industria paraestatal centralizada y descentralizada, así como para la industria privada.

Las cifras que aquí se muestran son válidas para condiciones promedio de la operación de la maquinaria, así como se refieren a máquinas nuevas durante el primer año de operación, para el análisis de costos horarios de maquinaria usada, se deberán hacer consideraciones similares con las modificaciones de vida útil, precio de adquisición y reparaciones correspondientes.

Factores que intervienen en el costo horario de maquinaria y equipo

Para el análisis de costos horarios se consideran los siguientes cargos:

- Cargos fijos,
- Cargos por consumo,
- Cargos por operación y,
- Cargos por transporte.

A su vez los cargos fijos y los cargos por consumo se subdividen de la manera siguiente:

*Cargos fijos:

- Inversión.
- Depreciación.
- Seguros.
- Almacenaje.
- Mantenimiento.

*Cargos por consumo:

- Combustible.
- Otras fuentes de energía.
- Lubricantes.
- Llantas.

Definiciones:

Cargos fijos.- Son cargos que ayudan a determinar el costo horario independientemente de que el equipo o maquinaria esté operando o inactivo.

Inversión: Es el cargo equivalente a los intereses del capital, invertido en maquinaria.

Depreciación: Es el resultado de la disminución del valor original de la maquinaria como consecuencia de su uso, durante el tiempo de su vida económica.

Seguros: Se refiere a los posibles accidentes de trabajo como podría ser la destrucción imprevista de un equipo, es un riesgo que se puede cubrir a través de la compra de un seguro o que la empresa decida absorber ese gasto funcionando como auto aseguramiento.

Almacenaje: El equipo requiere de un almacenamiento en las épocas en que está inactivo, por lo tanto habrá que considerar los gastos correspondientes a la renta o amortización, manteniendo en las bodegas o patios de guarda la vigilancia necesaria. Este concepto último se puede considerar dentro de los costos indirectos.

Mantenimiento: Es necesario mantener los equipos en las mejores condiciones de operación, con el fin de que trabaje con rendimiento normal durante su vida económica.

Por lo tanto el mantenimiento es fundamental para este fin.

Cargos por consumo.- Estos cargos sólo se consideran cuando el equipo está en funcionamiento, ya que requiere entonces del consumo de combustibles, lubricantes y llantas.

Combustible: Es el derivado de todas las erogaciones originales de los consumos de gasolina o diesel para que los motores produzcan la energía que utilizan al desarrollar trabajo.

Otras fuentes de energía: Cuando se utilicen otras fuentes de energía diferentes de los combustibles señalados en el punto anterior, la determinación del cargo por la energía que se consuma requerirá un estudio especial en cada caso.

Lubricantes: Es el derivado de las erogaciones originadas por los consumos y cambios periódicos de aceite, incluye los costos necesarios para el suministro y puesta en la unidad.

Llantas: Se considera este cargo sólo para aquella maquinaria en la cual al calcular su depreciación se haya deducido el valor de las llantas del valor inicial de la misma.

Cargos por operación: Es el que se deriva de las erogaciones que hace la empresa por concepto del pago de los salarios del personal encargado de la operación de la máquina por hora efectiva de la misma.

Cargos por transporte: Este cargo se refiere al costo del flete el cual puede ser estimado de acuerdo a tres diferentes consideraciones o alternativas que son:

1. Considerar el costo del flete como costo directo, como un concepto de trabajo específico.
2. Considerar los costos por flete dentro de los costos indirectos.
3. Calcular el costo horario correspondiente a fletes por equipo y por obra de acuerdo a la siguiente ecuación:

$$CHF = CF / HO$$

Donde:

CHF = Costo horario de fletes.

CF = Costo total del flete (redondo: ida y vuelta).

HO = Horas de utilización del equipo en esa obra.

Estudio de combustibles y lubricantes

Atendiendo a:

1. Que el consumo de combustibles y de una máquina de combustión interna es uno de los elementos que toma en cuenta para la determinación de los costos de hora máquina.
2. Que el consumo de combustible horario es función de gran número de factores no fácilmente mensurable, entre los que pueden citarse: potencia

de la máquina, ciclo de trabajo efectivo, experiencia de los operadores, condiciones mecánicas de diseño y operación, altura sobre el nivel del mar a la que operan etcétera.

3. Que de acuerdo a lo expuesto arriba, es deseable obtener el consumo de combustible horario mediante medición directa del mismo, lo cual es muy difícil que lo hagan los analistas de costos y precios unitarios.
4. Que existe un grupo de máquinas cuyos ciclos de trabajo efectivo se puede considerar cuantitativamente del mismo orden.

Se supone:

- a. Que el consumo de combustible horario de una máquina de combustión interna se determine mediante la medición física directa en las condiciones particulares a las que va a trabajar la máquina, cuando sea posible.
- b. Que cuando no sea factible hacer lo indicado en (a), se utilice la tabla "Grupo de Equipos" para obtener el grupo de maquinaria a la que pertenezca la considerada, para a continuación utilizar las expresiones correspondientes de la tabla siguiente mediante las cuales se calcula el consumo/hora de cada máquina.

En la mayoría de obras hechas por New Building Realisation, se hace un contrato por precio unitario ya que es lo que quieren nuestros clientes:

El contrato a precio unitario

Cuando se tienen disponibles planos y especificaciones y se define el alcance de la obra, pero sólo se pueden establecer cantidades aproximadas, se celebra un contrato a precio unitario. En este caso se requiere una estimación de precios unitarios, en donde toda la obra se divide en unidades mensurables para las cuales se establece un costo, estimando analíticamente las constantes de mano de obra, uso y desperdicio de materiales, y requerimientos de equipo – hora. A este costo unitario se le añade un porcentaje para cubrir los gastos generales y la utilidad. Se estima el reembolso para el constructor midiendo las unidades de obra conforme progresa el contrato y aplicando los precios unitarios estimados ofrecidos. Este método de fijación de precio permite que el trabajo de construcción comience sin saber las cantidades exactas implicadas y resulta útil en las obras grandes de ingeniería que involucran grandes volúmenes. Se puede emplear una escala deslizante a un precio unitario estimado para ajustar las cifras para tomar en cuenta las cantidades en exceso o de menos.

Para finalizar, diría que en general, en comparación con nuestros competidores, los precios entre nosotros y ellos oscilan entre 10 et 15 % a la alza o baja, lo que significa que se tiene que negociar bien los precios con los proveedores y también no poner márgenes altos.

