



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y  
DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE  
NEGOCIOS DE LARGO PLAZO PARA LA EMPRESA FABDITEC  
UBICADA EN EL CANTON QUITO”

DANIEL ALEJANDRO GALLEGOS BALLADARES

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO EN FINANZAS – CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

AÑO 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Daniel Alejandro Gallegos Balladares

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño de un modelo de gestión financiera y determinación de la estrategia competitiva de negocios de largo plazo para la empresa FABDITEC ubicada en el cantón Quito” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolqui, 26 de Agosto del 2009

---

Daniel Alejandro Gallegos Balladares

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA

## CERTIFICADO

Ing. Borys Mejía e Ing. Cesar Llumiquinga

### CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diseño de un modelo de gestión financiera y determinación de la estrategia competitiva de negocios de largo plazo para la empresa FABDITEC ubicada en el cantón Quito” realizado por Daniel Alejandro Gallegos Balladares, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al cumplimiento de todos los requerimientos para ser considerada como una tesis de investigación y análisis  *i/ no* recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de  *n* documento empastado y  *n* disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Daniel Alejandro Gallegos Balladares que lo entregue a Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolqui, 26 de Agosto del 2009

---

Ing. Borys Mejía

DIRECTOR

---

Ing. Cesar Llumiquinga

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Daniel Alejandro Gallegos Balladares

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Diseño de un modelo de gestión financiera y determinación de la estrategia competitiva de negocios de largo plazo para la empresa FABDITEC ubicada en el cantón Quito”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, 26 de Agosto del 2009

---

Daniel Alejandro Gallegos Balladares

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado a mis Padres, quienes me han brindado todo su apoyo, comprensión y amor, cuyas bendiciones han sido mi mayor fortaleza y motivación para llegar a la feliz culminación de mi Tesis de Grado. A mis hermanos quienes son fuente de inspiración hacia la superación y la no claudicación. A mi novia por la paciencia y amor entregado durante gran parte de mi formación en la universidad y en el desarrollo de este proyecto. A mis amigos quienes de una u otra manera me apoyaron para finalizar mi carrera.

## **AGRADECIMIENTO**

La finalización de este trabajo jamás habrá sido posible sin la protección, guía, ayuda y fortaleza que Dios me ha brindado durante toda la vida, por ello en primer lugar agradezco a Mi Padre Celestial por siempre estar a mi lado y llenando mi vida de bendiciones y permite cumplir cada uno de mis objetivos.

A mi director de Tesis Ing. Borys Mejía y Codirector Ing. Cesar Llumiquinga por todo su apoyo y asesoría, que han enriquecido mis conocimientos gracias a su sabiduría e intelecto, de corazón muchas gracias.

A mis padres por todo el apoyo que recibí durante toda mi formación académica y la compañía que han sido en los momentos difíciles.

A mi familia por su incondicional apoyo y confianza otorgada en cada uno de mis actos.

A todos aquellos que de una u otra manera han aportado para el cumplimiento y finalización de mi carrera.

# INDICE DE CONTENIDOS

## CAPITULO I GENERALIDADES Y ANALISIS EXTERNO

1.1 ANTECEDENTES		
1.1.1	INTRODUCCIÓN.....	01
1.1.2	BASE LEGAL.....	02
1.2 LA EMPRESA		
1.2.1	RESEÑA HISTORICA.....	03
1.2.2	GIRO DEL NEGOCIO.....	05
1.2.1.1	GENERAL.....	06
1.2.1.2	ESPECIFICO.....	07
1.2.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	08
1.2.4	FILOSOFIA EMPRESARIAL.....	15
1.2.1.3	MISIÓN.....	15
1.2.1.4	VISIÓN.....	16
1.2.1.5	OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	16
1.2.1.6	PRINCIPIOS Y VALORES.....	17
1.3 ANALISIS EXTERNO		
1.3.1	VARIABLE ECONOMICAS.....	18
1.3.1.1	ANALISIS PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	20
1.3.1.2	ANALISIS INFLACIÓN.....	21
1.3.1.3	ANALISIS RIESGO PAÍS.....	23
1.3.1.4	ANALISIS DE TASAS ACTIVA Y PASIVA.....	25
1.3.2	VARIABLES SOCIO-CULTURALES.....	29
1.3.2.1	INDICE DE POBREZA.....	29
1.3.2.2	MIGRACIÓN.....	31
1.3.2.3	TASA DE DESEMPLEO.....	34
1.3.2.4	POBLACIÓN.....	37
1.3.3	VARIABLES POLITICO LEGALES.....	40
1.3.3.1	LEYES Y REGLAMENTOS.....	40
1.3.4	VARIABLES DEMOGRAFICAS.....	42
1.3.4.1	EDUCACIÓN.....	42

## CAPITULO II ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 MICROAMBIENTE		
2.1.1	MERCADO.....	45
2.1.1.1	SEGMENTACION DEL MERCADO.....	46
2.2.1.2	DIMENSIONES DEL MERCADO.....	47
2.2.1.3	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....	51
2.2.1.4	CRECIMIENTO EN EL MERCADO.....	53

2.1.2	CLIENTES.....	59
2.1.2.1	VOLUMEN DE VENTAS.....	59
2.1.2.2	CLIENTES ACTUALES.....	61
2.1.2.3	CLIENTES POTENCIALES.....	61
2.1.2.4	COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	62
2.1.3	PROVEEDORES.....	62
2.1.3.1	LINEAS DE PRODUCTO.....	63
2.1.3.2	LUGAR DE ORIGEN.....	64
2.1.3.3	CANALES DE VENTA.....	64
2.1.3.4	CALIDAD Y COSTO.....	65
2.2 ANALISIS FODA		
2.2.1	FORTALEZAS.....	66
2.2.2	OPORTUNIDADES.....	66
2.2.3	DEBILIDADES.....	66
2.2.4	AMENAZAS.....	67
2.3 ANALISIS FINANCIERO		
2.3.1	ANALISIS ESTADOS FINANCIEROS.....	73
2.3.1.1	ANALISIS BALANCE GENERAL.....	73
2.3.1.1.1	ANALISIS HORIZONTAL.....	73
2.3.1.1.2	ANALISIS VERTICAL.....	79
2.3.1.2	ANALISIS ESTADO DE RESULTADOS.....	81
2.3.1.2.1	ANALISIS HORIZONTAL.....	81
2.3.1.2.2	ANALISIS VERTICAL.....	83
2.3.1.1	ANALISIS DE FLUJOS DE FONDOS.....	85
2.3.2	ANALISIS INDICADORES FINANCIEROS.....	90
2.3.2.1	INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	90
2.3.2.1.1	LIQUIDEZ CORRIENTE.....	90
2.3.2.1.2	PRUEBA ÁCIDA.....	91
2.3.2.2	INDICADORES DE ACTIVIDAD.....	93
2.3.2.2.1	ROTACIÓN DE INVENTARIOS.....	93
2.3.2.2.2	PERIODO PROMEDIO DE COBRO.....	94
2.3.2.2.3	PERIODO PROMEDIO DE PAGO.....	94
2.3.2.2.4	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES.....	95
2.3.2.3	RAZONES DE CAPACIDAD DE ENDUDAMIENTO.....	96
2.3.2.3.1	INDICE DE ENDEUDAMIENTO.....	96
2.3.2.3.2	RAZÓN DE CARGOS DE INTERES FIJO.....	97



2.3.2.4	INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	98
2.3.2.4.1	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA.....	98
2.3.2.4.2	MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA.....	99
2.3.2.4.3	MARGEN DE UTILIDAD NETA.....	100
2.3.2.4.4	ROA .....	101
2.3.2.4.5	RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO.....	103
2.3.3	SISTEMA DE ANÁLISIS DUPONT.....	104

### **CAPITULO III MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA**

#### **3.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA FINANCIERA**

3.1.1	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	108
3.1.1.1	OBJETIVOS MICROECONOMICOS.....	108
3.1.1.2	OBJETIVOS MACROECONÓMICOS.....	109
3.1.2	POLITICAS DE MANEJO DE RECURSOS.....	110
3.1.3	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....	114

#### **3.2 POLITICAS DE FINANCIAMIENTO**

3.2.1	DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO.....	116
3.2.2	TIPOS DE FINANCIAMIENTO.....	118
3.2.3	DEFINICIÓN DE POLITICAS DE FINANCIAMIENTO.....	119
3.2.4	ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO.....	119

#### **3.3 MODELOS DE GESTIÓN FINANCIERA AL CORTO PLAZO**

3.3.1	MODELO DE CAPITAL DE TRABAJO.....	121
3.3.1.1	CUENTAS POR COBRAR.....	122
3.3.1.1.1	POLITICAS DE COBRO.....	122
3.3.1.1.2	PERIODO DE CREDITO.....	123
3.3.1.1.3	SISTEMA CTAS X COBRAR.....	124
3.3.1.2	CUENTAS POR PAGAR.....	130
3.3.1.2.1	POLITICAS DE FINANCIAMIENTO.....	131
3.3.1.2.2	PERIODO DE PAGO.....	131
3.3.1.2.3	SISTEMA CTAS X PAGAR.....	132
3.3.2	MODELO DE MANEJO DE COSTOS.....	134
3.3.2.1	ANALISIS DE COSTOS.....	134
3.3.2.2	SISTEMA DE MANEJO DE COSTOS .....	135
3.3.2.3	POLITICAS DE MANEJO DE COSTOS.....	140
3.3.2.4	DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	141

3.4	MODELOS DE GESTIÓN FINANCIERA AL LARGO PLAZO.....	143
3.4.1	MODELO DE MANEJO DE ACTIVOS .....	144
3.4.1.1	ANÁLISIS DE ACTIVOS .....	144
3.4.1.2	DEFINICIÓN DE NECESIDADES DE ACTIVO.....	148
3.4.1.3	POLÍTICAS DE MANEJO DE ACTIVOS.....	150
3.4.1.4	ESTRATEGIAS PARA MANEJO DE ACTIVOS.....	152
3.4.2	MODELO DE MANEJO DE PASIVOS .....	153
3.4.2.1	ANÁLISIS DE PASIVOS .....	153
3.4.2.2	POLÍTICAS DE MANEJO DE PASIVOS.....	155
3.4.1.4	ESTRATEGIAS PARA MANEJO DE PASIVOS.....	155
3.5	MODELO DE PRESUPUESTO MAESTRO.....	156
3.5.1	VENTAJAS DEL MODELO DE PRESUPUESTO.....	156
3.5.1.1	INDICADORES DEL PRESUPUESTO.....	157
3.5.1.2	DESARROLLO DEL PRESUPUESTO MAESTRO.....	159
3.5.1.2.1	PRESUPUESTO DE OPERACIÓN.....	160
3.5.1.2.2	PRESUPUESTO FINANCIERO.....	165
3.5.1.2.2.1	PRESUPUESTO DE EFECTIVO.....	165
3.5.1.2.2.2	PRESUPUESTO DE INVERSIONES...	167
3.5.1.2.2.3	E. RESULTADOS PRESUPUESTADO	170
3.5.1.3	APALANCAMIENTO.....	172
3.5.1.3.1	APALANCAMIENTO OPERATIVO.....	172
3.5.1.3.2	APALANCAMIENTO FINANCIERO.....	173
3.5.1.3.3	APALANCAMIENTO TOTAL.....	174

#### **CAPITULO IV DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA**

4.1	MODELO DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	175
4.1.1	COMPETIDORES ACTUALES.....	176
4.1.2	COMPETIDORES POTENCIALES.....	180
4.1.3	PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	183
4.1.4	BALANCE DE PODER EMPRESA-COMPRADOR.....	184
4.1.5	PODER DE NEGOCIACIÓN EMPRESA-PROVEEDOR.....	186
4.2	ACCIONES Y TÁCTICAS COMPETITIVAS.....	188
4.2.1	EVALUCIÓN DE LA INDUSTRIA Y SU ESTABILIDAD.....	188
4.2.2	ANÁLISIS DE LAS ACCIONES Y TÁCTICAS COMPETITIVAS.....	190
4.2.3	DEFINICIÓN DE LOS PUNTOS FOCALES COMPETITIVOS.....	194
4.3	ANÁLISIS ESTRUCTURAL DENTRO DE LA INDUSTRIA.....	196
4.3.1	DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	196
4.3.2	UBICACIÓN DE GRUPO ESTRATEGICOS.....	198
4.3.3	MAPA DE GRUPOS ESTRATEGICOS.....	200

4.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	201
4.4.1 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS EN LA INDUSTRIA.....	201
4.4.2 ELECCIÓN DE ESTRATEGIA PARA EL NEGOCIO.....	203
4.4.3 METODO DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA....	206
4.5 MODELO BENEFICIO – COSTO.....	208
4.5.1 MODELO BENEFICIO COSTO: .....	208
4.5.2 SUSTENTACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	213
4.5.3 MEDIDA DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	217

**CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES.....	219
5.2 RECOMENDACIONES.....	223

## LISTADO DE TABLAS Y GRAFICOS

### TABLAS

Tabla No. 1: Variación Anual del PIB.....	18
Tabla No. 2: Variación Anual de la Inflación.....	21
Tabla No. 3: Variación Anual del Riesgo País en puntos.....	24
Tabla No. 4: Variación Anual de la Tasa Activa.....	26
Tabla No. 5: Tasa activa de acuerdo al tipo de Crédito.....	27
Tabla No. 6: Migración durante los últimos cinco años.....	32
Tabla No. 7: Remesas ingresadas al país.....	32
Tabla No. 8: Población de 10-19 años.....	37
Tabla No. 9: Población de Quito Distribuida por edades.....	39
Tabla No. 10: Analfabetismo en el Ecuador.....	43
Tabla No. 11: Entidades educativas clasificadas por nivel de educación.....	43
Tabla No. 12: Dimensiones del Mercado de Referencia.....	47
Tabla No. 13: Estudiantes de la Ciudad de Quito dividido por el tipo de entidad .	49
Tabla No. 14: Ubicación de las Papelerías en la ciudad de Quito.....	51
Tabla No. 15: Comparación de Precios entre FABDITEC y la competencia.....	57
Tabla No. 16: Costos de Producción.....	58
Tabla No. 17: Costos de Producción.....	64
Tabla No. 18: Comparación de Precios entre Proveedores.....	65
Tabla No 19: Comparación de precio entre Proveedores.....	186
Tabla No 20: Comparación de Precio entre Productos.....	189

## GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Cadena de Valor FABDITEC.....	06
Gráfico No. 2: Canales de Distribución.....	09
Gráfico No. 3: Diagrama de Flujo Producción Escuadras.....	12
Gráfico No. 4: Diagrama de Flujo Producción Apoyamanos.....	13
Gráfico No. 5: Diagrama de Flujo Producción Paletas de Dibujo.....	14
Gráfico No. 6: Variación Anual del PIB.....	19
Gráfico No. 7: Variación Anual de la Inflación.....	21
Gráfico No. 8: Variación Anual del Riesgo País.....	24
Gráfico No. 9: Variación de la Tasa Activa.....	26
Gráfico No. 10: Tasa de Interés de Acuerdo al Tipo de Crédito.....	27
Gráfico No. 11: Población Durante los últimos 5 años.....	29
Gráfico No. 12: Migración durante los últimos cinco años.....	31
Gráfico No. 13: Aproximación del Total de Remesas Ingresadas al país.....	33
Gráfico No. 14: Tasa de Desempleo Anual.....	35
Gráfico No. 15: Tasa de Desempleo durante el último año.....	35
Gráfico No. 16: Tasa de Subempleo anual.....	36
Gráfico No. 17: Variación Anual de la Población.....	38
Gráfico No. 18: Población de Quito Distribuida por Edades.....	39
Gráfico No. 19: Población de Quito Distribuida por Edades.....	46
Gráfico No. 20: Participación en el Mercado por marcas.....	52
Gráfico No. 21: Variación de Ventas en Número de Unidades.....	53
Gráfico No. 22: Comportamiento de las Ventas durante el último año.....	55
Gráfico No. 23: Variación de los Precios.....	58
Gráfico No. 24: Variación de los Precios.....	59
Gráfico No. 25: Participación de los clientes en el total de ventas.....	60
Gráfico No. 26: Consumo de PACO durante el 2008.....	61
Gráfico No. 27: Compradores Típicos por Sector de Ubicación.....	61
Gráfico No. 28: Punto de Equilibrio.....	143
Gráfico No. 29: Porcentaje de Participación de Clientes.....	185
Gráfico No. 30: Fuerzas Competitivas de Porter.....	187
Gráfico No. 31: Grupos Estratégicos.....	200

## RESUMEN

El Sector Microempresarial en el país aporta alrededor del 13% del Producto Interno Bruto y genera más de un millón de plazas de trabajo en el Ecuador. Sin embargo la falta de apoyo de las entidades de Gobierno así como privadas provoca en la mayoría de casos el cierre definitivo de este tipo Negocios. Otro de los factores que inciden en la falta de crecimiento y desarrollo de estas empresas es la falta de un adecuado manejo administrativo y financiero de los recursos. Los factores antes señalados motivaron la búsqueda de soluciones para mejorar la situación económica de la Microempresa de la ciudad de Quito, FABDITEC la misma que posee como giro de negocio la fabricación y venta de implementos de dibujo técnico, para los estudiantes de Nivel Secundario y Primeros años de Universidad.

Las soluciones y medidas propuestas para la empresa partieron desde un análisis del entorno macroeconómico y microeconómico a fin de establecer la posición del negocio en relación con el mercado. Posteriormente se aplicó una evaluación financiera a los balances para complementar la información obtenida y plantear las soluciones para el negocio.

La propuesta está enfocada en dos puntos claves. El primero es el diseño de un modelo de Gestión Financiera que permitirá manejar, administrar y planificar los recursos con los que cuenta FABDITEC. Además se estableció un modelo de presupuesto y proyecciones a fin de determinar las inversiones necesarias para mejorar la situación actual del negocio. La implementación de los modelos de gestión a corto y largo plazo mejorará los índices de eficiencia y productividad del negocio y están enfocados en el incremento de ventas de la empresa a la vez que se reducirán los costos involucrados en la etapa de producción.

El segundo punto de la propuesta se deriva de la implementación del Modelo de Gestión Financiera a fin de establecer la estrategia competitiva de negocios para FABDITEC. La estrategia competitiva propuesta para el negocio consiste en la diferenciación de sus productos a través del alto estándar de calidad de sus implementos de dibujo. Además se propone una mejora en la imagen de cada implemento y se establecen los lineamientos a seguir para cumplir el objetivo así como fortificar la posición de la empresa en el mercado donde desarrolla sus actividades.

## SUMMARY

The microenterprise sector in the country contributes about 13% of GDP and generates more than a million jobs in Ecuador. However, the lack of support from government institutions and private causes in most cases the closure of such business. Another factor affecting the lack of growth and development of these enterprises is the lack of adequate administrative and financial management of resources. The economic factors motivated the search for solutions to improve the economic situation of Microenterprise in the city of Quito, which has FABDITEC the same line of business as the manufacture and sale of technical drawing tools for students and First Secondary Level years of college.

The solutions and measures proposed for the company departed from an analysis of macroeconomic and microeconomic environment in order to establish the position of business in relation to the market. This is followed by a financial assessment to balance sheets to supplement the information obtained and ask for business solutions.

The proposal is focused on two key points. The first is to design a financial management model that will operate, manage and plan resources to FABDITEC account. Moreover, they established a budget model and projections to determine the investment needed to improve the current situation of the business. The implementation of management models in the short and long term rates will improve efficiency and productivity of the business and are focused on increasing sales of the company while it reduced the costs involved in the production stage.

The second point of the proposal follows the implementation of the Financial Management Model to establish the competitive business strategy for FABDITEC. Competitive strategy for the business proposal is to differentiate their products through high quality standard of its drawing tools. It also suggests an improvement in the image of each tool and sets out guidelines to follow to meet the target and fortify the company's position in the market where it operates.



# **CAPITULO 1**

## **GENERALIDADES Y ANÁLISIS EXTERNO**

### **1.1 ANTECEDENTES**

#### **1.1.1 INTRODUCCIÓN**

El sector Microempresarial en el país ha venido presentando un crecimiento durante los últimos 9 años. Una de las razones principales para que esta situación se presente es la falta de empleo y oportunidades de las personas. Dicha premisa induce la necesidad de crear un negocio propio que le permita al microempresario poseer una fuente de ingresos regular y posiblemente estable.

Sin embargo este sector en su mayor parte se ve altamente limitado, ya que posee un apoyo gubernamental bajo y un nivel de acceso a crédito casi nulo, razón por la cual las opciones de crecimiento se ven altamente reducidas, y dichas limitantes provocan en algunos casos los cierres de estas microempresas que representan alrededor del 13% del Producto Interno Bruto.

Las microempresas al estar constituidas prácticamente de manera informal, poseen una administración poco especializada, el manejo de los recursos y su planificación viene dada de acuerdo con la experiencia, más no en base a datos históricos, y generalmente las funciones no se encuentran bien definidas. Dichos aspectos en conjunto son una de las principales razones por las cuales las posibilidades de crecimiento de este tipo de empresas se ven mermadas.

La labor de FABDITEC es importante porque está implicada con la educación, con todos aquellos alumnos que reciben dibujo técnico, los mismos que constituyen los principales clientes de la empresa y a quienes FABDITEC puede brindarles mejores productos que demanden calidad.

El proporcionar un aporte a esta empresa hará que crezca y se desarrolle, lo que implica generación de empleo, mejora de ingresos, tanto de sus propietarios como de sus empleados y más que todo un aporte a la economía ecuatoriana.

Las empresas ecuatorianas son capaces de competir con productos extranjeros y FABDITEC por lo tanto, puede surgir y ganar reconocimiento empezando desde el mercado interno para plantearse posteriormente objetivos mucho más lejanos.

Los aspectos antes mencionados en conjunto con la necesidad de los propietarios de expandir su negocio crean la posibilidad de diseñar para la empresa un Modelo de Gestión Financiera cuya aplicación permitirá al negocio diferenciarse de la competencia gracias a un adecuado manejo de recursos y control sobre cada una de las actividades del negocio, mientras que la Estrategia competitiva brindará a la empresa una posición sólida y ampliación del mercado.

### **1.1.1 BASE LEGAL**

La Empresa FABDITEC empieza su funcionamiento en el año de 1981 y es registrada como empresa unipersonal. Su representante legal es el Señor Fausto Castro como persona Natural. La empresa FABDITEC está calificada en la Junta de Defensa del Artesano. Dentro de las distintas normas y leyes que rigen a esta empresa constan las siguientes:

- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interna.
- Reglamento de Aplicación de la ley de Régimen Tributario Interna.
- Ley de Seguridad Social
- Registro único de Contribuyentes

Según lo establecido en la ley de régimen tributario interno la empresa grava todos sus productos con tarifa 0% por considerarse una actividad artesanal.

## **1.2 LA EMPRESA**

### **1.2.1 RESEÑA HISTORICA**

Para los diseños de bocetos y planos los arquitectos necesitan contar con:

- Mesa o tablero de dibujo
- Regla T o paralela
- Escuadras de 45° y 60°
- Escalas o reglas
- Lápices y borrador
- Papel de dibujo
- Otros equipos opcionales

De estos instrumentos, dos en especial: las escuadras y paralelas de dibujo técnico, eran productos que hace treinta años aproximadamente, no se encontraban fácilmente en el mercado nacional, por lo que debían ser importados y sus precios, por lo tanto, eran elevados.

Esta necesidad comenzó a inquietar a los estudiantes de la Universidad Central, hasta que uno de ellos empezó fabricando sus propios materiales: paralelas y escuadras de dibujo técnico, las mismas que fueron fabricadas con herramientas manuales, en madera y acrílico respectivamente.

De esta manera, con el impulso de la necesidad insatisfecha, comenzó la producción de estos dos productos, que de inmediato, fueron vendidos a compañeros y más tarde al Almacén Técnico de la Facultad, con el que hasta hoy en día la empresa mantiene sus ventas, siendo uno de sus principales clientes. Así se creó "GAMA K-P", cuyas siglas corresponden a los apellidos de su creador: Karolys Pazmiño.

La Fábrica de Implementos de Dibujo Técnico, FABDITEC, inicia su actividad el 6 de mayo de 1971 en la ciudad de Quito, en ese entonces conocida como

GAMA K-P dedicándose a la producción de escuadras, paralelas y mesas de dibujo técnico. Originalmente la fabricación de estos implementos de dibujo parte de la inexistencia de los citados productos en las papelerías de Quito, debido a que en aquella época no se encontraban fácilmente en el mercado nacional, por lo que debían ser importados y sus precios, por lo tanto, eran elevados.

Sin embargo por aquella época en Ambato se formo la Industria Plástica Brother's, dedicándose básicamente a la elaboración de material didáctico de las prestigiosas marcas Brother's, Apolo y Kayser para el uso de estudiantes de escuelas, colegios, con licencia, tecnología, moldes y maquinaria Europea. Sin embargo los productos no llegaban al mercado con precios accesibles para la mayoría de estudiantes y además la mayoría de productos servían más para estudiantes de nivel primario y secundario.

Debido a una falta de competencia y productos innovadores GAMA K-P, fue creciendo e incrementando su personal a un máximo de diez trabajadores, que laboraban ya no con pequeñas herramientas, sino con maquinarias que con creatividad tuvieron que ser adecuadas para que la producción se lleve a cabo.

En 1981, la empresa toma el nombre de "FABDITEC", nombre actual que se mantiene, el mismo que significa: Fábrica de Implementos de Dibujo Técnico.

A partir de este año, la fábrica es puesta a cargo de un nuevo propietario, quien a más de escuadras y paralelas, extendió su producción con mesas y tableros de dibujo técnico. Estos dos últimos productos aunque tuvieron su auge en su debido tiempo, hoy en día su producción ha tenido que ser extinguida, sin embargo, su producto principal: la Escuadra K-P, es un instrumento muy utilizado, aunque ya no por profesionales, pero sí por los estudiantes de educación media e incluso superior.

Estos instrumentos han sido indispensables para los estudiantes universitarios de ingeniería y arquitectura, puesto que en una mesa de dibujo plasmaban sus diseños o ideas con ayuda de otros implementos necesarios.

En la actualidad la empresa ha dejado de producir paralelas y mesas de dibujo técnico, lo que ocasiona una reducción significativa en los ingresos y se limita a la producción de escuadras, paletas de dibujo y apoya manos.

Finalmente en el mercado ecuatoriano funcionan dos empresas productoras de implementos de dibujo, Plastiuniversal Ecuador, con su matriz en la ciudad de Guayaquil y una oficina en Quito, e Industria Plástica Brother's ubicada en la ciudad de Ambato.

## **1.2.2 GIRO DEL NEGOCIO**

### **1.2.2.1 GENERAL**

FABDITEC es una empresa dedicada a la fabricación de distintos implementos de dibujo técnico. Aunque en sus inicios entregaba a los clientes además de las escuadras tableros de dibujo y paralelas, ahora sus productos estrella lo constituyen los apoya manos, paletas de dibujo y las escuadradas de 45° y 60°. Todos estos productos son realizados con planchas de acrílico de distintos colores y grosor.

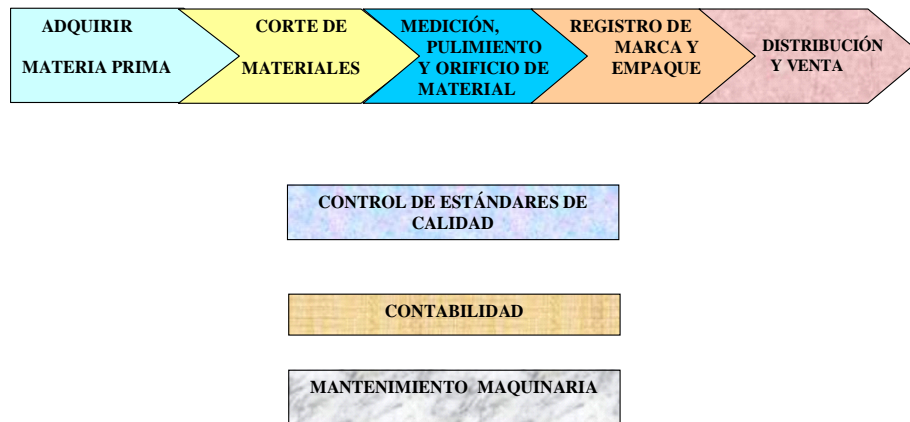
El proceso de fabricación para estos implementos es aparentemente similar, sin embargo cada uno posee procesos que se deben realizar de manera diferente y cada producto está destinado a distintos clientes.

En la siguiente imagen se detalla el proceso de producción definido en la Cadena de Valor de FABDITEC

### **Gráfico No. 1: Cadena de Valor FABDITEC**

# PROCESOS Y METAS

## CADENA DE VALOR



Fuente: FABDITEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

### 1.2.2.2 ESPECIFICO

Los procesos de fabricación de cada implemento son realizados en su gran mayoría de forma manual, razón por la cual la fabricación de dichos productos requiere de un mayor tiempo de fabricación.

En la actualidad la empresa FABDITEC se dedica a la elaboración de tres productos básicamente:

El producto principal de la empresa que es la escuadra está destinado a satisfacer las necesidades de los estudiantes de nivel secundario, los mismos que utilizarán los implementos de dibujo técnico como complemento en sus trazos y diseños en la cátedra de dibujo técnico, facilitando dichas actividades complementados por la calidad y duración de sus productos.

Estas escuadras se fabrican de dos tipos de 45° y 60°.

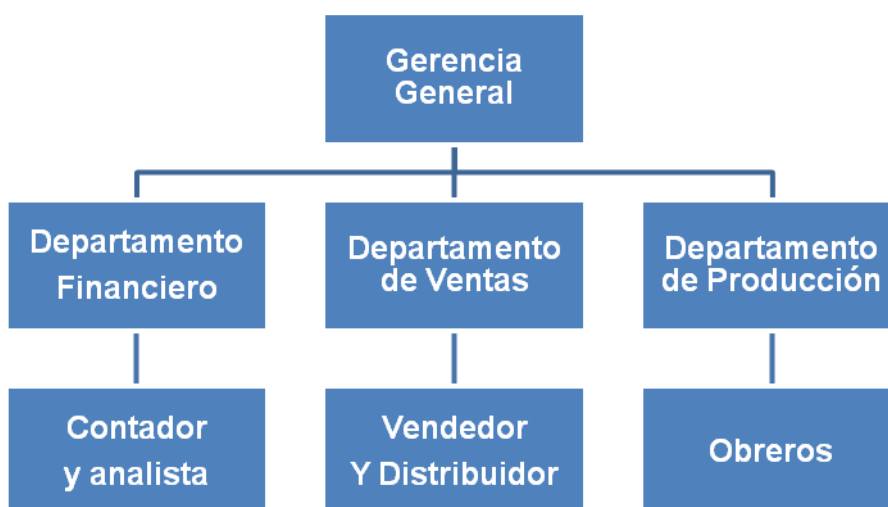
La utilización básica de este instrumento es la precisión en el trazo de proyecciones. Los cortes y medidas de las escuadras garantizan trazos perfectos, es una de las principales razones por las cuales los estudiantes adquieren el producto.

El apoyo manos está destinado a empresas y restaurantes donde sea necesario un producto que permita facilitar la escritura de distintas hojas de trabajo. Este producto se realiza enteramente con acrílico de color negro, debido básicamente a su alto nivel de duración.

Las paletas de dibujo están destinadas como una herramienta de ayuda a los pintores y estudiantes de artes, los mismos que encuentran en estas paletas un producto que facilita de colocación de distintos tipos de pintura independiente de los ingredientes o texturas que posea

Las paletas de dibujo son fabricadas con acrílico lechoso, que es de un grosor más alto que el de plancha de acrílico de escuadradas, incrementando de esta manera su duración.

### 1.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



#### DEPARTAMENTO FINANCIERO

FUNCIONES
Preparación de Presupuestos
Preparación y Presentación de Estados Financieros
Declaraciones de Impuestos

ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL AREA
Recepción y toma física de documentos

Clasificación y ordenamiento de facturas
Analizar facturas de compra de materia prima y facturas de ventas de insumos
Verificación de datos
Registro en el sistema contable
Desarrollo del libro diario
Realización del libro mayor
Preparación de Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo.
Realización de formularios para la declaración de impuestos
Presentación de resultados financieros
Preparación del presupuesto para el siguiente flujo productivo.

### **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

<b>FUNCIONES</b>
Contacto con los clientes
Recepción de pedidos
Adquisición de Materia Prima
Venta de Productos de la Empresa
Distribución y entrega del Producto

<b>ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL AREA</b>
Contactar a los proveedores de la materia prima.
Adquisición de la materia prima
Enviar facturas de compra al departamento financiero.
Contactar clientes potenciales.
Recepción de órdenes de producción.
Enviar las órdenes de producción al Departamento de Producción.
Confirmar existencia en bodega de los implementos de dibujo.
Establecer fecha para la entrega de pedidos.
Realizar la venta establecida.
Enviar facturas de venta al departamento financiero.

### **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

El nivel de distribución constituye el número de intermediarios que la empresa considera necesarios para que el producto llegue al usuario final. Debido a las características propias del producto y a la cobertura geográfica limitada a la ciudad de Quito, la empresa utiliza un canal de distribución corto, representado en el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 2: Canales de Distribución**





Fuente: FABDITEC  
 Elaboración: Daniel Gallegos

Por otra parte la adquisición de materia prima se realiza de forma directa con todos los proveedores de acrílico.

### DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

FUNCIONES
Producción de los implementos de Dibujo
Planificación de Materia Prima

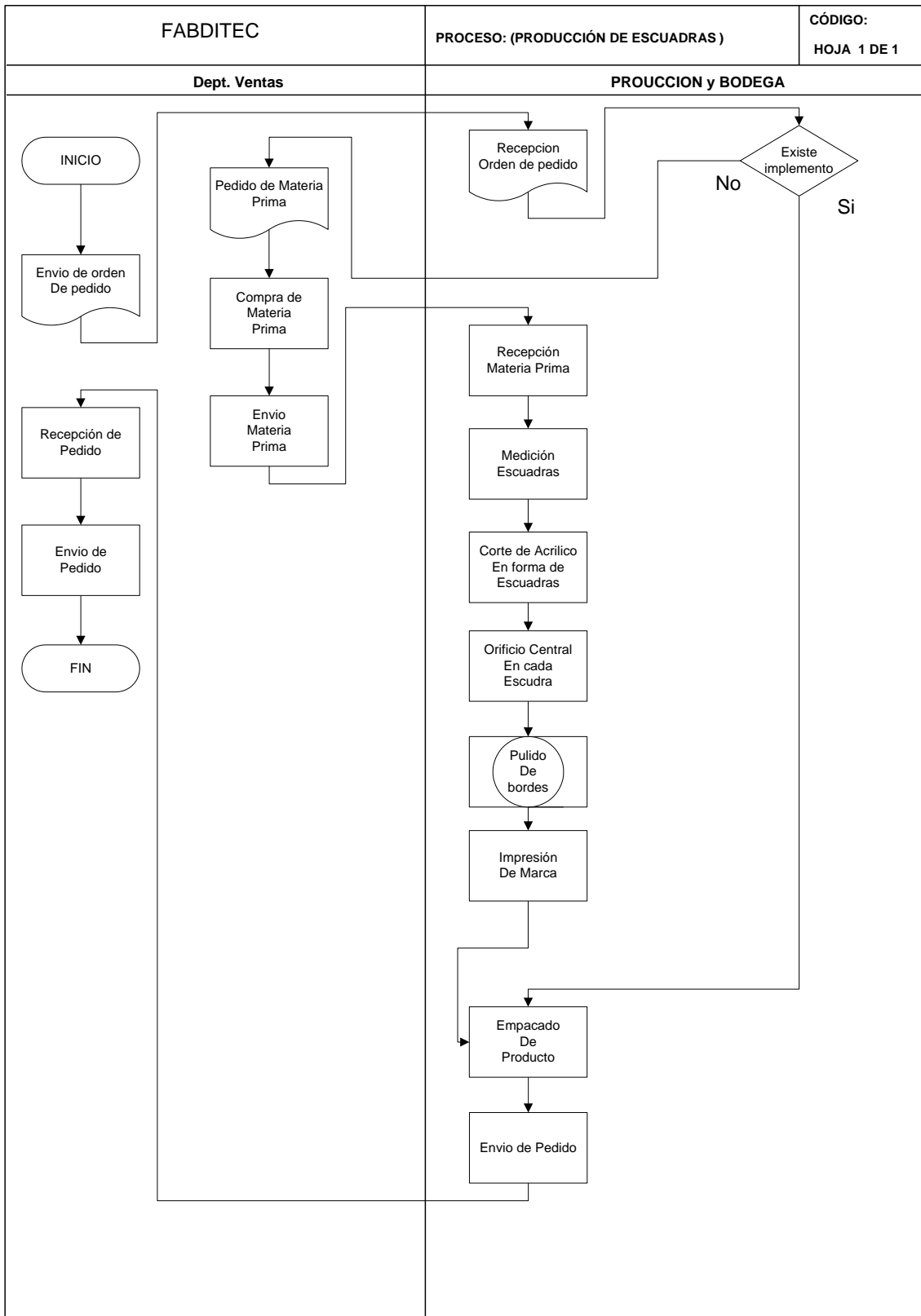
ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA PRODUCCION DE ESCUADRAS
Recepción de órdenes de producción y pedido de los clientes
Análisis de existencia y confirmación en bodega
Recepción de láminas de acrílico.
Verificación del material
Preparación de máquina para el corte
Toma de medida en las láminas de acrílico
Corte según la orden de pedido
Separación en el corte de escuadras de 45° y 60°
Perforación en el centro de cada escuadra
Pulimiento en las esquinas de las escuadras
Impresión de la marca en cada escuadra
Control de Calidad
Empacado
Envió a Dpto de Ventas para entrega

ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA PRODUCCION DE APOYAMANOS
Recepción de órdenes de producción y pedido de los clientes
Análisis de existencia y confirmación en bodega
Recepción de láminas de acrílico.
Verificación del material
Preparación de máquina para el corte
Toma de medida en las láminas de acrílico
Corte según la orden de pedido

Colocación de Gancho metálico en el acrílico
Pulimiento en las esquinas
Impresión de la marca
Control de Calidad
Empacado
Envió a Dpto de Ventas para entrega

<b>ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA PRODUCCION DE PALETAS</b>
Recepción de órdenes de producción y pedido de los clientes
Análisis de existencia y confirmación en bodega
Recepción de láminas de acrílico.
Verificación del material
Preparación de máquina para el corte
Toma de medida en las láminas de acrílico
Corte según la orden de pedido
Perforación en la esquina de la paleta
Colocación de contenedores plásticos en la paleta
Impresión de la marca
Control de Calidad
Empacado
Envió a Dpto de Ventas para entrega

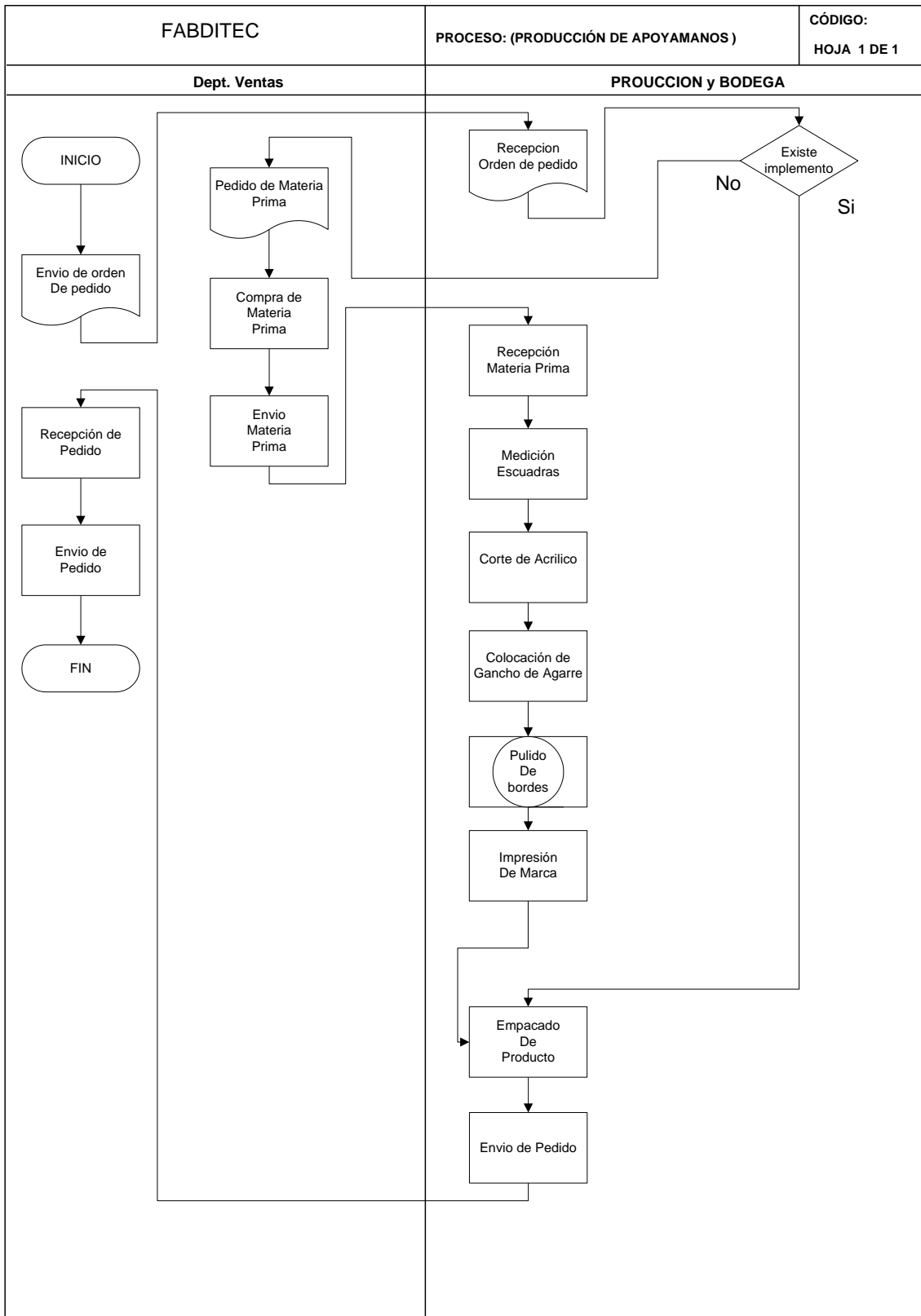
**Gráfico No. 3: Diagrama de Flujo Producción Escuadras**



Fuente: Fabditec

Elaboración: Daniel Gallegos

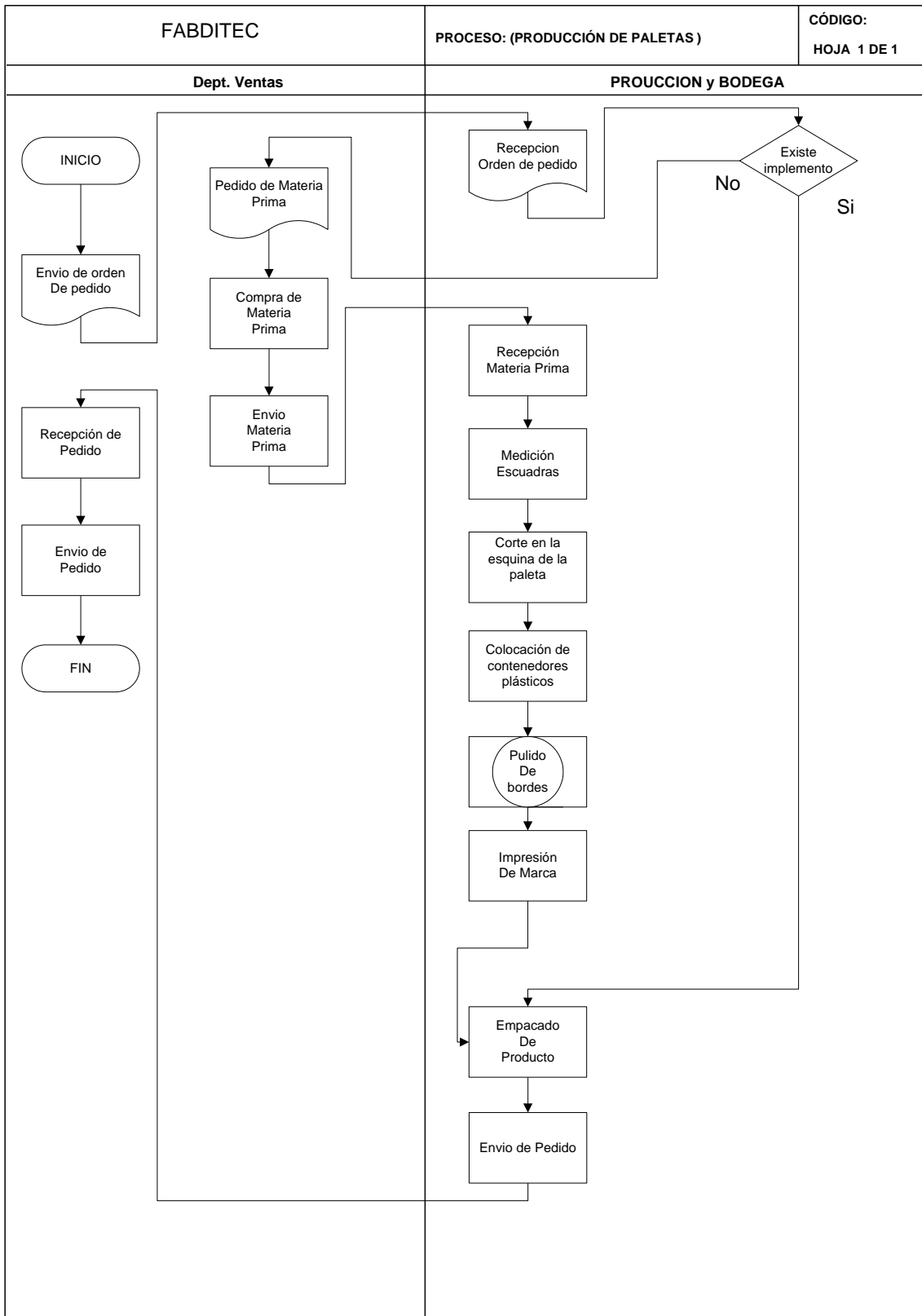
**Gráfico No. 4: Diagrama de Flujo Producción Apoyamanos**



Fuente: Fabditec

Elaboración: Daniel Gallegos

**Gráfico No. 5: Diagrama de Flujo Producción Paletas de Dibujo**



Fuente: Fabditec

Elaboración: Daniel Gallegos

### 1.2.2 FILOSOFIA EMPRESARIAL

La Filosofía Empresarial permite definir e identificar la forma de ser y actuar de una empresa. Para un correcto análisis de toda organización es necesario conocer los fundamentos de esta filosofía implementados dentro de la misma. En FABDITEC los componentes de la Filosofía empresarial han sido definidos, esclareciendo la razón de ser de la empresa y a donde se planea llegar en el futuro, constituyendo de esta manera una fortaleza en la ejecución de cada una de las actividades.

### **1.2.2.2 MISIÓN**

“Somos una empresa productora y comercializadora de implementos de dibujo técnico con un excelente estándar de calidad, encaminados a facilitar y estimular las destrezas y actividades de los estudiantes de nivel secundario de la ciudad de Quito, en la cátedra de dibujo técnico”<sup>1</sup>

#### **ELEMENTOS:**

Naturaleza del negocio: Producción y comercialización de implementos de dibujo técnico.

Razón para existir: Proveer productos con un buen estándar de calidad.

Mercado al que sirve: Estudiantes de nivel secundario de la ciudad de Quito.

Características generales del producto: Escuadras.

Posición deseada en el mercado: Importante (estar entre las primeras del mercado ecuatoriano)

Principios y valores: Responsabilidad, honestidad, lealtad y ética.

### **1.2.2.3 VISIÓN**

“Incrementar la participación actual en el mercado local de implementos de dibujo técnico durante los próximos 3 años, ofertando productos con buenos

---

<sup>1</sup> Estudio de Definición de Filosofía Empresarial. FABDITEC

estándares de calidad, a través del mejoramiento continuo, la responsabilidad y honestidad de manera constante.”<sup>2</sup>

#### ELEMENTOS:

Posición en el mercado: El mejor

Tiempo: 3 años

Ámbito del mercado: Local

Productos o servicios: Implementos de dibujo técnico

Valores: Responsabilidad y honestidad.

Principio Organizacional: Mejoramiento continuo

#### **1.2.2.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES**

“Elaborar implementos de dibujo técnico con alto estándar de calidad que permitan satisfacer las necesidades de los estudiantes y sean de gran ayuda en sus trazos y diseños.”

“Contribuir al desarrollo y crecimiento del sector de la pequeña industria así como al crecimiento de la economía, generando empleo y apoyando al sector de la educación en Ecuador”

“Aprovechar la ventaja en la especialización de la fabricación de implementos de dibujo de alto estándar de calidad.”

“Beneficiarse de la existencia de consumo de los implementos de dibujo en cualquier temporada y a pesar de la crisis económica del país”<sup>3</sup>

#### **1.2.2.5 PRINCIPIOS Y VALORES**

#### VALORES

---

<sup>2</sup> Estudio de Definición de Filosofía Empresarial. FABDITEC

<sup>3</sup> Estudio de Definición de Filosofía Empresarial. FABDITEC



“Los valores constituyen para FABDITEC una parte primordial ya que exponen la responsabilidad ética y social en el desarrollo de sus actividades.

- Honestidad: en el desempeño de las labores diarias de cada uno de los niveles que conforman la organización.
- Responsabilidad: de cada miembro de la empresa, al instante en el cual se elaboren productos con excelentes estándares de calidad.
- Confianza: en las capacidades que posee el personal de la organización en el desempeño de sus funciones.
- Lealtad: contar con la fidelidad de todo del personal de la organización, en el cumplimiento de sus tareas.”<sup>4</sup>

## PRINCIPIOS

“Los principios constituyen una parte esencial para FABDITEC ya que son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la organización:

- Conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Mantener transparencia en la integración de todos los niveles de la organización
- Innovación y creatividad para sobresalir de la competencia.
- Responsabilidad en la calidad de nuestros productos.”<sup>5</sup>

### 1.3 ANALISIS EXTERNO

El análisis del Macroambiente permitirá identificar las oportunidades y amenazas a las que está expuesta la empresa. Dicho análisis estará enfocado en el estudio de FABDITEC en relación con el Mercado en el que desarrolla y sus actividades, así como con los distintos Factores Económicos que inciden directamente en el negocio.

#### 1.3.1 FACTORES ECONÓMICOS

---

<sup>4</sup> Estudio de Definición de Filosofía Empresarial. FABDITEC

<sup>5</sup> Estudio de Definición de Filosofía Empresarial. FABDITEC

Los Factores Económicos están formados por distintos indicadores que proporcionan la posibilidad de conocer la situación actual del país y su evolución durante los últimos años. Dichos indicadores generan una idea para evaluar el sector Microempresarial que es precisamente donde desarrolla sus funciones FABDITEC.

### 1.3.1.1 ANALISIS PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB es el valor de mercado de la totalidad de los bienes y servicios finales producidos en un período dado por los factores de producción localizados dentro de un país.

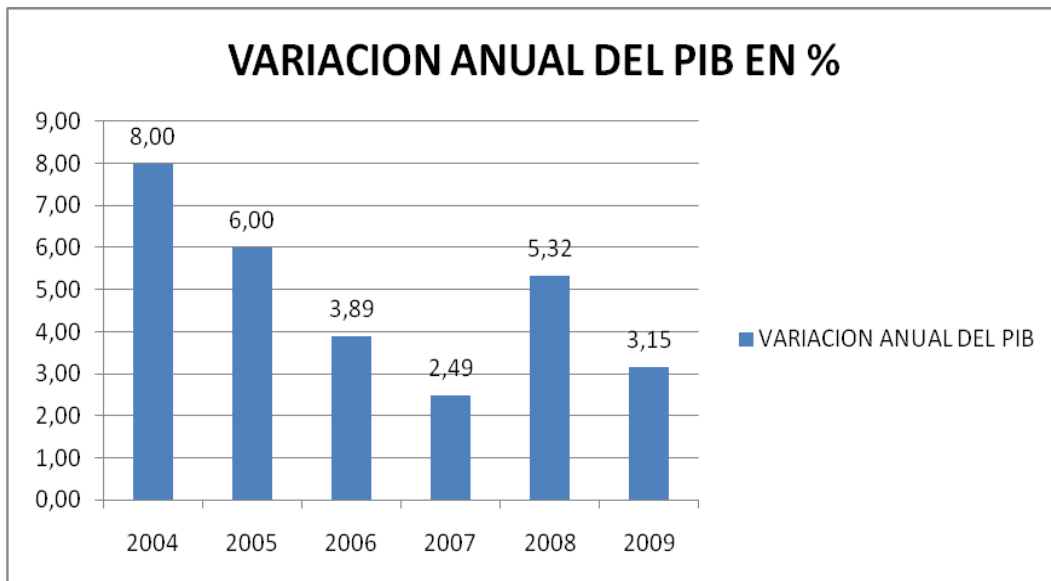
La variación del Producto Interno del País durante los últimos 6 años se ve reflejada en el Gráfico 6 en términos de porcentaje.

**Tabla No. 1: Variación Anual del PIB**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Abril 2009	3.15%
Diciembre 2008	5.32 %
Diciembre 2007	2.49 %
Diciembre 2006	3.89 %
Diciembre 2005	6.00 %
Diciembre 2004	8.00 %

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Daniel Gallegos

**Gráfico No. 6: Variación Anual del PIB**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Daniel Gallegos

Esta variable económica presenta incidencia en FABDITEC ya que el PIB mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, desde el año 2000 esta variable ha presentado una tendencia irregular.

Sin embargo es importante recalcar que el sector microempresarial aporta con apenas el 17% de este factor, lo cual significa que la empresa FABDITEC en aporte general a la economía representa un porcentaje mínimo, pero al igual que muchas otras micro empresas genera fuentes de empleo y aporta sin duda alguna al desarrollo y crecimiento económico del país.

Para el año 2004 la producción se incrementó, al mismo tiempo este año fue uno de los más importantes en cuanto a ingresos de la empresa se refiere, ya que el incremento de la demanda provocó un mayor volumen de ventas sin embargo debido a diversos problemas político económicos el PIB presentó una reducción para el 2005 de alrededor del 3% que afecta directamente a la producción en el país.

El año 2006 y 2007 representaron una baja constante de todos los sectores productivos del país, y el sector microempresarial no es la excepción. Varios de

estos resultados con provocados generalmente por cambios de Gobierno, debido básicamente a la incertidumbre sobre las posibles medidas a ser implementadas.

Sin embargo el año 2008 y principios de 2009 aún cuando la variación del PIB sigue siendo irregular se prevé un crecimiento del sector productivo, pero las distintas medidas tomadas por el actual Gobierno han permitido un incremento nuevamente en la demanda de los implementos de dibujo, gracias a la gratuidad de la educación.