5.3 Análisis de la comunicación

Un pequeño catálogo de fotos cogidas durante unas obras realizadas por New Building Realisation:

Foto 1: Obra Maa El
Hrach



Fuente: Elaboración propia , 2013

Foto 2: Obra Khouribga



Fuente: Elaboración propia , 2013

Foto 3: Obra Fquih Ben Saleh2



Fuente: Elaboración propia , 2013

6.3. Análisis de la distribución.

New Building Realisation es una empresa de obra civil y concretamente en la parte de postes eléctricos, lo que quiere decir es que trabajamos en obra para poste eléctricos pero solo la parte construcción no la instalación de máquinas eléctricas, en general son proyectos bastante grandes, donde nuestra empresa hace su parte, que es la parte de construcción y luego la empresa que nos contrata para la obra se encarga de su parte que es la de la instalación, así que las obras que tenemos depende de nuestros clientes, y los mercados que hemos ganado por subastas también, luego esas obras en general están en pueblos que están repartidos por el país, una vez que se adjudica la obra, hay unas leyes a las cual nos obligan las empresas que nos contratan y una de ellas es el personal.

Nosotros tenemos nuestro equipo constituida por jefes de obras y algunos obreros fijos que llevan años y años trabajando por nosotros, aparte de ellos, en cada región donde tenemos una obra, tenemos la obligación de contratar mano de obra de esa región que supone al menos el 50% del personal que trabajara en la obra. Allí empieza un proceso de selección del cual se encargan los jefes de obra para contratar obreros, en general solo trabajan en esa obra y así es para cualquier región donde vamos.

Por lo que es de socios, no tenemos socios definidos, aparte de carpinteros, pintores, y otros trabajos específicos donde llamamos a ellos cuando los necesitamos. Son en general, gente que tiene sus propias empresas o negocios y con quien hemos trabajado muchas veces, se les avisa con antelación cuando tenemos alguna obra para que nos prestan sus servicios en algún momento.

Aunque las cosas en nuestro caso se hacen a la antigua, la idea a medio plazo es hacer una cadena de valor que es una red de alianzas estratégicas entre empresas independientes que manejan juntos el flujo de bienes y servicios a lo largo de toda la cadena de la obra civil para postes eléctricos. “Alianzas Estratégicas” implica que la asociación es planeada de antemano por un grupo de gente que emprende colectivamente las actividades que ellos no podrían emprender por sí mismas (Holmlund y Fulton, 1999). El resultado es una “inteligencia competitiva”, donde se recoge y comparte información a la cual no se podría acceder en forma independiente.

Existe un numero de consideraciones organizacionales claves para construir una cadena de valor exitosa, estas incluyen:

- Establecer objetivos comunes;
- Manejar los flujos de información;
- Evaluación del desempeño;
- La existencia de beneficios palpables para todos los implicados; y
- Construir confianza y establecer relaciones de trabajo cooperativas.

Si tomamos la lección de la experiencia colectiva de empresas involucradas en “joint Ventures”, una de las causas principales del fracaso en tales acuerdos son que los objetivos de los socios son incompatibles; lo mismo es verdad para una cadena de valor, la mayoría de los demás problemas organizacionales provienen de este punto.

Es crucial que las partes establezcan y compartan un conjunto de objetivos mutuamente acordados, si los objetivos individuales difieren, la información no fluirá libremente entre los socios.

Llega a ser más difícil evaluar el desempeño de la cadena de valor, si las partes usan distintas referencias de desempeño. Por lo tanto, los estímulos para permanecer en la cadena se verán debilitados y será difícil construir la confianza y un espíritu de interdependencia cooperativa.

6.4.Epílogo.

El punto más débil del marketing es la Comunicación, si bien nuestros clientes son importantes y conocidos debemos elaborar memorándums y dossiers gráficos para adjuntar a nuestros clientes y en las plicas de adjudicaciones.

CAPÍTULO 7.

ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	69
7.1. Análisis de los balances de situación de los últimos tres años.	69
7.2. Análisis de las cuentas de resultados de los últimos tres años.	82
7.3. Análisis de los ratios de los últimos tres años.	89
7.4. Epílogo.	90

7. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

7.1 Introducción.

Este capítulo contiene: Análisis de los balances de situación de los últimos tres años. Análisis de las cuentas de resultados de los últimos tres años. Análisis de los ratios de los últimos tres años. Epílogo.

7.2 Análisis de los balances de situación de los 3 últimos años

Activo 2009

Balance de situación 2009			
	ACTIF	EXERCICE 2009 (Dh marroqui)	
		Brut	Amortissements et Provisions Net
	IMMOBILISATIONS EN NON VALEURS(A)	3599,99	3599,99
	* Frais préliminaires	3599,99	3599,99
	* Charges à répartir sur plusieurs exercices		
	* Primes de remboursement des obligations		
A	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (B)		
C	* Immobilisations en recherche et développement		
T	* Brevets, marques, droits et valeur similaires		
I	* Fonds comercial		
F	* Autres Immobilisations Incorporelles		
		307997,66	75651,42
	IMMOBILISATIONS CORPORELLES(C)		232346,24
	* Terrains		
	* Constructions		
	* Installations techniques, matériel et outillage	220768,66	75651,42
	* Matériel de transport		
	* Mobilier matériel de bureau et aménagement divers		
I	* Autres Immobilisations corporelles		
M	* Immobilisations corporelles en cours	87229,00	87229,00
M	IMMOBILISATIONS FINANCIERES(D)		
O	* Prêts immobilisés		
B	* Autres créances financières		
I	* Titres de participation		
L	* Autres titres immobilisés		
I	ECARTS DE CONVERSION (E)		
S	* Diminution des créances immobilisées		
E	* Augmentation des dettes financières		
	TOTAL I (A+B+C+D+E)	311597,65	79251,41
			232346,24

	<u>STOCKS</u>	311000,0		311000,0
	(F)	0		0
A	* Marchandises			
C	* Matières et fournitures consommables			
T	* Produits en cours			
I	* Produits intermédiaires et produits résiduels			
F	* Produits finis			
		2908151,7		2908151,7
	<u>CREANCES DE L'ACTIF CIRCULANT (G)</u>			
C	* Fournis, débiteurs avances et acomptes	279910,62		279910,62
I	* Clients et comptes rattachés	2265470		2265470
R	* Personnel	51075,00		51075,00
		311581,08		311581,08
C	* Etat			
U	* Comptes d'associés			
L	* Autres débiteurs	115,00		115,00
A	* Comptes de régularisation - actif			
N	<u>TITRES ET VALEURS DE PLACEMENT(H)</u>			
T	<u>ECARTS DE CONVERSION - ACTIF (I)</u>			
	TOTAL II (F+G+H+I)	3219151,7		3219151,7
T	<u>TRESORERIE- ACTIF</u>			
R	* Chèques et valeurs à encaisser			
E	* Banque, T.G et C.C.P.	8248,61		8248,61
S	* Caisses, régies d'avances et accreditifs	4426,01		4426,01
O	TOTAL III	12674,62		12674,62
	TOTAL GENERAL I+II+III	3543423	79251,41	3464172