Dentro de los aspectos antes mencionados es importante recalcar que para FABDITEC se presenta en estos momentos una ventaja considerable, ya que varias de las medidas arancelarias aplicadas por el gobierno han afectado directamente a las empresas competidoras que importan sus productos, provocando un incremento de precios generalizado, sin embargo FABDITEC ha sido capaz de mantener sus precios, y por lo tanto sus implementos son más atractivos para el consumidor final, razón por la cual su producción y aporte al PIB ha incrementado.

### 1.3.1.2 ANALISIS INFLACIÓN

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.”<sup>6</sup>

La variación de la inflación durante los últimos 6 años se ve reflejada en el Gráfico 7 en términos de porcentaje.

**Tabla No. 2: Variación Anual de la Inflación**

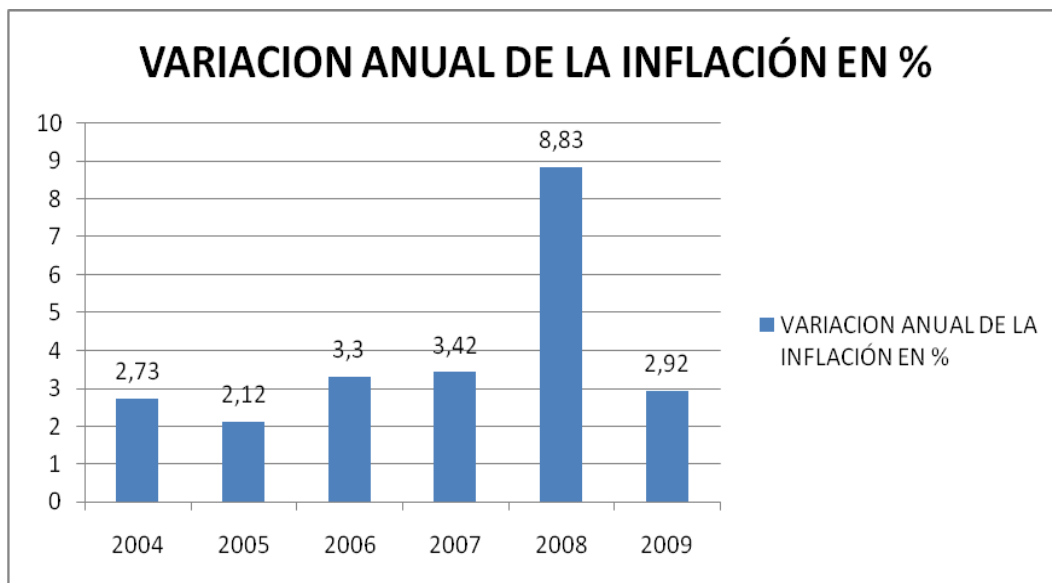
FECHA	VALOR
-------	-------

<sup>6</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Abril 2009	2.92 %
Diciembre 2008	8.83 %
Diciembre 2007	3.42 %
Diciembre 2006	3.30 %
Diciembre 2005	2.12 %
Diciembre 2004	2.73 %

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por Daniel Gallegos

**Gráfico No. 7: Variación Anual de la Inflación**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Daniel Gallegos

A partir de la dolarización en el año de 1999 el Ecuador ha enfrentado un proceso de disminución de la inflación, logrando de esta manera mantenerse, con un máximo de 3.3% hasta enero del 2006.

A nivel general las empresas en el Ecuador, se ven afectadas por el fenómeno de la inflación, y las empresas de producción de implementos de dibujo técnico no son una excepción, por tanto el fenómeno inflacionario también las afecta, dado que, la inflación se produce al momento que, el precio de los productos aumenta, y el nivel de sueldos se mantiene o crece en un nivel inferior, ocasionando, que los proveedores de las láminas acrílicas, de diferentes espesores y colores, así como la mano de obra, aumenten de precio como consecuencia de la elevación general de precios.

Otro de los efectos de fenómeno inflacionario es la pérdida de poder adquisitivo de las personas, este efecto provoca que el consumo de todo tipo de productos se vea reducido, afectando directamente a los niveles de ventas de las empresas, ya que todos los clientes buscarán primero satisfacer sus necesidades básicas y posteriormente la adquisición de otro tipo de productos.

Ahora bien debido a diversos factores la inflación en nuestro país ha presentado una variación creciente con tendencia positiva desde el año 2006, una de las principales razones por las cuales este fenómeno ha venido presentándose es el excesivo gasto en que ha incurrido el actual Gobierno. La existencia de más dinero circulante en el país provocado principalmente por el incremento de sueldos sin un análisis previo, así como el bono de desarrollo humano incentiva al incremento de precios.

Otro de los factores también incluye el impacto de fenómenos naturales presentados durante los últimos años en distintas regiones del país, gastos en elecciones, instauración de la asamblea constituyente, entrega de más recursos a la educación y salud, etc.

Finalmente uno de los aspectos posiblemente de mayor relevancia para el incremento de la inflación es la actual crisis internacional que afecta a todas las economías del mundo y Ecuador no es la excepción. La falta de medidas económicas adecuadas ha provocado que la inflación no disminuya sino que por el contrario siga presentando una tendencia al alza.

Al enfrentar un aumento de precios, en las materias primas, se produce un aumento en el costo de producción los diversos implementos de dibujo ofrecidos, lo que como consecuencia conlleva al aumento en el precio de los productos, reducción de la utilidad o la reducción de la calidad con la finalidad de reducir costos.

La tendencia actual de la inflación y precio de los bienes ha provocado que los precios de los implementos de dibujo técnico deban incrementar su precio. Esta

situación afecta desfavorablemente a FABDITEC ya que su mercado potencial así como al poder adquisitivo de los clientes provoca una disminución de ventas. Es importante que el Gobierno busque medidas que frenen el crecimiento de la inflación, caso contrario la situación económica y financiera de la empresa puede verse altamente afectada.

### 1.3.1.3 ANALISIS RIESGO PAÍS

El Riesgo País son Riesgos derivados de factores políticos, económicos, jurídicos o sociales de un país. Se produce el riesgo país cuando las circunstancias políticas – económicas impiden a un país realizar pagos al exterior.

La Tabla 3 así como el Gráfico 8 muestran la variación del Riesgo país que se mide por puntos durante los últimos años.

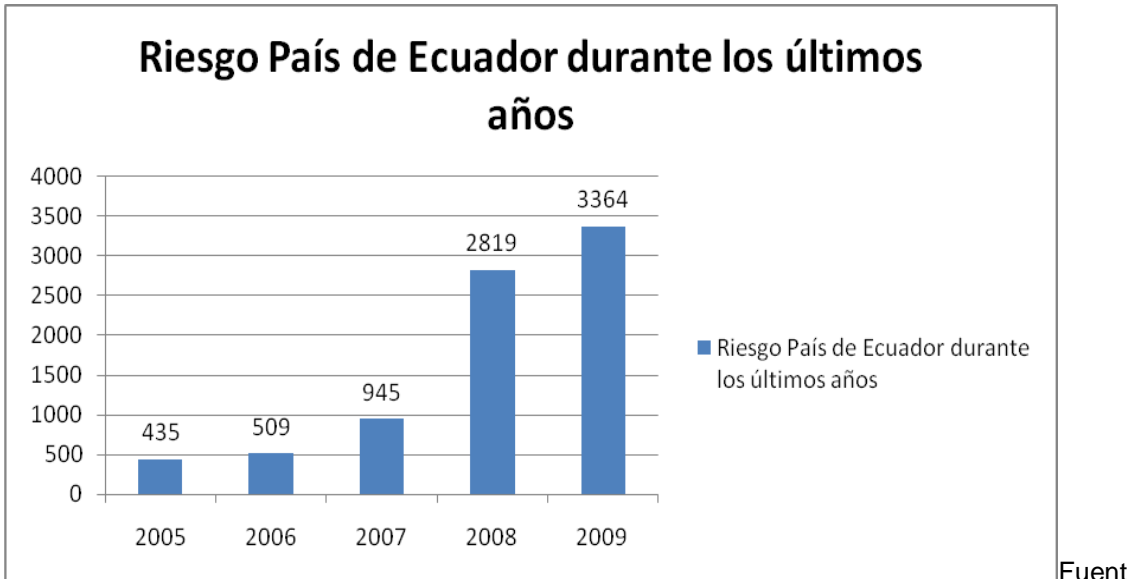
**Tabla No. 3: Variación Anual del Riesgo País en puntos**

FECHA	VALOR
2005	435
2006	509
2007	945
2008	2819
2009	3364

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Daniel Gallegos

**Gráfico No. 8: Variación Anual del Riesgo País**



e: Banco Central del Ecuador  
 Elaborado por: Daniel Gallegos

El riesgo país es uno de los indicadores que posiblemente no reflejen claramente las condiciones actuales de un país, sin embargo esta variable representa uno de los principales referentes para las distintas entidades internacionales que otorgarán créditos al país y a las entidades financieras nacionales.

Durante los últimos 5 años la variación de estas cifras ha sido muy elevada, debido básicamente a las decisiones tomadas por el país con respecto a los pagos de Deuda Externa y Bonos Emitidos en anteriores gobiernos.

Esta condición ha limitado al sector financiero en la capacidad de acceso a créditos internacionales para a su vez colocarlos en el país, sin mencionar la imposibilidad del país de acceder a créditos que le permitan invertir en distintos sectores. Esta situación ha limitado enormemente la posibilidad de que el sector Microempresarial acceda a un crédito que le permita expandir su negocio.

Otro de los inconvenientes suscitados por las altas cifras presentadas durante los 2 últimos años es el alejamiento de la inversión extranjera en el país, ya que



en estos momentos no existe una estabilidad política ni jurídica acorde con las necesidades de los inversionistas.

El riesgo país constituye una variable negativa relevante en FABDITEC ya que ha incidido directamente en el crecimiento de la empresa, debido a que la política inestable del Ecuador no es atractiva para la inversión extranjera lo que ha mermado las posibilidades de que Capital extranjero e interno aporte en el desarrollo de FABDITEC.

#### **1.3.1.4 ANALISIS DE TASA ACTIVA**

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Es el precio de la remuneración de un capital prestado o recibido en préstamo. Es el precio de la renuncia a la liquidez del ahorro.

Las variaciones de la tasa activa referencial emitida por el Banco Central se presenta en la siguiente Tabla 4, además dichas variaciones son representadas en el Gráfico 9.

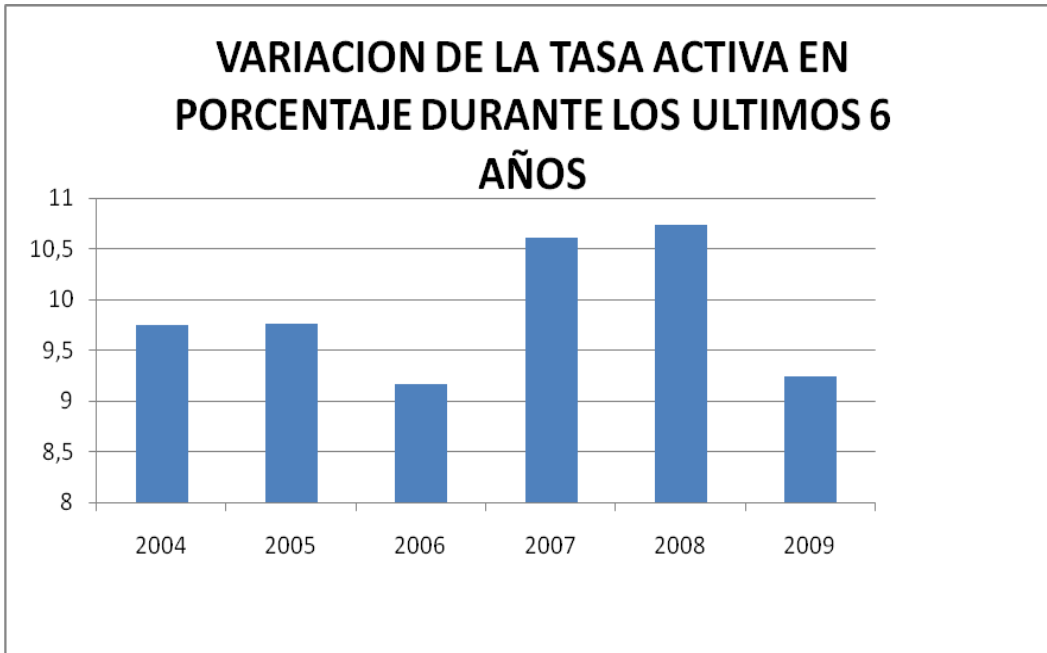
**Tabla No. 4: Variación Anual de la Tasa Activa**

FECHA	VALOR
2004	9,75%
2005	9,76%
2006	9,17%
2007	10,61%
2008	10,74%
2009	9,24%

Fuente: Banco Central

Elaborado por: Daniel Gallegos

**Gráfico No. 9: Variación de la Tasa Activa**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Daniel Gallegos

#### TASA ACTIVA DE ACUERDO AL TIPO DE CRÉDITO

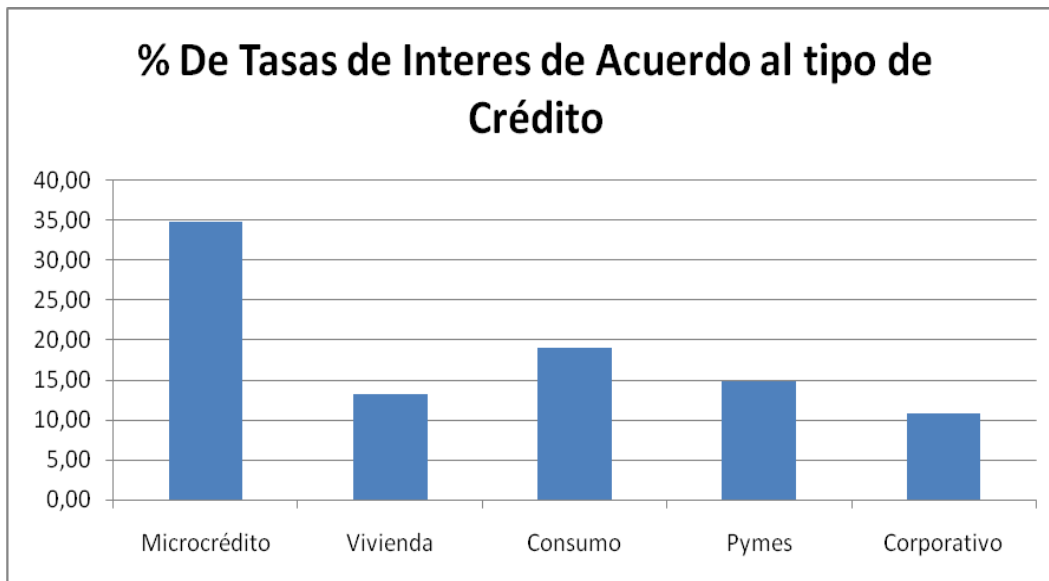
La presente Tabla 5 presenta en porcentajes las tasas activas que las entidades financieras cobran por un préstamo dependiendo del sector para el que está dirigido. En el Gráfico 10 se representa claramente la variación entre cada tasa de interés.

**Tabla No. 5: Tasa activa de acuerdo al tipo de Crédito**

TIPO	TASA
Microcrédito	34,63
Vivienda	13,15
Consumo	18,94
Pymes	14,8
Corporativo	10,75

Fuente: Banco Central  
Elaborado por: Daniel Gallegos

#### Gráfico No. 10: Tasa de Interés de Acuerdo al Tipo de Crédito



Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborado por: Daniel Gallegos

El sector financiero en la economía de todos los países constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo y crecimiento empresarial, debido a que realizan la labor de intermediación, permitiendo colocar capital en distintos sectores que necesitan de recursos para realizar todo tipo de actividad económica.

Después de la grave crisis que afectara a este sector en el año 1999, el sector financiero en el país no ha desempeñado su función de manera correcta e inclusive las altas tasas de interés que manejan han privado a muchos sectores del poder acceder a créditos que les permitan seguir creciendo e incrementando su participación en el mercado.

Ahora bien la gestión que han realizado dichas entidades durante los años 2006 y 2007 sobretodo, ha permitido que cuenten con liquidez y sean capaces de colocar una gran cantidad de préstamos en distintos sectores.

Las últimas medidas tomadas por parte del Régimen en cuanto a la fijación de las tasas de interés y el manejo de los gastos financieros, han influido de manera positiva para que las tasas de interés sean más atractivas para todos los sectores, y el microempresarial no es la excepción.

Sin embargo muchas empresas no son capaces de acceder a estos créditos debido a diversas limitantes establecidas por las distintas entidades y además la actual crisis financiera que afecta directamente al país ha provocado que se restrinja el crédito debido a una falta de liquidez actualmente, incentivando de esta manera a que los microempresarios vean truncadas sus posibilidades de crecimiento y expansión.

En el caso de FABDITEC la situación se ve más complicada ya que la empresa necesita mejorar su capacidad tecnológica para responder a la actual demanda de implementos de dibujo técnico, es por ello que la posibilidad de no acceder a un crédito constituye una amenaza muy fuerte para la empresa.

### **1.3.2 FACTORES SOCIO-CULTURALES**

La empresa de implementos de dibujos no está dirigida a una sola clase social ni a un solo grupo debido a otros parámetros como cultura costumbres o tradición. FABDITEC tiene variedad de productos y su producción está dirigida a todo tipo de estudiantes, e incluso a personas naturales, que requieran de estos implementos de dibujo.

Aunque el nivel de educación en el país se encuentra en un nivel muy bajo, la cátedra de dibujo técnico es dictado en la mayoría de instituciones secundarias, la razón fundamental para el consumo de los productos es que la pobreza existente en cada región del Ecuador y la falta de apoyo a la educación, han contribuido a que no existan avances tecnológicos en las entidades educativas, obligándose como una costumbre o tradición el dictar la cátedra de dibujo técnico manualmente.

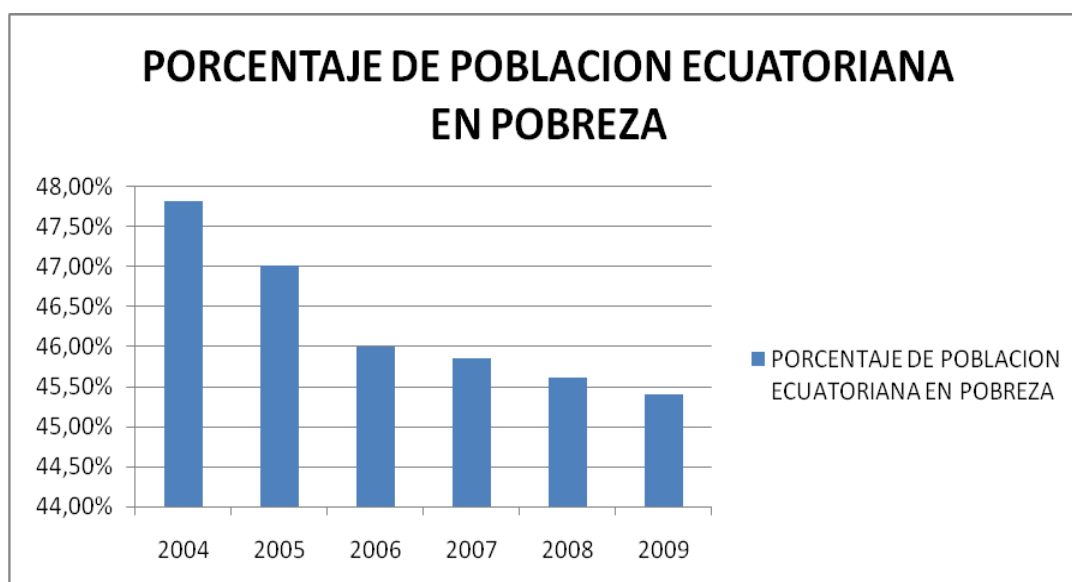
Sin embargo, los estudiantes del régimen Sierra constituyen alrededor del 80% del consumo de los productos.

#### **1.3.2.1 INDICE DE POBREZA**

La pobreza puede ser definida como la insatisfacción de una o más necesidades humanas básicas, y la carencia de oportunidades para satisfacerlas. Las necesidades básicas no se refieren únicamente a aquellas materiales como el estar bien alimentado, tener vestido o vivienda, sino también a aquellas no materiales como la libertad, la dignidad, el respeto a uno mismo y a los demás, la participación libre en la construcción de la sociedad y las oportunidades para llevar una vida larga, sana y creativa. En este sentido, la pobreza humana se refiere a la negación de las oportunidades y opciones básicas para el desarrollo humano

En el Gráfico 11 se presentan cifras de pobreza en el país medidas por el indicador NBI que evalúa a las personas de acuerdo a su acceso y satisfacción de las necesidades básicas enfocadas a la educación, salud y vivienda

**Gráfico No. 11: Población Durante los últimos 5 años**



Fuente: INEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

La pobreza en los países de Latinoamérica es uno de los principales problemas que las economías deben enfrentar, la incapacidad de los gobiernos de solucionar las necesidades de la población ha provocado que en muchos casos esta cifra siga creciendo.

Durante los últimos años esta cifra ha venido reduciéndose drásticamente ya que se han emprendido medidas para corregir este problema. Uno de los

aspectos que se busca solucionar prioritariamente es el acceso a Salud y Educación.

Si dicha coyuntura es cumplida un porcentaje elevado de las necesidades de las personas puede verse satisfecho y por lo tanto su situación sería más favorable

A raíz de la dolarización el índice de pobreza también se ha visto reducido debido básicamente a que el poder adquisitivo de las personas no se ha visto mermado, ya que en la actualidad el país no cuenta con una moneda que sufre constantes devaluaciones como lo era con el Sucre. Gracias a la aparente estabilidad que posee el dólar las personas han sido capaces de solucionar algunas de sus necesidades.

La reducción de la pobreza es una oportunidad para FABDITEC ya que más personas están en la capacidad de acceder a la educación y por lo tanto a los productos que oferta la empresa, sin embargo es importante destacar que los productos posiblemente no estén al alcance de todas las personas pero si a un alto porcentaje de clientes.

### **1.3.2.2 MIGRACIÓN**

La migración es uno de los fenómenos que se han presentado en la mayoría de países de Latinoamérica, y Ecuador por lo tanto no es una excepción.

Una de los principales problemas que conlleva a esta situación es la inestabilidad económica de un país y sobretodo el desempleo. Las siguientes cifras reflejan la salida de ecuatorianos del país, del total de los datos obtenidos, según el INEC alrededor del 20% de total de personas migran con la intención de trabajar en otras naciones.

La tabla 6 Presenta en cifras el número de personas que sale del país de acuerdo a la provincia y el año de salida

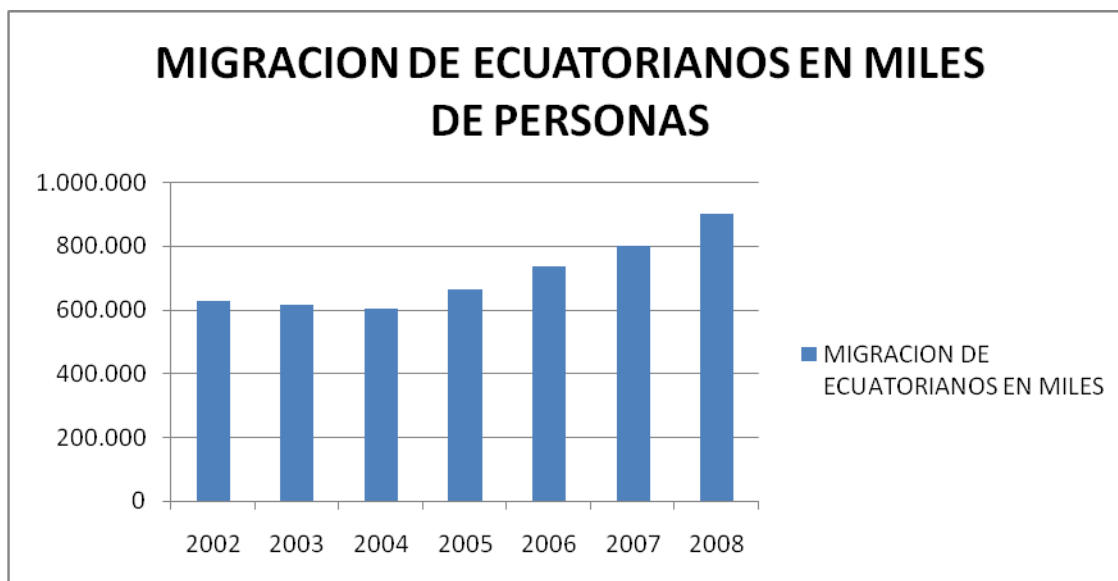
**Tabla No. 6: Migración durante los últimos cinco años**

AÑOS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Quito	289.425	274.355	262.343	306.023	319.994	359.041	399.089
Guayaquil	285.957	253.721	233.668	264.910	293.362	314.921	235.647
Tulcán	13.410	12.016	16.390	13.793	20.092	19.586	111.297
Huaquillas(El Or	32.644	67.446	85.586	72.626	81.700	86.819	128.624
Macará 2/	1.376	1.945	876	2.273	15.130	16.153	16.558
Machala(Pto.Bol	101	24	20	2	17	4	185
Esmeraldas	864	822	1.380	1.140	368	776	773
Salinas	252	0	21	89	52	76	158
Manta	2.582	2.777	3.035	2.745	2.744	3.401	2.710
Lago Agrio(Sucu	0	0	0	0	0	29	1.926
San Lorenzo	0	0	0	0	0	63	1.045
<b>TOTAL</b>	<b>626.611</b>	<b>613.106</b>	<b>603.319</b>	<b>663.601</b>	<b>733.459</b>	<b>800.869</b>	<b>898.012</b>

Fuente: INEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

**Gráfico No. 12: Migración durante los últimos cinco años**



Fuente: INEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

La migración representa un beneficio para aquellos países donde los migrantes realizan diversas funciones. La ventaja radica en el hecho de que la mano de obra es barata y generalmente muy productiva.

Las remesas enviadas por todos los migrantes representan uno de los principales rubros que sustenta la economía del país, tanto es así que después de los ingresos petroleros las remesas constituyen un elevado flujo de ingreso de divisas.

Las remesas no solo en el país representan un fuerte ingreso sino también en América Latina como muestra el siguiente cuadro.

Según el BID el porcentaje de remesas que llegan a Ecuador es aproximadamente el 2% del total de millones que ingresa a Latinoamérica

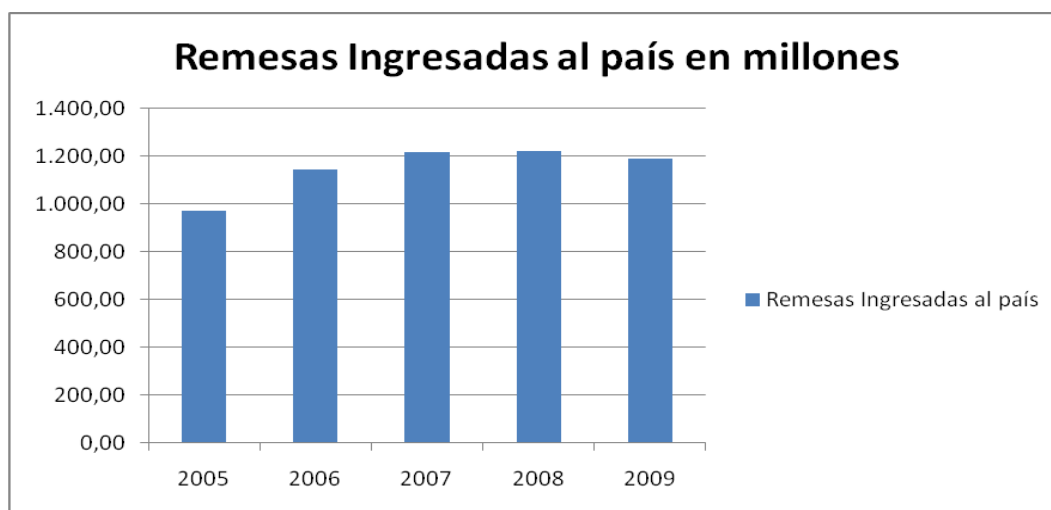
**Tabla No. 7: Remesas ingresadas al país**

Año	Millones	2% Participación de Ecuador
2005	48.716,00	974,32
2006	57.384,00	1.147,68
2007	61.000,00	1.220,00
2008	61.095,00	1.221,90
2009	59.450,00	1.189,00

Fuente: BID

Elaborado por: Daniel Gallegos

**Gráfico No. 13: Aproximación del Total de Remesas Ingresadas al país**



Fuente: BID

Elaborado por: Daniel Gallegos



En nuestro país las remesas enviadas por los migrantes han favorecido enormemente a la economía del país, ya que representa un ingreso de divisas considerable, que ha favorecido a diversos sectores productivos y económicos del país. Uno de los sectores más favorecidos lo constituye la construcción.

En el caso de FABDITEC este problema social representanta una oportunidad debido a que las remesas enviadas por los migrantes mejoran las condiciones de vida de los ecuatorianos beneficiarios de estos ingresos. Uno de estos beneficios representa la educación y la inversión en este sector. Varios clientes contarán con la capacidad económica para adquirir los productos de FABDITEC.

### **1.3.2.3 TASA DE DESEMPLEO**

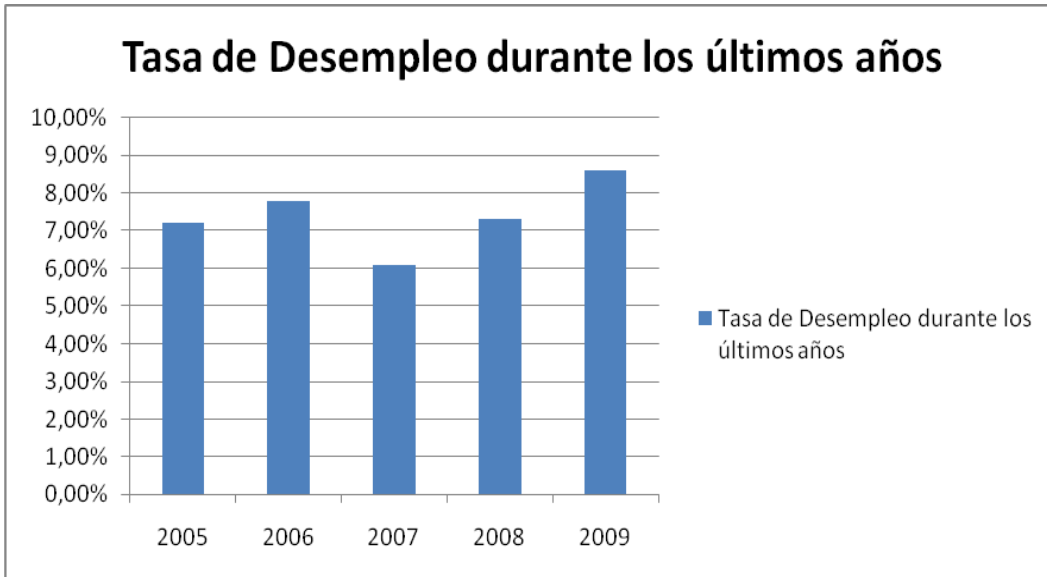
El desempleo es una de las variables más importantes para el análisis. Lamentablemente dentro de nuestro país este ha sido uno de los más grandes problemas existentes, y lejos de solucionarse cada vez parece empeorar más.

Durante los últimos años ha mantenido una irregularidad, sin embargo en los dos últimos años ha presentado una tendencia de crecimiento positivo como se muestra en los siguientes gráficos.

En los gráficos 14 y 15 se presenta la variación del desempleo calculada de durante los últimos 5 años, se encuentra dividida en desempleo y subempleo

En el Gráfico 15 se muestra la variación del desempleo durante el año 2008

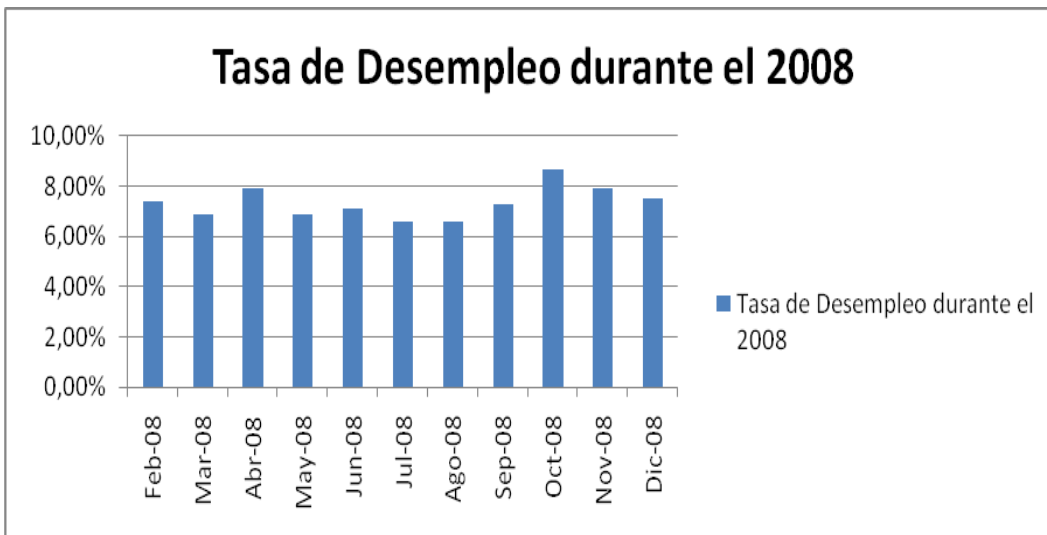
### **Gráfico No. 14: Tasa de Desempleo Anual**



Fuente: INEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

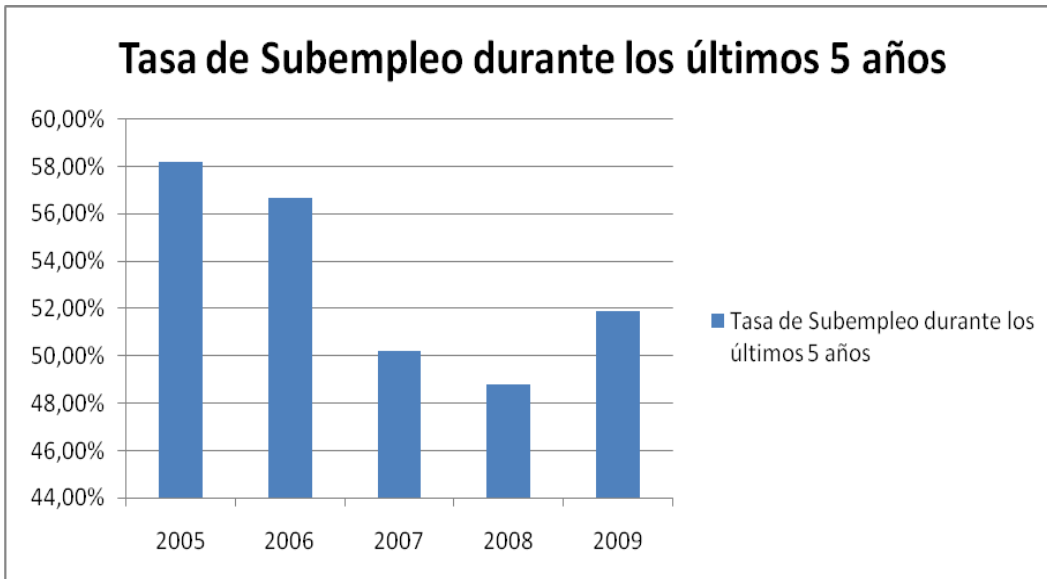
**Gráfico No. 15: Tasa de Desempleo durante el último año**



Fuente: INEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

**Gráfico No. 16: Tasa de Subempleo anual**



Fuente: INEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

Desde el año 2001 la tendencia del desempleo y subempleo se han mantenido en un promedio de 9% y 49% respectivamente. Para FABDITEC este problema puede ser percibido desde dos puntos de vista uno positivo y otro negativo.

Durante el último trimestre el desempleo se ha incrementado por una razón fundamental. El mandato 8 aprobado por la Asamblea constituyente en el cual se eliminaba a la tercerización e intermediación laboral, ha provocado que muchas empresas deban dejar de contar con personal que no puede ser contratado para evitar excesivos gastos. Lamentablemente esta medida que tenía un fin positivo, terminó volviéndose un factor que incidió en el incremento del desempleo.

Desde el punto de vista positivo la empresa necesita contar con mano de obra durante las temporadas altas del año. El beneficio radica en el hecho de que la mano de obra no es bien remunerada en el país y por lo tanto la empresa no deberá incurrir en gastos excesivos al momento de contratar personal, ya que el exceso de oferta de mano de obra la abarata.