Pasivo y PN 2009

	PASSIF	EXERCICE 2009 (DH marroqui)
	<u>CAPITAUX PROPRES</u>	
	* Capital social ou personnel (1)	100.000,00
F	* Moins: actionnaires, capital souscrit non appelé	
I	capital appelé	
N	100000,00	100.000,00
A	dont versé	
N	* Prime d'émission, de fusion, d'apport	
C	* Ecart de réévaluation	
E	* Réserves légales	275,49
M	* Autresréserves	
E	* Reports à nouveau (2)	5.234,29
N	* Résultats nets en instance d'affection (2)	
T	* Résultat net de l'exercice (2)	59.000,66
	TOTAL des capitaux propres (A)	164.510,44
	<u>CAPITAUX PROPRES ASSIMILES (B)</u>	
P	* Subventions d'investissement	
E	* Provisions réglementées	
R	<u>DETTES DE FINANCEMENT (C)</u>	
M	* Emprunts obligatoires	
A	* Autres dettes de financement	
N	<u>PROVISIONS DURABLES POUR RISQUES ET CHARGES(D)</u>	
E	* Provisions pour risques	
N	* Provisions pour charges	
T	<u>ECARTS DE CONVERSION- PASSIF (E)</u>	
	* Augmentation des créances immobilisées	
	* Diminution des dettes de financement	
	TOTAL I (A+B+C+D+E)	164510,44
P	<u>DETTES DU PASSIF CIRCULANT(F)</u>	2748052,08
A	* Fournisseurs et comptes rattachés	1083679,18
S	* Clients créditeurs, avances et acomptes	347326,50
S	* Personnel	36462,51
I	* Organismes sociaux	14799,22
F	* Etat	321549,35
	* Comptes d'associés	743627,23
C	* Autres créanciers	200608,09
I	* Comptes de régularisation- Passif	
R	<u>AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES(G)</u>	

C	<u>ECARTS DE CONVERSION- PASSIF (H)</u>	
U	TOTAL II (F+G+H)	2748052,08
T	<u>TRESORERIE- PASSIF</u>	
R	* Crédit d'escompte	551610,00
E	* Crédit de trésorerie	
S	* Banques (soldes créditeurs)	
O	TOTAL III	551610,00
TOTAL GENERAL I+II+III		3464172,52

Activo 2010

Balance de situación 2010			
ACTIF		EXERCICE 2010 (Dh marroqui)	
		Brut	Amortissements et Provisions
			Net
	IMMOBILISATIONS EN NON VALEURS(A)	3599,99	3599,99
	* Frais préliminaires	3599,99	3599,99
	* Charges à répartir sur plusieurs exercices		
	* Primes de remboursement des obligations		
A	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (B)		
C	* Immobilisations en recherche et développement		
T	* Brevets, marques, droits et valeur similaires		
I	* Fonds commercial		
F	* Autres Immobilisations Incorporelles		
	IMMOBILISATIONS CORPORELLES(C)	363075,26	98066,18
	* Terrains		
	* Constructions		
	* Installations techniques, matériel et outillage	220768,66	75651,42
	* Matériel de transport	91926,49	10724,76
	* Mobilier matériel de bureau et aménagement divers	10823,35	1009,8
I	* Autres Immobilisations corporelles		
M	* Immobilisations corporelles en cours	39556,76	
M	IMMOBILISATIONS FINANCIERES(D)		
O	* Prêts immobilisés		
B	* Autres créances financières		
I	* Titres de participation		
L	* Autres titres immobilisés		
I	ECARTS DE CONVERSION (E)		
S	* Disminution des créances immobilisées		
E	* Augmentation des dettes financières		
	TOTAL I (A+B+C+D+E)	366675,25	101666,17
	STOCKS (F)		
A	* Marchandises		
C	* Matières et fournitures consommables		
T	* Produits en cours		
I	* Produits intermédiaires et produits résiduels		
F	* Produits finis		
	CREANCES DE L'ACTIF CIRCULANT (G)	1719576,9	1719576,9
C	* Fournis, débiteurs avances et acomptes	582671,15	582671,15
I	* Clients et comptes rattachés	1126480,13	1126480,13
R	* Personnel		
C	* Etat	10310,62	10310,62
U	* Comptes d'associés		

L	* Autres débiteurs	115,00		115,00
A	* Comptes de régularisation - actif			
N	TITRES ET VALEURS DE PLACEMENT(H)			
T	ECARTS DE CONVERSION - ACTIF (I)			
	TOTAL II (F+G+H+I)	1719576,9 0		1719576,9 0
T	TRESORERIE- ACTIF			
R	* Chèques et valeurs à encaisser			
E	* Banque, T.G et C.C.P.			
S	* Caisses, régies d'avances et accréditifs	26480,87		26480,87
O	TOTAL III	26480,87		26480,87
TOTAL GENERAL I+II+III		2112733	101666	2011066

Pasivo y PN 2010

	PASSIF	EXERCICE 2010 (DH marroqui)
	<u>CAPITAUX PROPRES</u>	
F	* Capital social ou personnel (1)	500.000,00
I	* Moins: actionnaires, capital souscrit non appelé capital appelé	
N	100000,00	500.000,00
A	dont versé	
N	* Prime d'émission, de fusion, d'apport	
C	* Ecart de réévaluation	
E	* Réserves légales	3.225,52
M	* Autres réserves	
E	* Reports à nouveau (2)	61.284,92
N	* Résultats nets en instance d'affection (2)	
T	* Résultat net de l'exercice (2)	365.099,06
	TOTAL des capitaux propres (A)	929.609,50
	<u>CAPITAUX PROPRES ASSIMILES (B)</u>	
P	* Subventions d'investissement	
E	* Provisions réglementées	
R	<u>DETTES DE FINANCEMENT (C)</u>	
M	* Emprunts obligatoires	
A	* Autres dettes de financement	
N	<u>PROVISIONS DURABLES POUR RISQUES ET CHARGES(D)</u>	
E	* Provisions pour risques	
N	* Provisions pour charges	
T	<u>ECARTS DE CONVERSION- PASSIF (E)</u>	
	* Augmentation des créances immobilisées	
	* Diminution des dettes de financement	
	TOTAL I (A+B+C+D+E)	929609,50
P	<u>DETTES DU PASSIF CIRCULANT(F)</u>	922229,10
A	* Fournisseurs et comptes rattachés	33835,83
S	* Clients créditeurs, avances et acomptes	1200,00
S	* Personnel	24002,94
I	* Organismes sociaux	12396,82
F	* Etat	207588,37
	* Comptes d'associés	442597,05
C	* Autres créanciers	200608,09
I	* Comptes de régularisation- Passif	
R	<u>AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES(G)</u>	
C	<u>ECARTS DE CONVERSION- PASSIF (H)</u>	

U	TOTAL II (F+G+H)	922229,10
T	<u>TRESORERIE- PASSIF</u>	
R	* Crédit d'escompte	86491,80
E	* Crédit de trésorerie	
S	* Banques (soldes créditeurs)	72736,45
O	TOTAL III	159228,25
TOTAL GENERAL I+II+III		2011066,85

Activo 2011

Balance de situación 2011			
ACTIF		EXERCICE 2011 (Dh marroqui)	
		Brut	Amortissements et Provisions
			Net
	<u>IMMOBILISATIONS EN NON VALEURS(A)</u>	3599,99	3599,99
	* Frais préliminaires	3599,99	3599,99
	* Charges à répartir sur plusieurs exercices		
	* Primes de remboursement des obligations		
A	<u>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (B)</u>		
C	* Immobilisations en recherche et développement		
T	* Brevets, marques, droits et valeur similaires		
I	* Fonds commercial		
F	* Autres Immobilisations Incorporelles		
		1071175,29	175907,71
	<u>IMMOBILISATIONS CORPORELLES(C)</u>		895267,58
	* Terrains		
	* Constructions		
	* Installations techniques, matériel et outillage	928868,69	144164,35
	* Matériel de transport	91926,49	29110,06
	* Mobilier matériel de bureau et aménagement divers	10823,35	2633,30
I	* Autres Immobilisations corporelles		
M	* Immobilisations corporelles en cours	39556,76	
			39556,76
M	<u>IMMOBILISATIONS FINANCIERES(D)</u>	122149,99	
O	* Prêts immobilisés		
B	* Autres créances financières		
I	* Titres de participation		
L	* Autres titres immobilisés		
I	<u>ECARTS DE CONVERSION (E)</u>		
S	* Diminution des créances immobilisées		
E	* Augmentation des dettes financières		
	TOTAL I (A+B+C+D+E)	1196925,3	179507,70
			1017417,57
	<u>STOCKS (F)</u>		
A	* Marchandises		
C	* Matières et fournitures consommables		
T	* Produits en cours		
I	* Produits intermédiaires et produits résiduels		
F	* Produits finis		
		4404848,90	
			4404848,90
	<u>CREANCES DE L'ACTIF CIRCULANT (G)</u>		
C	* Fournis, débiteurs avances et acomptes	68084,19	
			68084,19
I	* Clients et comptes rattachés	3792544,48	
R	* Personnel		
C	* Etat		
U	* Comptes d'associés	515893,44	
			515893,44

L	* Autres débiteurs	115,00		115,00
A	* Comptes de régularisation - actif	28211,79		28211,79
N	TITRES ET VALEURS DE PLACEMENT(H)			
T	ECARTS DE CONVERSION - ACTIF (I)			
	TOTAL II (F+G+H+I)	4404848,9 0		4404848,9 0
T	TRESORERIE- ACTIF			
R	* Chèques et valeurs à encaisser			
E	* Banque, T.G et C.C.P.	461289,15		461289,15
S	* Caisses, régies d'avances et accréditifs	32303,63		32303,63
O	TOTAL III	493592,78		493592,78
	TOTAL GENERAL I+II+III	6095366,9 5	179507,7	5915859,2 5

Pasivo y PN 2011

	PASSIF	EXERCICE 2011 (DH marroqui)
	<u>CAPITAUX PROPRES</u>	
	* Capital social ou personnel (1)	500.000,00
F	* Moins: actionnaires, capital souscrit non appelé	
I	capital appelé	
N	100000,00	500.000,00
A	dont versé	
N	* Prime d'émission, de fusion, d'apport	
C	* Ecart de réévaluation	
E	* Réserves légales	21.480,47
M	* Autres réserves	
E	* Reports à nouveau (2)	8.129,03
N	* Résultats nets en instance d'affection (2)	
N	* Résultat net de l'exercice (2)	391.158,38
T	TOTAL des capitaux propres (A)	920.767,88
	<u>CAPITAUX PROPRES ASSIMILES (B)</u>	
P	* Subventions d'investissement	
E	* Provisions réglementées	
R	<u>DETTES DE FINANCEMENT (C)</u>	
M	* Emprunts obligatoires	
A	* Autres dettes de financement	
N	<u>PROVISIONS DURABLES POUR RISQUES ET CHARGES(D)</u>	
E	* Provisions pour risques	
N	* Provisions pour charges	
T	<u>ECARTS DE CONVERSION- PASSIF (E)</u>	
	* Augmentation des créances immobilisées	
	* Diminution des dettes de financement	
	TOTAL I (A+B+C+D+E)	920767,88
P	<u>DETTES DU PASSIF CIRCULANT(F)</u>	3383245,37
A	* Fournisseurs et comptes rattachés	1901091,23
S	* Clients créditeurs, avances et acomptes	82369,60
S	* Personnel	48803,86
I	* Organismes sociaux	34529,65
F	* Etat	684570,74
	* Comptes d'associés	431272,2
C	* Autres créanciers	200608,09
I	* Comptes de régularisation- Passif	
R	<u>AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES(G)</u>	
C	<u>ECARTS DE CONVERSION- PASSIF (H)</u>	

U	TOTAL II (F+G+H)	3383245,37
T	<u>TRESORERIE- PASSIF</u>	
R	* Crédit d'escompte	1611846,00
E	* Crédit de trésorerie	
S	* Banques (soldes créditeurs)	
O	TOTAL III	1611846,00
TOTAL GENERAL I+II+III		5915859,25

Análisis del balance de situación 2009,2010 y 2011

ACTIVO

Activo no corriente:

- Los costes preliminares en los 3 años son fijos.
- No tenemos activos intangibles.
- Los activos tangibles están creciendo y esos por culpa sobre todo del aumento de las instalaciones y el mobiliario sobre todo entre 2010 y 2011.
- El activo no corriente está creciendo de un año a otro y eso gracias al crecimiento de la actividad de la empresa.