Sin embargo desde el punto de vista negativo la falta de empleo provoca que muchas personas no cuenten con el poder adquisitivo necesario para adquirir

los productos además si esta situación sigue manteniéndose constante en el tiempo con una tendencia creciente puede sin duda alguna afectar a la situación económica de la empresa ya que sus ventas se reducirían drásticamente.

### 1.3.2.4 POBLACIÓN

En sociología y biología, una población es un grupo de personas, u organismos de una especie particular, que viven en un área geográfica, o espacio, y cuyo número se determina normalmente por un censo

El Gráfico 17 muestra los datos de la población de personas entre 10 y 19 años de edad, su proyección de crecimiento y variación en el tiempo

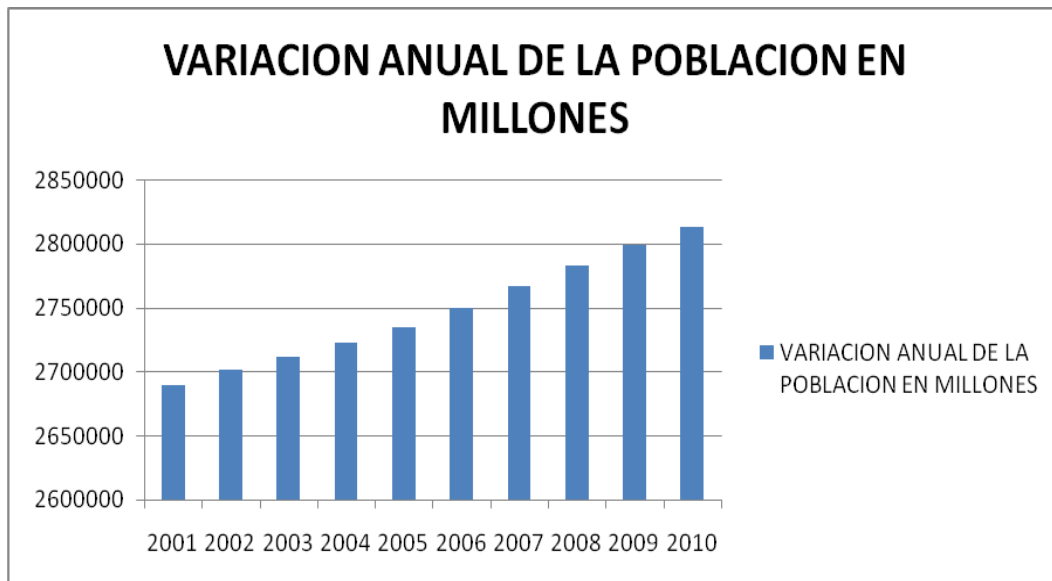
**Tabla No. 8: Población de 10-19 años**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Enero-01-2010	2812901
Enero-01-2009	2799063
Enero-01-2008	2783108
Enero-01-2007	2766262
Enero-01-2006	2749758
Enero-01-2005	2734821
Enero-01-2004	2722350
Enero-01-2003	2711531
Enero-01-2002	2701007
Enero-01-2001	2689430

Fuente: INEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

**Gráfico No. 17: Variación Anual de la Población**



Fuente: INEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

La población en el país como muestran los datos históricos así como las previsiones seguirá manteniendo una tendencia positiva. En el caso de análisis se ha tomado en cuenta a la población que representará el mercado potencial donde están enfocados los productos de FABDITEC

Los presentes datos muestran que la población de 10 años hasta los 19 años es la que mayor proyección de crecimiento tiene y obviamente representa casi el 24% de la población total.

El siguiente Gráfico 18 presenta la población de la ciudad de Quito dividida por edades. Se ha tomado como base la ciudad de Quito debido a que la ciudad es considerada como el mercado base de FABDITEC. En la parte Urbana de la ciudad para el año 2008 según fuentes del INEC la población asciende a 1.578.186 millones de habitantes. De este total alrededor del 16% corresponde a adolescentes de 12-18 años, que es el segmento que interesa a la empresa.

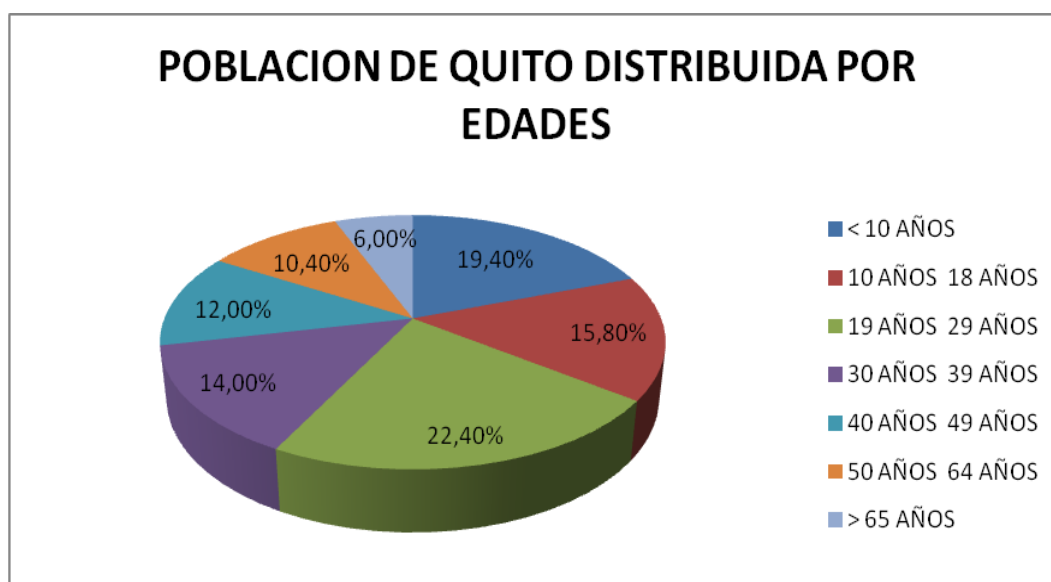
**Tabla No. 9: Población de Quito Distribuida por edades**

POBLACION TOTAL		1.578.186
EDADES	%	TOTAL
< 10 AÑOS	19,40%	306168
10 AÑOS 18 AÑOS	15,80%	249353
19 AÑOS 29 AÑOS	22,40%	353514
30 AÑOS 39 AÑOS	14,00%	220946
40 AÑOS 49 AÑOS	12,00%	189382
50 AÑOS 64 AÑOS	10,40%	164131
> 65 AÑOS	6,00%	94691

Fuente: INEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

**Gráfico No. 18: Población de Quito Distribuida por Edades**



Fuente: INEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

Del total de 249.353 personas según datos del Magisterio Ecuatoriano el 85% está matriculado en una entidad educativa representado un total de 211.950 estudiantes aproximadamente de la zona urbana de la ciudad de Quito.

Las actuales medidas emprendidas por el Gobierno así como la aprobación de la nueva Constitución que garantiza la gratuidad de la educación, representa una gran posibilidad para que el mercado y clientes de FABDITEC continúen incrementándose.

Dentro de estas previsiones y en base con la demanda creciente de implementos de dibujo técnico la empresa cuenta con una oportunidad de crecimiento en el mercado.

### **1.3.3 VARIABLES POLITICO LEGALES**

Las variables Político Legales constituyen aquellas leyes y reglamentos necesarios para ejecutar las distintas actividades dentro de un negocio. En el estudio de FABDITEC se encuentran enfocadas básicamente en la importancia y cumplimiento de Leyes para que la empresa ejecute todas las funciones en concordancia con lo establecido.

#### **1.3.3.1 LEYES Y REGLAMENTOS**

##### Leyes y Reglamentos

La empresa FABDITEC debe regirse a las siguientes entidades así como también las leyes impartidas por estos organismos. El Ecuador para la producción posee leyes y reglamentos por parte de:

##### SRI

El Servicio de Rentas Internas (SRI) que es una entidad técnica, autónoma, encargada de la administración y recaudación de los impuestos que están bajo su ámbito de acción.

El SRI tiene como objetivo general, impulsar una administración tributaria moderna y profesionalizada que mantenga una relación transparente entre el fisco y el contribuyente, para asegurar un incremento progresivo y sostenido de la recaudación fiscal. Los impuesto que administra son: Impuesto a la Renta, IVA, ICE e Impuesto a la propiedad de Vehículos Motorizados. En el caso de FABDITEC deberá realizar sus declaraciones de IVA y Renta con la finalidad de cumplir con la ley de Equidad Tributaria.

##### JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

La Ley de Defensa del Artesano faculta a la Junta Nacional de Defensa del Artesano elaborar los proyectos de reglamentos para la expedición de títulos de maestros artesanos en sus distintos niveles y modalidades y someterlos a la

aprobación de los ministerios de Educación, Cultura, Deportes y Recreación y, del Trabajo y Recursos Humanos. Según el Artículo 7, literal g) de la Ley de Defensa del Artesano.

Según el artículo 2, literal c) de la Ley de Defensa del Artesano define al Maestro de Taller como la persona mayor de edad que, a través de los colegios técnicos de enseñanza artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas, ha obtenido tal título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por los ministerios de Educación y Cultura y, del Trabajo y Recursos Humanos;

Según el Art. 3 de la Ley de Defensa del Artesano la descentralización y la desconcentración, conforme a principios constitucionales, debe operar también en la formación artesanal;

Según el Código de Trabajo. Art. 285. se considera artesano al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente registrado en el Ministerio de Trabajo y Empleo, hubiere invertido en su taller en implementos de trabajo, maquinarias o materias primas, una cantidad no mayor a la que señala la ley, y que tuviere bajo su dependencia no más de quince operarios y cinco aprendices; pudiendo realizar la comercialización de los artículos que produce su taller. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aun cuando no hubiere invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o no tuviere operarios.

## MINISTERIO DE TRABAJO

El Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos promueve políticas laborales y de empleo, tendientes al desarrollo de los Recursos Humanos, regulando las relaciones laborales a fin de mantener y fomentar el trabajo decente. El Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos es el líder de las políticas laborales y de empleo tendientes al desarrollo de los Recursos Humanos con énfasis en los sectores vulnerables, a través de una gestión desconcentrada, transparente y efectiva, en un marco de equidad y armonía que goza de la confianza y credibilidad social.



La función de este organismo del Estado es mantener la paz social, mediante armónicas y justas relaciones de trabajo entre empleados y trabajadores, para el desarrollo de las actividades productivas. Precautelar y proteger la integridad física y salud mental de los trabajadores en el desempeño de sus labores e impulsar y auspiciar las organizaciones laborales conforme con lo que dispone la ley contribuyendo efectivamente a la consecución de los objetivos de la política de empleo y desarrollo de los recursos humanos.

FABDITEC debe cumplir con todos los requerimientos establecidos en el código de trabajo para garantizar la estabilidad y beneficios que los empleados necesitan para laborar en un ambiente adecuado.

### 1.3.4 VARIABLES DEMOGRAFICAS

#### 1.3.4.1 EDUCACIÓN

Para el análisis de este tipo de variable es importante determinar la mayor incidencia en el consumo de los productos de FABDITEC. En nuestro caso la educación es un aspecto importante para enfocar la producción. En la Tabla 10 se presentan los valores actuales en cifras de analfabetismo y educación

**Tabla No. 10: Analfabetismo en el Ecuador**

EDUCACIÓN	MEDIDA	PAÍS
Analfabetismo	% (15 años y más)	9%
Analfabetismo funcional	% (15 años y más)	21,30%
Escolaridad	Años de estudio	7,30%
Primaria completa	% (12 años y más)	56,80%
Secundaria completa	% (18 años y más)	22,10%
Instrucción superior	% (24 años y más)	14,16%

La reducción del analfabetismo es uno de los mayores logros de esta última etapa democrática. En 1974, el 24% de la población no sabía leer ni escribir. Para 2001, el índice de analfabetismo disminuyó al 8,4% de la población total y

al 9,5% de las mujeres. Para 2001, el analfabetismo se había reducido al 8,4% en el total de la población y al 9,5 en las mujeres y en el grupo de edad entre 20 y 40 años, el analfabetismo ha caído hasta 4%. La tabla 11 muestra la cantidad de entidades educativas en la ciudad de Quito en el área urbana.

**Tabla No. 11: Entidades educativas clasificadas por nivel de educación**

NIVELES	ZONA		
	RURAL	URBANA	TOTAL
Bachillerato	2	4	6
EGB	319	470	789
EGB y Bachillerato	88	252	340
Inicial	93	237	330
Inicial y EGB	123	299	422
Inicial, EGB y Bachillerato	51	81	132
<b>TOTAL</b>	676	1343	2019

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA

Elaborado por: Estadísticas del sistema de Educación Básica

Las presentes cifras muestran el decrecimiento continuo en la tasa de analfabetismo en el país, lo que representa para FABDITEC un incremento en la venta de implementos de dibujo técnico en las distintas entidades educativas alrededor del país, debido al incremento de estudiantes en dichas instituciones.

Una de las más altas posibilidades y oportunidades para FABDITEC es la gratuidad de la educación este momento, lo cual facilitará que más gente tenga acceso a la educación y los productos de la empresa sean más demandados por los nuevos clientes potenciales

## **CAPITULO 2**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 MICROAMBIENTE**

El microambiente refleja la situación actual de la empresa, relacionándola con el mercado donde desempeña sus actividades. El análisis de los diferentes factores permitirá identificar las distintas oportunidades y amenazas a las que está expuesto el negocio.

##### **2.1.1 MERCADO**

La producción de implementos de dibujo técnico en el mercado nacional, primordialmente en la región sierra se encuentra altamente enfocada a las entidades educativas de nivel secundario. El mercado en el que desarrolla sus actividades FABDITEC es de competencia perfecta, debido a que actualmente existe en el país la posibilidad de elegir entre una amplia gama de implementos diferenciados únicamente por su estándar de calidad y precio, es decir existe un elevado nivel de oferentes que cubren la demanda de dichos bienes.

Un adecuado estudio de mercado comprende la determinación de las necesidades y expectativas de los clientes, además de permitir identificar el área de cobertura de cualquier empresa con sus productos.

En el caso de FABDITEC su mercado base está situado en la ciudad de Quito, sus productos llegan a los consumidores finales a través de papelerías comercializadoras de útiles escolares distribuidas a lo largo de ciudad. Sin embargo es necesario señalar que una parte importante de la producción cubre la región Sierra y Costa gracias a la distribución realizada por PACO S.A. uno de los más grandes clientes de la empresa.

Ahora bien enfocándose en el mercado base que constituye la ciudad de Quito será necesaria una segmentación establecida de preferencia en los sectores de mayor concentración de entidades educativas con la finalidad de potenciar las ventas de los productos y llegar a un mayor número de clientes. La parte Urbana de Quito está conformada básicamente por 411 barrios<sup>7</sup>, de los cuáles alrededor de 40 barrios cumplen la condición para enfocar y segmentar el mercado. Para poder llegar a un mayor número de clientes será necesaria la identificación de las papelerías que comercializarán al producto

#### **2.1.1.1 SEGMENTACION DEL MERCADO**

Para la definición de una correcta segmentación del mercado es necesario establecer un mercado de referencia que está basado en solucionar las necesidades del consumidor final.

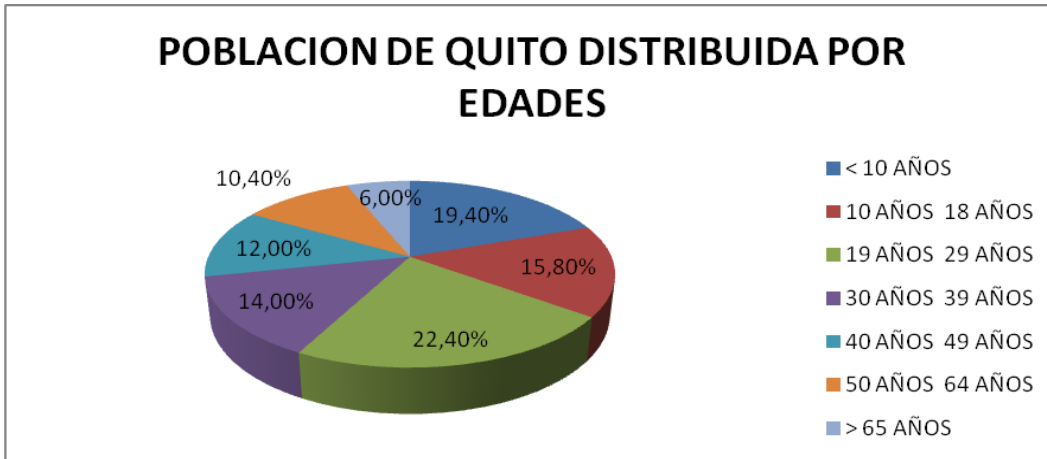
Dicho esto es importante el mencionar que el consumidor final de los diferentes implementos de dibujo serán los estudiantes de nivel secundario y superior que reciban la cátedra de dibujo técnico.

Como se observó en la Tabla 9 el número de estudiantes a los que se dirigirá la producción de FABDITEC y que se planea llegar a través de la comercialización y distribución de papelerías será de 211.950 estudiantes aproximadamente cuya edad irá desde los 10 hasta los 18 años. El número de estudiantes representa el 10,40% de la población de Quito como se observa en el siguiente gráfico.

#### **Gráfico No. 19: Población de Quito Distribuida por Edades**

---

<sup>7</sup> Guía Informativa de Quito 2007. Gómez Nelson.



Fuente: INEC  
 Elaborado por: Daniel Gallegos

Sin embargo como se ha mencionado anteriormente FABDITEC no llega directamente a los clientes, sino que lo hace a través de papelerías comercializadoras de implementos de dibujo. Estas papelerías constituyen los intermediarios y son un punto de gran relevancia para que la empresa llegue con sus productos a un mayor número de clientes, por lo tanto la identificación de las mismas será vital al momento de buscar una correcta distribución de los productos.

**2.2.1.2 DIMENSIONES DEL MERCADO**

Para facilitar el análisis del mercado se procede a identificar las tres dimensiones que describen la división el mercado de referencia: funciones, grupos de compradores y tecnologías, dichas estas dimensiones se resumen en la Tabla 12.