Activo corriente:

- Existencias solo tenemos en 2009 de 311.000 DH.
- En el realizable vemos que entre 2009 y 2010 hay un crecimiento en los proveedores deudores y que bajan entre 2010 y 2011 considerablemente.
- Las cuentas por cobrar de los clientes bajan entre 2009 y 2010 y suben otra vez entre 2010 y 2011.
- Los créditos con el estado aumentan considerablemente entre 2009 y 2011.
- El realizable ha disminuido entre 2009 y 2010 y aumento entre 2010 y 2011 y eso debido a la actividad de la empresa donde todo depende las obras realizadas de un año a otro.
- La tesorería ha ido creciendo, aumento del doble del 2009 al 2010 y de una manera mucho más notable del 2010 al 2011.

El activo ha disminuido de 3464172,52 dh en 2009 a 2011066,85 dh en 2010 y creció hasta 5915859,25 dh en 2011, eso como dije antes está ligado a los proyectos o obras realizadas ya que igual un año tenemos 2 obras y el siguiente 3, o a veces solo una obra grande todo el año.

Patrimonio neto y pasivo

Patrimonio neto

- En 2009 el capital era de 100.000 dh y hubo un aumento de capital en 2010 a 500.000 dh y que luego se aumento otra vez en 2012 a 900.000 dh.
- Las reservas legales han ido creciendo de un año a otro.
- El resultado del ejercicio ha sido positivo. Ya que tenemos un beneficio neto en 2009 de 59.000,6 dh, en 2010 pasó a ser de 365.099,06 dh y en 2011 a 391.158,38 dh lo que muestra la mejora en los beneficios de la empresa y la mejora de la actividad.

Pasivo

- El pasivo circulante disminuyo muchísimo entre 2009 y 2010 sobre todo por los proveedores, los clientes por cuentas por pagar, por el estado y por las cuentas asociadas.

El resumen de los 3 últimos años es que la empresa ha ido mejorando poco a poco y que aunque hubo una disminución de la actividad en 2010 en comparación con 2009, la empresa ha seguido generando beneficios, lo que muestra la buena salud por la que pasa nuestra empresa.

A N C I E R		* Reprises financières; transferts de charges			
		TOTAL IV			
	V	<u>CHARGES FINANCIERES</u>			
		* Charges d'intérêts	28212,62	28212,62	
		* Pertes de change			
		* Autres charges financières			
		* Dotations financières			
		TOTAL V	28212,62	28212,62	
	VI	RESULTAT FINANCIER (IV - V)		-28212,62	
	VII	RESULTAT COURANT (III -VI)		84256,34	
	N O N C O U R A N T	VII	<u>PRODUITS NON COURANTS</u>		
			* Produits des cessions d'immobilisations		
		* Subventions d'équilibre			
		* Reprises sur subventions d'investissement			
		* Autres produits non courants	0,41	0,41	
		* Reprises non courantes; transferts de charges			
		TOTAL VIII	0,41	0,41	
IX		CHARGES NON COURANTES			
		* Valeurs nettes d'amortissements des immobilisations cédées			
		* Subventions accordées			
	* Autres charges non courantes	130,09	130,09		
	* Dotations non courantes aux amortissements et aux provisions				
	TOTAL IX	130,09	130,09		
X	RESULTAT NON COURANT (VIII - IX)		-129,68		
XI	RESULTAT AVANT IMPOTS (VII +/- X)		84126,66		
XII	IMPOTS SUR LES RESULTATS	25126,00	25126,00		
XII	RESULTAT NET (XI - XII)		59000,66		

	XI	TOTAL DES PRODUITS (I+ IV+ VIII)	5025025,41
	XV	TOTAL DES CHARGES (II+ V+ IX+ XII)	4966024,75
	XV	RESULTAT NET (Total des produits- total des charges)	59000,66

Cuenta resultados 2010

COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES (HORS TAXES) 2010
EN DH MARROQUI

		OPERATIONS		TOTAUX DE L'EXERCICE E 3=1+2
		Propres à l'Exercice 1	Concernant Les Exercices Précédents 2	
E X P L O I T A T I O N	I	<u>PRODUITS D'EXPLOITATION</u>		
		* Ventes de marchandises (en l'état)		
		* Ventes de biens et services produits	4228079,00	4228079,00
		Chiffre d'affaires	4228079,00	4228079,00
		* Variation de stocks de produits (+ -) (1)		
		* Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même		
		* Subventions d'exploitation		
		* Autres produits d'exploitation		
		* Reprises d'exploitations; transferts de charges		
		TOTAL I	4228079,00	4228079,00
	II	<u>CHARGES D'EXPLOITATION</u>		
		* Achats revendus (2) de marchandises		
		* Achats consommés (2) de matières et fournitures	2801751,94	2801751,94
		* Autres charges externes	238563,44	238563,44
		* Impôts et taxes	1650,00	1650,00
		* Charges de personnel	708380,41	708380,41
		* Autres charges d'exploitation		
		* Dotations d'exploitation	22414,76	22414,76
	TOTAL II	3772760,55	3772760,55	
	III	RESULTAT D'EXPLOITATION (I- II)		455318,45
F I N A N C I E R	IV	<u>PRODUITS FINANCIERS</u>		
		* Produits des titres de participation et autres titres immobilisés		
		* Gains de change		
		* Intérêts et autres produits financiers		
		* Reprises financières; transferts de charges		
	TOTAL IV			
	V	<u>CHARGES FINANCIERES</u>		
	* Charges d'intérêts	47718,83	47718,83	
	* Pertes de change			
	* Autres charges financières			
	* Dotations financières			

		TOTAL V	47718,83		47718,83
	VI	RESULTAT FINANCIER (IV - V)			-47718,83
	VII	RESULTAT COURANT (III -VI)			407599,62
N O N C O U R A N T	VIII	PRODUITS NON COURANTS			
		* Produits des cessions d'immobilisations			
		* Subventions d'équilibre			
		* Reprises sur subventions d'investissement			
		* Autres produits non courants			0,41
		* Reprises non courantes; transferts de charges			
		TOTAL VIII			0,41
	IX	CHARGES NON COURANTES			
		* Valeurs nettes d'amortissements des immobilisations cédées			
		* Subventions accordées			
		* Autres charges non courantes	220,56		220,56
		* Dotations non courantes aux amortissements et aux provisions			
		TOTAL IX	220,56		220,56
X	RESULTAT NON COURANT (VIII - IX)			-220,56	
XI	RESULTAT AVANT IMPOTS (VII +/- X)			407379,06	
XII	IMPOTS SUR LES RESULTATS	42280,00		42280,00	
XIII	RESULTAT NET (XI - XII)			365099,06	

XI	V	TOTAL DES PRODUITS (I+ IV+ VIII)		4228079,00
XV		TOTAL DES CHARGES (II+ V+ IX+ XII)		3862979,94
XV	I	RESULTAT NET (Total des produits- total des charges)		365099,06

Cuenta resultados 2011

COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES (HORS TAXES) 2011 EN DH MARROQUI

		OPERATIONS		TOTAUX DE L'EXERCICE 3=1+2
		Propres à l'Exercice 1	Concernant Les Exercices Précédents 2	
E X P L O I T A T I O N	I	<u>PRODUITS D'EXPLOITATION</u>		
		* Ventas de mercancías (en l'état)		
		10844795,4		10844795,4
		0		0
		* Ventas de bienes y servicios producidos		
		10844795,4		10844795,4
		0		0
		Chiffre d'affaires		
		* Variation de stocks de produits (+ -) (1)		
		* Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même		
	* Subventions d'exploitation			
	* Autres produits d'exploitation			
	* Reprises d'exploitations; transferts de charges			
		10844795,4		10844795,4
		0		0
	TOTAL I			
O N	II	<u>CHARGES D'EXPLOITATION</u>		
		* Achats revendus (2) de mercancías		
		* Achats consommés (2) de matières et fournitures		
		7977427,67		7977427,67
		365905,85	17483,31	365905,85
		5110,25		5110,25
		1713005,05		1713005,05
		* Charges de personnel		
		* Autres charges d'exploitation		
		* Dotations d'exploitation		
		77841,53	77841,53	
		10139290,3		10156773,7
		5	17483,31	10156773,7
	TOTAL II			
	III	<u>RESULTAT D'EXPLOITATION (I- II)</u>		688021,74
F I N A N C I E R E S	IV	<u>PRODUITS FINANCIERS</u>		
		* Produits des titres de participation et autres titres immobilisés		
		* Gains de change		
		* Intérêts et autres produits financiers		
		* Reprises financières; transferts de charges		
	TOTAL IV			
	V	<u>CHARGES FINANCIERES</u>		

I E R		* Charges d'intérêts	121702,72		121702,72
		* Pertes de change			
		* Autres charges financières			
		* Dotations financières			
		TOTAL V	121702,72		121702,72
	VI	RESULTAT FINANCIER (IV - V)			-121702,72
	VII	RESULTAT COURANT (III -VI)			566319,02
N O N C O U R A N T	VIII	PRODUITS NON COURANTS			
		* Produits des cessions d'immobilisations			
		* Subventions d'équilibre			
		* Reprises sur subventions d'investissement			
		* Autres produits non courants			
	* Reprises non courantes; transferts de charges				
	TOTAL VIII				
	IX	CHARGES NON COURANTES			
		* Valeurs nettes d'amortissements des immobilisations cédées			
		* Subventions accordées			
		* Autres charges non courantes	26,64		26,64
		* Dotations non courantes aux amortissements et aux provisions			
		TOTAL IX	26,64		26,64
	X	RESULTAT NON COURANT (VIII - IX)			-26,64
	XI	RESULTAT AVANT IMPOTS (VII +/- X)			566292,38
	XII	IMPOTS SUR LES RESULTATS	175134,00		175134,00
	XIII	RESULTAT NET (XI - XII)			391158,38

	XI V	TOTAL DES PRODUITS (I+ IV+ VIII)			10844795,40
	XV	TOTAL DES CHARGES (II+ V+ IX+ XII)			10453637,02
	XV I	RESULTAT NET (Total des produits- total des charges)			391158,38

Ingresos de explotación

- El volumen de negocio disminuyo ligeramente entre 2009 y 2010 ya que pasó de 5.025.025,00 dh en 2009 a 4.228.079,00 dh en 2010 pero aumento más del doble en 2011 ya que paso a ser de 10.844.795,40 dh.

Gastos de explotación

- Entre 2009 y 2010 han bajado los gastos de explotación por la disminución de las compras de materiales y suministros y también por la disminución de los gastos de personal. Entre 2010 y 2011 se incremento los gastos por las mismas causas citadas antes.

Ingresos y gastos financieros

- No tenemos ingresos financieros.
- Los gastos financieros han ido aumentando de un año a otro por los gastos de intereses.

El resultado antes de impuestos de los ejercicios ha ido creciendo de un año a otro ya que paso de 84.256,34 dh en 2009 a 407.599.62 dh en 2010 y a 566.319,02 dh en 2011.

7.4 Análisis de los ratios de los 3 últimos años.

Ratios 3 últimos años

Résultats et Autres Eléments Caractéristiques de l'Entreprise Au Cours Des Trois Derniers Exercices

NATURE DES INDICATIONS	EXERCICE n-2	EXERCICE n-1	EXERCICE n
SITUATION NETTE DE L'ENTREPRISE			
*Capitaux propres plus capitaux propres assimilés moins immobilisation en non valeurs	164510,44 DH	929.609,50 DH	920.767,88 DH
OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE			
1- Chiffre d'affaires hors taxes	5.025.025,0 0 DH	4.228.079,0 0 DH	10.844.795,4 0 DH
2- Resultat avant impôts	84126,66 DH	407.379,06 DH	566.292,38 DH
3- Impôts sur les résultats	25.126,00 DH	42.280,00 DH	175.134,00 DH
4- Benefices distribués			400.000,00 DH
5- Resultats non distribués (mis en réserves ou en instance d'affectation)	59.000,66 DH	365.099,06 DH	8129,03 DH
RESULTAT PAR TITRE (Pour les sociétés par actions et S.A.R.L.)			
* Resultat net par actions ou part sociale			
* Benefice distribués par action ou part sociale			
PERSONNEL			
* Montant des salaires bruts de l'exercice	588.340,20 DH	602.097,70 DH	1.405.259,16 DH
* Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice			

Vemos que la situación de la empresa ha ido mejorando de un año a otro, la cifra de negocios también se incremento, como también los impuestos sobre sociedades y el resultado antes de impuestos. Y en 2011 se han distribuido 400.000 DH de beneficios.