Para facilitar la identificación del mercado y su segmentación será necesario el dimensionar el mercado en tres partes que se señalan a continuación:

**Tabla No. 12: Dimensiones del Mercado de Referencia**

<i><b>DIMENSIONES</b></i>	<i><b>BASE DE ANALISIS</b></i>	<i><b>BENEFICIO Y PRODUCTO</b></i>
---------------------------	--------------------------------	------------------------------------

<i>FUNCIONES</i>	Necesidades a las que responde el producto	-Precisión en los distintos trazos, -Alto nivel de durabilidad, -Elevado Estándar de calidad, -Facilidad para el trazo de distintos ángulos, -Apoyo en tareas diarias -Utilidad para intermediarios
<i>COMPRADORES</i>	Compradores Potenciales	Papelerías comercializadoras
<i>TECNOLOGIA</i>	Tecnología que produce las funciones	Escuadras, Paletas de Dibujo y Apoya manos

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Modelo de Lambin

Elaborado por: Daniel Gallegos

En relación a las tres dimensiones descritas, Lambin<sup>8</sup> creador del modelo señala tres definiciones en las cuales la empresa puede establecer su mercado de referencia:

- Si es por Industria.- El mercado está basado en una oferta determinada de productos y posesión de una tecnología que le permite realizar diversas funciones y productos. Tiene un mercado diferenciado de clientes y realiza la entrega de sus productos directamente.
- Si es por Mercado.- La empresa cuenta con una diversidad de tecnologías que le permite llegar a un mercado más grande de consumidores. Responde a una sola necesidad. Llega a los clientes directamente.
- Si es Producto mercado.- El mercado de este tipo de empresas está dirigido para un tipo de consumidores definido, los productos ofertados satisfacen distintas necesidades y beneficios, la distribución del producto se realiza a través de intermediarios, la producción está en función a una tecnología determinada. La demanda de sus productos se ajusta a las necesidades de los clientes.

En base a las tres definiciones y al análisis de las dimensiones detalladas en la Tabla 12, se puede identificar el mercado de referencia de la empresa FABDITEC, como un producto-mercado constituido por los alumnos de 10 a 18

<sup>8</sup> LAMBIN, Jean-Jacques, Op. Cit., p. 185

años que adquieren los implementos en papelerías que comercializan útiles escolares, y que desean satisfacer distintos tipos de necesidades.

### 2.2.1.3 TAMAÑO Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Los productos de FABDITEC llegarán a los clientes a través de las papelerías y comercializadoras de útiles escolares. Los productos podrán ser adquiridos por los estudiantes de la ciudad de Quito que llegan aproximadamente a 620.000 estudiantes que constituye el tamaño del mercado y se detalla en la Tabla 13

**Tabla No. 13: Estudiantes de la Ciudad de Quito dividido por el tipo de entidad educativa**

Niveles Sostenimiento		Instituciones	Docentes	Alumnos
Bachillerato	Fiscal	1	22	156
	Fiscomisional	1	15	99
	Particular	4	50	485
	<b>TOTAL</b>	6	87	740
EGB	Fiscal	812	6.966	186.886
	Fiscomisional	23	333	8.617
	Municipal	17	67	1.516
	Particular	282	2.551	36.033
	<b>TOTAL</b>	1.134	9.917	233.052
EGB y Bachillerato	Fiscal	137	7.395	143.797
	Fiscomisional	17	485	10.065
	Municipal	9	694	12.536
	Particular	231	5.345	80.221
	<b>TOTAL</b>	394	13.919	246.619
Inicial	Fiscal	88	249	3.088
	Fiscomisional	7	35	347
	Municipal	12	59	864
	Particular	262	735	5.711
	<b>TOTAL</b>	369	1.078	10.010
Inicial y EGB	Fiscal	76	645	17.089
	Fiscomisional	5	35	537
	Municipal	3	9	115
	Particular	413	3.145	37.360
	<b>TOTAL</b>	497	3.834	55.101
Inicial, EGB y Bachillerato	Fiscal	1	43	878
	Fiscomisional	4	89	1.239
	Particular	141	5.423	76.166

	<b>TOTAL</b>	146	5.555	78.283
<b>TOTAL</b>		2.546	34.390	623.805

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA

Elaborado por: Estadísticas del sistema de Educación Básica

Como se ha mencionado con anterioridad los clientes de FABDITEC serán los estudiantes de nivel secundario y superior que reciban la cátedra de dibujo técnico.

Con la necesidad de definir exactamente el mercado de la empresa se deberá proceder a un análisis de microsegmentación que es obtenido analizando las siguientes variables:

a. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

El mercado base de FABDITEC es la ciudad de Quito debido a que sus productos son distribuidos a través de las Papelerías ubicadas en la ciudad. Sin embargo es importante mencionar que los implementos de la empresa se distribuyen y llegan a parte de la región sierra y costa a través de PACO.

La distribución y entrega de insumos estará enfocado en aquellas papelerías ubicadas en los sectores de mayor concentración de unidades educativas a lo largo de la ciudad. Como se menciona antes la parte urbana de la ciudad está constituida por 411 barrios.

b. ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL.

Los productos de FABDITEC llegarán al consumidor final a través de la distribución de las papelerías ubicadas en la zona urbana de Quito que posean la concentración más alta de entidades educativas.

Para que las papelerías sean consideradas como parte del mercado deberán únicamente dedicarse a la distribución de útiles escolares así como libros de estudio. Se excluyen aquellas papelerías que además de entregar útiles escolares funcionan como basares o poseen otra actividad adicional.

En base a información obtenida del Servicio de Rentas Internas existen alrededor de 234 papelerías registradas y operando en la ciudad de Quito, de



este total alrededor de 89 cumplen el requerimiento de ubicarse en la zona de mayor concentración de centros Educativos. Los sectores de mayor concentración han sido divididos en 10 sectores básicos, y se ha procedido a la ubicación de las papelerías como se muestra en la siguiente tabla 14.

**Tabla No. 14: Ubicación de las Papelerías en la ciudad de Quito**

No	Sector/Parroquia	Número de Papelerías
1	Gonzales Suarez	8
2	Santa Clara	12
3	El Girón	8
4	Rumipamba	8
5	Chuapicruz	13
6	Cotocollao	7
7	San José del Inca	8
8	La Magdalena	10
9	La Biloxí	10
10	Chillogallo	5
	<b>TOTAL</b>	<b>89</b>

Fuente: Lista de Clientes FABDITEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

Con la finalidad de que FABDITEC llegue al mayor número de estudiantes que forman parte de la segmentación de mercado, deberá procurar distribuir sus productos en la mayor cantidad de papelerías localizadas en las zonas de concentración de colegios.

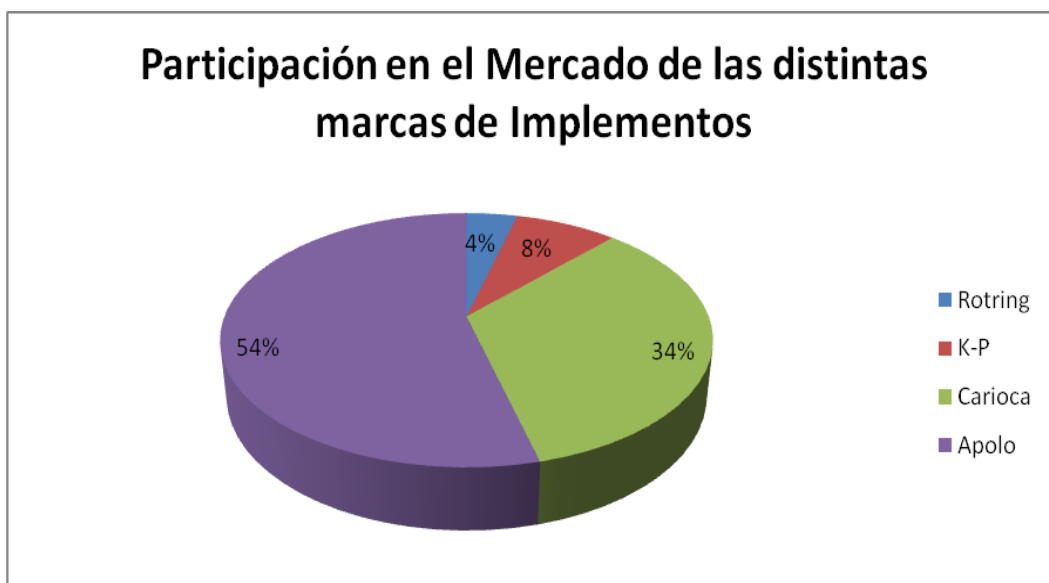
#### PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

Del total del segmento de mercado identificado para FABDITEC, alrededor de 21 papelerías ubicadas en estos sectores distribuyen sus productos que corresponde al 21% del mercado de comercializadoras que venden los

implementos de dibujo técnico, sin embargo es necesario mencionar que dichas papelerías mantienen una condición regular de las ventas, razón por lo cual los productos se entregan generalmente cada 15 días. FABDITEC necesita incrementar la distribución de sus implementos debido a que el número de clientes con los que cuenta limita sus ventas y por lo tanto constituye una debilidad para el negocio.

En las papelerías en las cuales se comercializan los implementos de dibujo técnico la participación de FABDITEC y la competencia se representa de la siguiente manera:

**Gráfico No. 20: Participación en el Mercado por marcas**



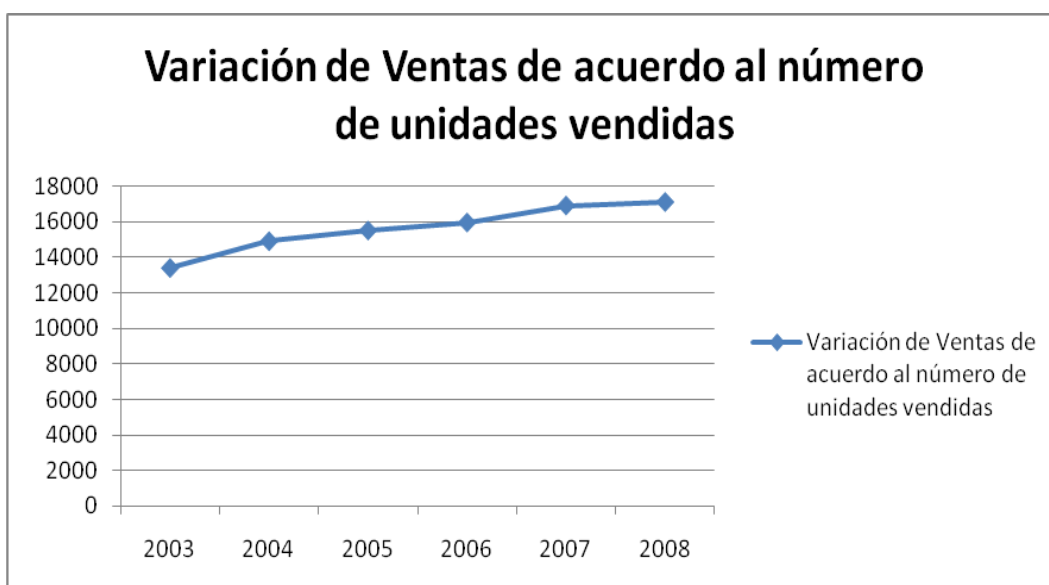
Fuente: Encuesta realizada por FABDITEC a sus clientes  
Elaborado por: Daniel Gallegos

En la preferencia de consumo realizado por los clientes, la mayoría procura adquirir implementos de menor precio y calidad según fuente de los propios comercializadores. Sin embargo aquellos que prefieren calidad en lugar de precio adquieren los productos de FABDITEC que supera en ventas a Rotring.

#### **2.2.1.4 CRECIMIENTO EN EL MERCADO**

La participación de FABDITEC en el sector es de crecimiento lento como se observa en el Gráfico 21, además debido a que son pocas las nuevas empresas que planean ingresar al mercado de la venta de implementos de dibujo, los competidores actuales y FABDITEC participan en la misma situación constantemente, razón por la cual la venta de insumos se mantiene prácticamente invariable de año a año.

**Gráfico No. 21: Variación de Ventas en Número de Unidades**



Fuente: FABDITEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

El crecimiento en la venta de los insumos ha venido presentándose debido a que en los últimos años el índice de analfabetismo del país ha ido disminuyendo paulatinamente. Una de las ventajas actuales con las que cuenta la empresa es la gratuidad de la educación que permitirá llegar a un mayor número de clientes.

## **OFERTA**

FABDITEC se dedica a la fabricación de implementos de dibujo que han sido indispensables para los estudiantes universitarios de ingeniería y arquitectura, y actualmente nivel secundario. Estos insumos constituyen herramientas de

apoyo pero indispensables para todo tipo de trazos. Las entregas de los productos son a tiempo y adecuadas, lo que favorece en la venta de los implementos.

La calidad en cada uno de los implementos es el punto fuerte y le permite diferenciarse del resto de competidores.

FABDITEC ha determinado como mercado meta a los estudiantes de educación media, que constituyen alrededor de 211.950 alumnos, cifra que se refleja en el Gráfico 14, quienes reciben en sus colegios la cátedra de dibujo técnico, siendo éste, el segmento de mercado para el negocio. En la actualidad la empresa ha dejado de producir paralelas y mesas de dibujo técnico, lo que ocasiona una reducción significativa en los ingresos y se limita a la producción de escuadras pero ha buscado compensar esta reducción de ingresos con la venta de paletas y apoyamanos.

La oferta de los productos está dirigida en dos etapas, es decir enfocado al régimen de estudio de la Sierra y Costa.

Una vez establecido el giro de negocio de la empresa, que está dirigida específicamente a la producción de escuadras de dibujo, paletas y apoyamanos, tenemos como competidores y oferentes del mismo producto a las siguientes empresas:

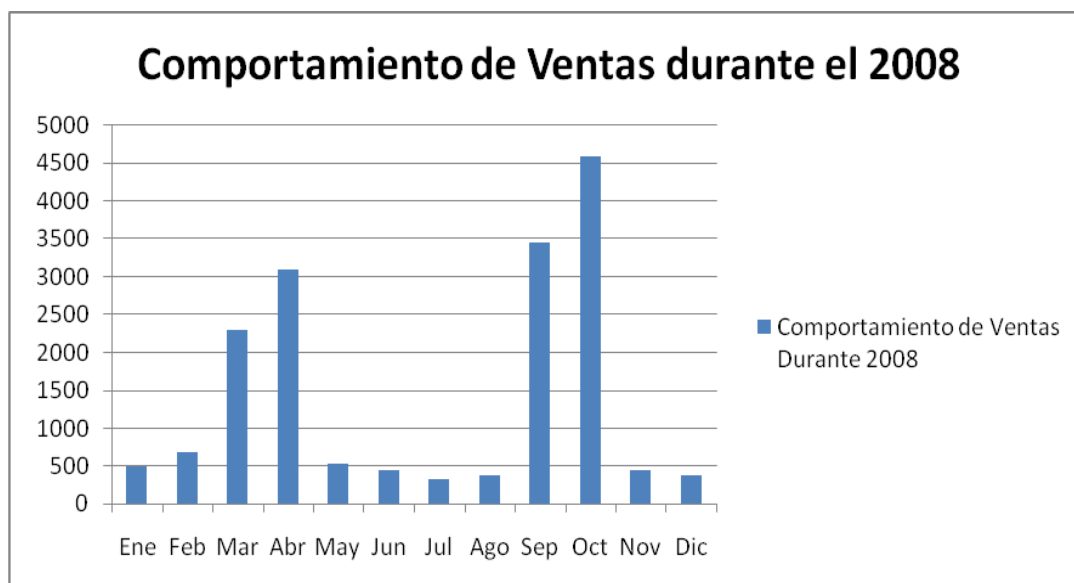
- Industria Plástica Brother's
- Plastiuniversal
- Sanford ( Productora de la marca Rotring)
- Staedtler

La participación en el mercado de los competidores y FABDITEC se refleja en el Gráfico 20 que se mostró con anterioridad.

## **DEMANDA**

Las variaciones presentadas durante los últimos años han demostrado que el mercado actual de FABDITEC continúa incrementando su demanda como se observó en el Gráfico 21. Los meses de mayor movimiento en las ventas de la empresa constituyen los meses septiembre-octubre para el régimen sierra y marzo-abril para el régimen costa. Estas ventas se reflejan en el Gráfico 21 que expresa las ventas en unidades.

**Gráfico No. 22: Comportamiento de las Ventas durante el último año**



Fuente: FABDITEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

Si bien es cierto que el mercado se limita a la ciudad de Quito, se toma en cuenta estos dos periodos escolares a nivel regional, debido a que existen clientes que tienen sucursales o distribuyen a otras ciudades, por lo tanto se genera una alta demanda en cada temporada específica. Sin embargo los avances tecnológicos han disminuido la demanda por parte de los estudiantes de nivel superior y estos han pasado a consumir productos sustitutos.

La demanda de los productos se mantiene estable y con tendencia al crecimiento debido principalmente a que el precio de los implementos no se ha incrementado. FABDITEC buscará llegar a un mayor número de clientes para incrementar sus ventas, para ello deberá vender sus productos a un mayor número de papelerías en la ciudad de Quito.

## PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son aquellos que empleando una tecnología diferente se encuentran en la capacidad de cumplir con la misma función que otros productos, generando al mismo tiempo un nivel de satisfacción similar en el consumidor. Dicha premisa pone en manifiesto que FABDITEC no solo compite

con otras empresas que ofrecen los mismos implementos sino también con aquellos Software de diseño que permiten trazos de proyecciones y bosquejos.

Los productos sustitutos con los que se estarían compitiendo FABDITEC son los programas de DISEÑO como Autocad, Arquicad, Microestación, entre otros.

El avance tecnológico presenta mayor incidencia en las instituciones de Educación superior motivo por el cual el consumo de implementos de dibujo técnico ha sido desplazado considerablemente, sin embargo las escuadras continúan siendo una herramienta de apoyo para todo tipo de trazos por lo tanto su consumo seguirá presentándose pero en menor cuantía.

La reducción del consumo de los distintos implementos de dibujo ha incidido en que el nuevo mercado de la empresa este enfocado en los alumnos de 10 y 18 años que reciban la cátedra de dibujo técnico. Las escuadras constituyen en el nivel secundario un instrumento principal para todo tipo de trazos y desarrollo de proyecciones.

## **ECONOMÍAS DE ESCALA**

Las economías de escala consisten en la reducción de costos unitarios por aumento de volumen de producción.

FABDITEC cuenta con un proceso artesanal de producción que no le permite una economía de escala, pero las empresas Brother's y Plastiuniversal, son empresas que tienen la capacidad de hacerlo, por lo tanto pueden frenar el ingreso de nuevas empresas si estas no cuentan con la tecnología y recursos para superar aquellos costos.