Por el incremento de la actividad también se incrementa las nominas y los gastos del personal, ya que se necesitan más obreros en los proyectos más grandes, lo que supone una gran carga para la empresa esos gastos de personal.

7.5. Epílogo.

Tanto las Cuentas de Resultados, Balances de situación, como Análisis de los ratios, evidencian la buena salud financiera de la empresa que va a ser capaz de afrontar las inversiones propuestas en la mejora.

CAPÍTULO 8.

PROPUESTA DE MEJORA

CAPÍTULO 8. PROPUESTA DE MEJORA	93
8.1 Introducción.	93
8.2. Análisis DAFO/CAME.	93
8.3. Posibles puntos de mejora.	94
8.4. Elección de las mejoras a emprender.	94
8.5 Análisis de la inversión necesaria para acometer las mejoras seleccionadas.	95
8.6. Calendario de implantación de dichas mejoras.	96
8.7. Epílogo.	96

8. PROPUESTA DE MEJORA.

8.1. Introducción.

En primer lugar hacemos un análisis DAFO/CAME, nos sirve para detectar las ineficiencias o posibles puntos de mejora, elegimos la mejora o mejoras a emprender, evaluamos la inversión necesaria y hacemos un calendario de aplicación.

8.2. Análisis DAFO/ CAME

Figura 4: DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Poca mano de obra cualificada	Seriedad en el trabajo
Encontrar personal de confianza	Referencias muy buenas
Inexistencia de informatización en la empresa	Cumplir los plazos de ejecución de las obras
No hay apertura al mercado exterior	Buena organización y coordinación entre los equipos
Maquinaria pesada muy cara	Buen control de gastos generales y gastos fijos
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Falta de confianza después de que ONE (oficina nacional de electricidad) ha anulado muchos proyectos	Industria Eólica en crecimiento: significa más postes eléctricos a construir
Los precios de materiales que pueden incrementarse	El OCP (oficina nacional de phosphato) tiene muchos proyectos de aquí a 2020 donde se necesitara construcción de más postes eléctricos.
Competencia de los mercados: precios más caros y mano de obra más cara	Poca competencia ya que solo hay 4 o 5 empresas que se dedican a esto.

Fuente: Elaboración propia , 2013

Figura 5: CAME

CORREGIR	MANTENER
Invertir en la formación para tener mano de obra cualificada	Mantener la seriedad en el trabajo
Formar y cuidar al personal para mejorar la confianza	Seguir controlando el cumplimiento de los plazos de ejecución de las obras
Informatizar la empresa	Intentar disminuir más los gastos generales y gastos fijos
Buscar alternativas para entrar al mercado exterior	
AFRONTAR	EXPLOTAR
Negociar muy bien los precios con los proveedores	Aprovechar el crecimiento de la industria Eólica la del phosphato
Afrontar la posible entrada de nuevos competidores	Explotar la buena referencia de la empresa para hacer frente a la competencia

Fuente: Elaboración propia, 2013.

8.3. Posibles puntos de mejora

- Mano de obra cualificada.
- Tener personal de confianza para poder realizar más obras simultáneas.
- Informatizar las diferentes secciones de la empresa.
- Abrirse al mercado exterior.
- Compra de máquina excavadora.

8.4. Elección de la mejora o mejoras a emprender

Por la elección de la mejora o mejoras a emprender habíamos pensado en dos mejoras: formar a personal para tener más manos de obra cualificada pero aquí es un tema bastante delicado, ya que el personal fijo de la empresa sí que está cualificado pero los obreros contratados para diferentes obras, como los contratos exigen contratar a mínimo el 50 % de obreros de las zonas donde se realizan las obras, lo que quiere decir que en cada obra que se realiza, hay al menos la mitad de obreros que son nuevos, lo que dificulta formar mano de obra cualificada, y porque también los plazos de realización de esas obras dejan muy difícil tener tiempo para la formación.

Pues por eso pienso que la mejora a emprender sería informatizar a la empresa en lugar del papeleo que sigue teniendo una grande presencia en ese sector de obra civil y sobre todo obra civil para postes eléctricos.

Compra de máquina excavadora JCB, para excavación de pilotes y zuncho perimetral.

Foto nº 4 Pala excavadora JCB



Fuente: JCB, 2013

8.5. Análisis de la inversión necesaria para acometer las mejoras seleccionadas.

El análisis del sistema de inversión necesaria para acometer la mejora tiene por objeto la delimitación del problema a solucionar, investigando todos sus aspectos y concretando los objetivos para alcanzar conclusiones sobre la rentabilidad derivada de la inversión que concluya con la informatización de la empresa.

Por eso hay que tratar esos temas:

- Necesidad de los equipos informáticos: para guardar todos los documentos de la empresa, hacer una gestión más organizada, facilitar la búsqueda de esos documentos.
- Prioridad del proyecto: por el crecimiento de la empresa, cambiar la mentalidad del papeleo por la informática, rapidez del trabajo.
- Justificación del coste: material informático a cambiar, software y aplicaciones que facilitan el trabajo sobre todo administrativo. Inversión para mejorar el rendimiento y rentabilidad y gestión de la empresa.
- Recursos humanos: contratar un informático, y formar el personal ya existente.
- Medios económicos:

Ordenadores nuevos	60.000 DH
Un software para Auto CAD	2.000 DH
Contratar un informático: 4.000 DH/ Mes	48.000DH
Formación para personal	30.000DH
Excavadora JCB 50.000 EUROS	550.000 DH
SUMA	880.000 DH
CONTRAVALOR EN EUROS	77.0000 €

Nota: 1 EURO igual a 11,3 DH.

Esta Inversión de 77.000 euros es perfectamente asumible por la empresa debido a su solvencia y liquidez, se pagará en plazos mensuales y la inversión

será amortizada a razón de 10% maquinaria, 20% inversiones informáticas (es decir diez y cinco años respectivamente, el resto de gastos no inventariable se cargará en el primer ejercicio).

8.6. Calendario de implantación de dichas mejoras.

Para la implantación de dicha mejora podemos ir paso a paso:

- 4 meses para la formación del personal, ya que esa formación se hará en alguno centro especializado y será o por las noches o los fines de semana para no interferir en las horas del trabajo.
- Al acabar la formación, se pueden instalar los ordenadores y el software por el informático contratado que al mismo tiempo ayudara al personal y se encargara de solucionar cualquier problema informático que pueda suceder en la empresa.

La idea es que los cursos empiezan en enero 2014 y que máximo a mitad del año toda la empresa sea informatizada y que el personal sea capacitado para manejar bien los sistemas importantes para las tareas informatizadas de New Building Realisation.

La máquina excavadora se pondrá en funcionamiento ya durante el primer mes ya que, aunque tenemos alguna de ellas, muchas veces tenemos que recurrir al alquiler y tenemos suficiente carga de trabajo para tenerla siempre en actividad.

8.7. Epílogo.

El análisis DAFO/CAME nos identifica las partes de la organización que son susceptibles de mejora y nos da las pistas de por dónde deben ir las soluciones, en nuestro caso la empresa identifica como prioritario invertir en una máquina excavadora, ordenadores, software y formación. Las mejoras en el dossier de presentación de la empresa la haremos con nuestros propios medios pero teniendo especial cuidado con el diseño del mensaje.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Como conclusión de todo este trabajo hecho, podemos decir que nuestra empresa NEW BUILDING REALISATION está en buenas condiciones sobre todo financieras, ya que está generando beneficios y está en situación ascendente, eso gracias al buen trabajo, a las buenas referencias, la seriedad de todo el equipo y la buena gestión, pero eso no quiere decir que no se puede mejorar, ya que siempre hay cosas que mejorar en cada empresa, primero ganando más cuota de mercado y segundo en otros aspectos.

Primero podemos invertir dinero de la empresa en la compra de material (maquinaria pesada) ya que tenemos algunos de propiedad de la empresa y otros que están alquilados, así que invirtiendo en ello, la empresa saldrá ganando con su amortización ya que alquilar algunas máquinas sale muy caro.

Segundo, y es lo que hemos propuesto como mejora es la informatización de nuestra empresa lo que facilitara las tareas a todo el equipo y mejorara la comunicación y la seriedad en el trabajo.

Para finalizar, podemos decir que NEW BUILDING REALISATION está en buenas manos y que ayudándonos todos entre nosotros la empresa saldrá más reforzada y espero que siga creciendo poco a poco.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

Monografías.

AMAT, O (2002): Contabilidad general y analítica, Barcelona , Gestión 2000 , ISBN 8480887168

BATALLER, J. (2004): *Curso práctico de derecho de la empresa*, Madrid : Marcial Pons , ISBN 849768110X

CUATRECASAS, LL. (2010): *Gestión integral de la calidad*, Barcelona, Profit empresarial, ISBN 9788496426382

DALMAU, J.I.; HERVÁS, J.L. (2003): *Estrategia y Política de Empresa, Una Introducción*. Valencia: Editorial UPV. Ref: 2003.4271. ISBN 1402211767

DE MIGUEL HERNÁNDEZ, E. (2005): *Introducción a la Gestión (Management)*. Dpto. Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Valencia. Editorial UPV. Ref: 2005.632

DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A. [ET AL.]. (1995): *Dirección de operaciones : aspectos estratégicos en la producción y los servicios*, Madrid : McGraw-Hill , ISBN 8448118480

FERNÁNDEZ, M. (1991): *Dirección Financiera de la Empresa*. Madrid: Editorial Pirámide. ISBN 8436805976

FLIPO, J.P. (1989): *Gestión de empresas de servicios*, Barcelona, Editorial Gestión 2000, ISBN 8486582180

GUERRAS MARTÍN, L.A, NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Madrid, 4ª edición. Editorial: Thomson-Civitas, ISBN 9788447028504

HOLMLUND, M.; FULTON, M (1999): *Networking for success: Strategic Alliances in the New Agriculture*. Toronto. Universidad de Toronto Press. ISBN 9788373226441

JOHNSON, G.; SCHOLES, K. y WHITTINGTON, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*. Madrid. Editorial: Pearson, ISBN 9788483226452

OLTRA, F. (2008) *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia. Editorial UPV. ISBN 788483633335

RIBES, G, et al. (2011): *Los recursos humanos en la empresa*. Valencia. Editorial UPV. ISBN 9788483637517

RIVERA, L.M. (2013): *Decisiones en marketing. Cliente y Empresa* , Valencia, Editorial UPV, ISBN 9788490481004

RUDIGER, D.(2002): *Macroeconomía*, Madrid, McGraw-Hill, ISBN 8448132181

Consultas electrónicas.

CEGELEC.MAROC," Varias consultas". Documento en línea www.cegelec.ma Fecha de consulta [MAYO-JUNIO, 2013].

COMPAÑÍA MISIÓN DE LA ESCUELA DE LA ACADEMIA DE GRENOBLE “, Varias consultas”. Documento en línea <http://mee.ac-grenoble.fr/>, Fecha de consulta [MAYO-JUNIO, 2013].

FEDERACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD, ELECTRÓNICA Y ENERGÍAS RENOVABLES DE MARRUECOS,"Varias consultas". Documento en línea <http://fenelec.com/es.htm>, Fecha de consulta [MAYO-JUNIO, 2013].

FEDERATION NATIONALE DU BATIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS, Varias consultas". Documento en línea www.fnbtpt.ma Fecha de consulta [JUNIO-JULIO, 2013].

HAUT COMISSARIAT AU PLAN DU MAROC. "Varias consultas". Documento en línea, <http://www.hcp.ma/>, Fecha de consulta [JUNIO-JULIO, 2013].

L'ANNUAIRE NATIONAL DUBÂTIMENT, DES TRAVAUX PUBLICS ET DE LA DÉCORATION, Varias consultas". Documento en línea www.btp.ma Fecha de consulta [JULIO-AGOSTO, 2013].

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES DE MARUECOS, Varias consultas". Documento en línea www.finances.gov.ma Fecha de consulta [JULIO-AGOSTO, 2013].

OFFICINE CHERIFIENNE DE PHOSPHATE (OCP)," Varias consultas". Documento en línea www.ocpgroup.ma Fecha de consulta [AGOSTO-SEPTIEMBRE, 2013].

OFICINA NACIONAL DE ELECTRICIDAD DE MARRUECOS," Varias consultas". Documento en línea www.one.org.ma Fecha de consulta [SEPTIEMBRE-OCTUBRE, 2013].

ANEXOS

ANEXOS

Foto 5 : Obra EL Haouma



Fuente: Elaboración propia , 2013

Foto 6: Obra Bouskoura



Fuente: Elaboración propia , 2013

Foto 7: Obra Khouribga



Fuente: Elaboración propia , 2013

Foto 8: Obra Fquih Ben Saleh



Fuente: Elaboración propia ,2013

Foto 9. Obra Khouribga



Fuente: Elaboración propia ,2013