La existencia de empresas que poseen la capacidad de competir por costos en el mercado es una oportunidad para FABDITEC debido principalmente a que el ingreso de nuevas empresas estará limitado y el mercado del negocio no se verá afectado.

## **COSTOS DE LA INDUSTRIA**

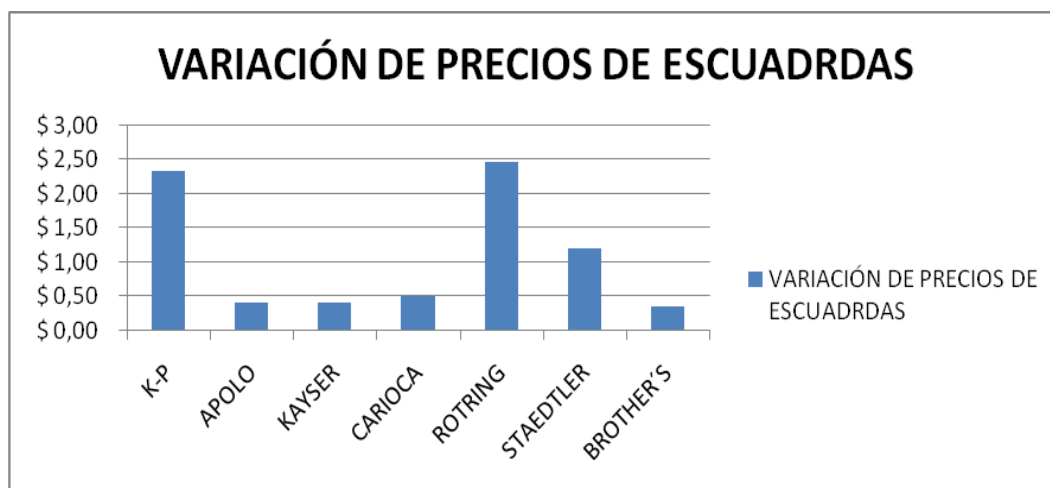
La tabla 15 refleja los precios de uno de los productos de mayor venta de FABDITEC que es la escuadra de 30 cm comparada con implementos de dibujo técnico de la competencia. Se detallan el precio, origen y calidad.

**Tabla No. 15: Comparación de Precios entre FABDITEC y la competencia**

MARCA	ESCUADRA 30 CM.		ORIGEN	CALIDAD
K-P	Alto.	\$ 2,43	Local	Alta
APOLO	Bajo.	\$ 0,50	Local	Baja
KAYSER	Bajo.	\$ 0,50	Local	Baja
CARIOCA	Bajo.	\$ 0,0	Local	Baja
ROTRING	Alto.	\$ 2,86	Importado	Alta
STAEDTLER	Alto.	\$ 1,80	Importado	Alta
BROTHER'S	Bajo.	\$ 0,45	Local	Baja

Fuente: FABDITEC y Observación directa de precios  
Elaborado por: Daniel Gallegos

**Gráfico No. 23: Variación de los Precios**



Fuente: FABDITEC y Observación directa de precios  
Elaborado por: Daniel Gallegos

De acuerdo a la tendencia del mercado, y al estándar de calidad, FABDITEC ha establecido sus precios de venta al público. El estudio realizado demuestra que los productos de FABDITEC se encuentran dentro del rango de precios más altos por lo que pasará a competir por diferenciación.

Para esclarecer de mejor manera la definición de precios por parte de FABDITEC a continuación se detalla el costo de producción de uno de sus principales productos la escuadra de 30 cm. La tabla 16 detalla los costos en los que incurre la empresa para producir esta escuadra cuyo porcentaje de utilidad es el 35%, convirtiéndose en el implemento que mayor beneficio económico genera para el negocio.

**Tabla No. 16: Costos de Producción**

ESCUADRA DE 30 CM					
MP	MO	CIF	COSTO TOTAL	PVP	% UTILIDAD
0,40	0,45	0,08	0,93	1,80	35%

Fuente: FABDITEC

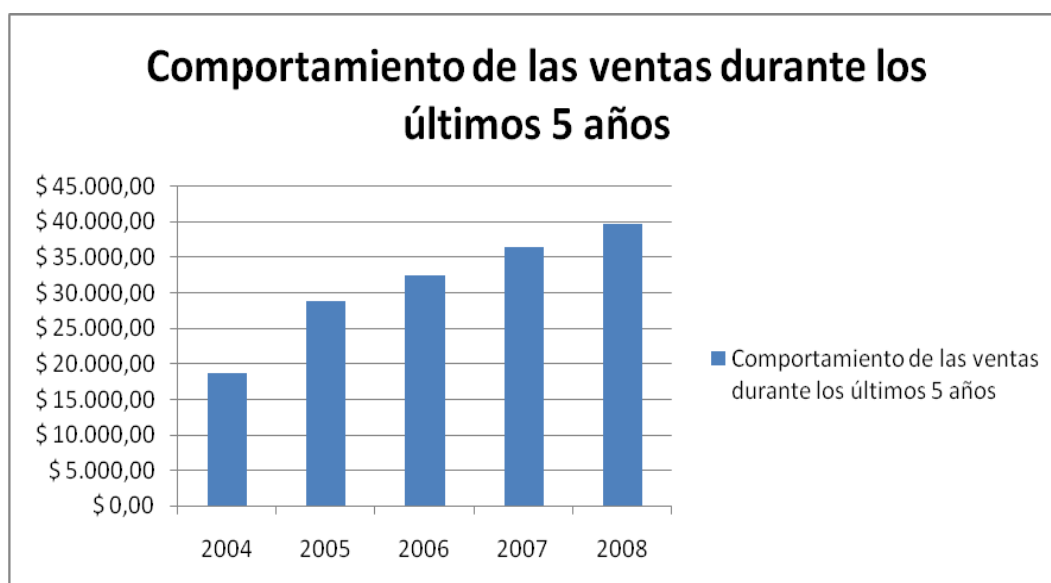
Elaborado por: Daniel Gallegos

## 2.1.2 CLIENTES

### 2.1.2.1 VOLUMEN DE VENTAS

Las ventas para la empresa durante los últimos años han presentado una variación positiva, producto de diversos factores como la gratuidad de la educación y diversificación de productos ofrecidos. El gráfico 24 refleja las ventas durante los últimos 5 años.

**Gráfico No. 24: Variación de los Precios**





Fuente: FABDITEC  
Elaborado por: Daniel Gallegos

Los valores de las ventas no presentan una variación considerable con excepción del año 2004 al 2005. La empresa informo que para el 2005, PACO Comercial decidió distribuir los productos de FABDITEC en todo el país, a partir de entonces los implementos de dibujo se venden en distintas regiones del país.

### 2.1.2.2 CLIENTES ACTUALES

Los clientes actuales que presentan un mayor nivel de ventas de acuerdo con los datos de FABDITEC constituyen los siguientes:

PACO Comercial e Industrial S.A.

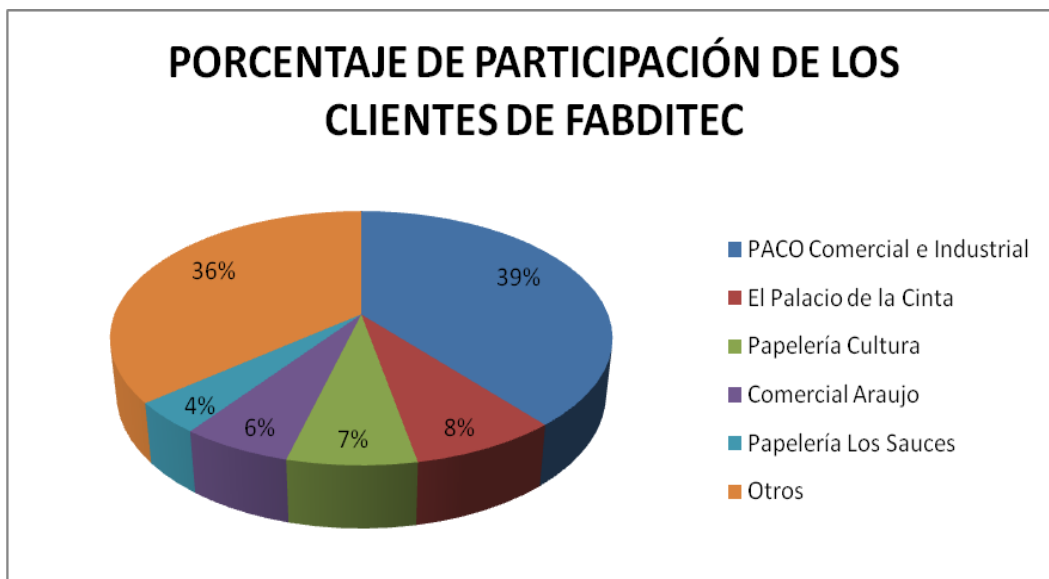
El Palacio de la Cinta

Papelería Cultura

Comercial Araujo

Papelería Los Sauces

**Gráfico No. 25: Participación de los clientes en el total de ventas**

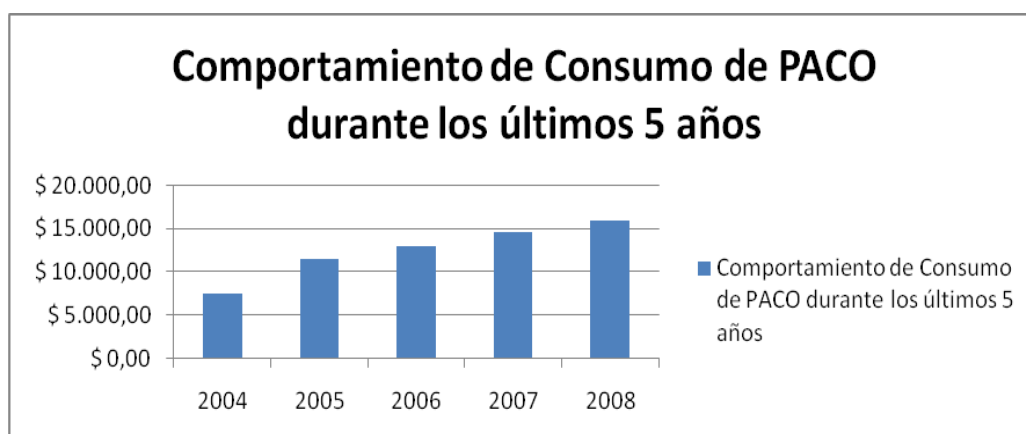


Fuente: FABDITEC  
Elaborado por: Daniel Gallegos

En el Gráfico 25 se puede observar la distribución de los clientes de la empresa, dichos datos obtenidos de la misma empresa reflejan que existe una concentración de ventas en PACO S.A. alrededor del 39%. Esto sin duda constituye una gran debilidad ya que si PACO dejará de adquirir los productos de la empresa, está perdería casi el 40% de su mercado, por lo tanto será necesario que se busque una diversificación de clientes.

El comportamiento del consumo de PACO se presenta en el gráfico 26. Desde el año 2004 las ventas a través de este cliente se incrementaron.

**Gráfico No. 26: Consumo de PACO durante el 2008**



Fuente: FABDITEC

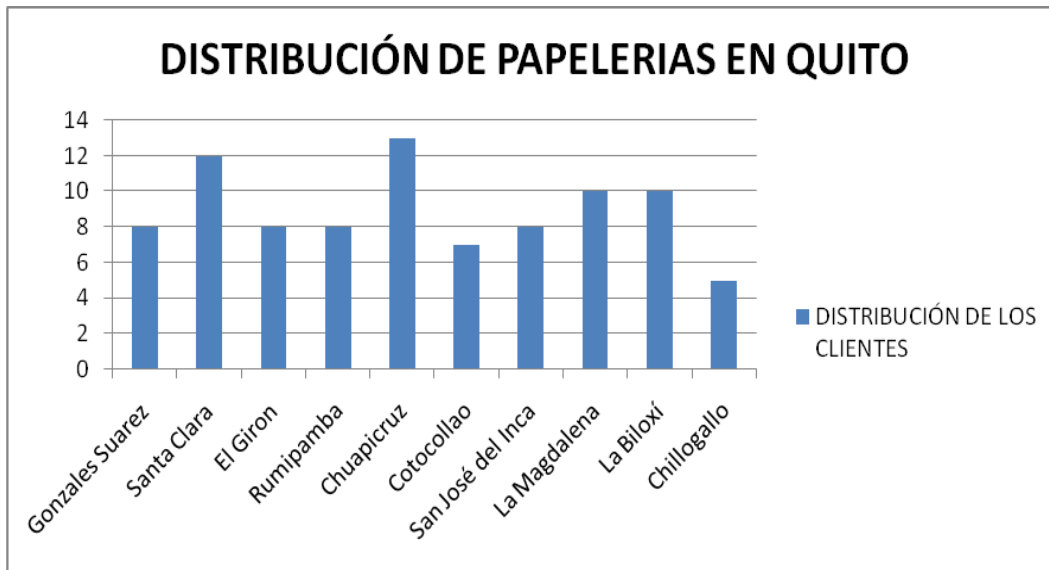
Elaborado por: Daniel Gallegos

### **2.1.2.3 CLIENTES POTENCIALES**

Constituyen clientes potenciales para FABDITEC los siguientes:

- ✓ Padres de Familia
- ✓ Oficinistas
- ✓ Estudiantes

**Gráfico No. 27: Compradores Típicos por Sector de Ubicación**



Fuente: FABDITEC  
 Elaborado por: Daniel Gallegos

El Gráfico 27 muestra los sectores de la ciudad de Quito en los cuales se determinan en que lugares existe un mayor número de clientes potenciales para FABDITEC. Para realizar esta investigación se tomo en cuentas dos parámetros: la necesidad de compra y la capacidad de compra. Es importante el mencionar que los productos llegarán al consumidor final a través de la comercialización de las papelerías dedicadas a la venta de implementos de dibujo técnico. Como se señala en la Tabla 14, FABDITEC deberá llegar a más intermediarios para que el nivel de ventas se incremente.

#### 2.1.2.4 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

##### NECESIDADES

FABDITEC busca satisfacer las necesidades de estudiantes de nivel secundario entre los 10 y 18 años con implementos de dibujo técnico que constituyen una herramienta básica de apoyo para la realización de bosquejos, trazos y proyecciones.

##### CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES

- Personas que necesitan implementos para desarrollar sus actividades
- Personas que están en continuo uso de estos implementos.
- Personas que se encuentran en un nivel económico alto y medio.
- Personas que realizan trabajos de dibujo y buscan mejorar sus aptitudes y capacidades

### **2.1.3 PROVEEDORES**

FABDITEC para la producción de implementos de dibujo técnico requiere de láminas de acrílico, que constituye la materia prima primordial para su producción. La participación de este insumo en los costos de producción refiere su elevada importancia y análisis en cuanto a proveedores. En cuanto a los proveedores de láminas acrílicas, se hará énfasis en las empresas fabricantes láminas acrílicas situadas en la ciudad de Quito.

#### **2.1.3.1 LINEAS DE PRODUCTO DE PROVEEDORES**

FABDITEC actualmente tiene como proveedor principal a la empresa Acrilux S.A. sin embargo es importante el análisis de varios proveedores que compiten en la ciudad de Quito y podrían ser un posible productor de insumos para FABDITEC. A continuación se detalla cada proveedor y los productos que oferta.

Acrilux S.A.: Tiene una variedad de láminas en diferentes espesores, tamaños y una amplia gama de colores, sin embargo las consideradas de mayor importancia constituyen las de cristal y lechosas, las de color son de menor importancia pero siempre se tiene un stock base de los diferentes colores. En caso de no existir en stock, las fabrican según pedido.<sup>9</sup>

Acricol: Posee una gama de producción extensa, esta empresa está en la capacidad de producir láminas de acrílico de acuerdo a pedido, e incluso posee la tecnología para fabricar diferentes objetos con acrílico bajo pedido.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Trípticos informativos entregados a FABDITEC por parte de Proveedores

<sup>10</sup> Trípticos informativos entregados a FABDITEC por parte de Proveedores

Poliacrilart Cia. Ltda. Posee una amplia diversidad de productos tales como: láminas acrílicas, domos, tejas cubiertas traslúcidas y otros productos de acrílico requeridos por el cliente. En cuanto a sus láminas acrílicas, estas son 100% acrílicas, con gran resistencia a la intemperie, poseen una amplia gama de colores a más de sus láminas en cristal y lechosas, todas ellas de gran importancia en su producción.<sup>11</sup>

Plásticos Dalmau: Compite en el mercado con láminas de acrílico cristal y lechoso. Fabrica bajo pedido todo tipo de color de acrílico.<sup>12</sup>

### 2.1.3.2 LUGAR DE ORIGEN

Acrilux S.A.: Ha participado en el mercado por casi 40 años. Fabrica y comercializa láminas de acrílico en la ciudad de Quito

Acricol: Ha incursionado en el mercado por 8 años. Importa láminas de Acrilico directamente de Colombia y las comercializa en el país.

Poliacrilart Cía. Ltda: Tiene 20 años dedicándose a la producción de láminas acrílicas que comercializa en la ciudad de Quito.

Plásticos Dalmau tiene alrededor de 23 años en la producción de láminas acrílicas.

### 2.1.3.3 CANALES DE VENTA

La siguiente tabla 17 presenta un análisis de los proveedores, y sus principales características así como la forma de entrega del producto.

**Tabla No. 17: Costos de Producción**

PROVEEDOR	CREDITO	ENTREGA DEL PRODUCTO	GARANTIA	DESCUENTOS	VENTAJA
Acrilux S.A.	15 días	Directa sin envío	En caso de daño de fábrica	Ninguno	Alto Estándar de Calidad y Precio

<sup>11</sup> Trípticos informativos entregados a FABDITEC por parte de Proveedores

<sup>12</sup> Trípticos informativos entregados a FABDITEC por parte de Proveedores

Acricol	Depende del monto de compra	Directa sin envío	En caso de daño de fábrica	Depende del monto de compra	Stock de materia prima
Poliacrilart	8 a 30 días a grandes empresa	Envío sin costo adicional	Ninguna	Ninguno	Ninguna
Dalmau	Crédito a clientes con elevado monto de compras	Directa sin envío	En caso de daño de fábrica	En caso de compras superiores a 600 láminas	Fabricación de Láminas de Acrílico bajo pedido y necesidad

Fuente: FABDITEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

Para FABDITEC la existencia de limitados proveedores es una amenaza ya que no puede elegir entre muchas opciones limitando su poder de negociación.

#### 2.1.3.4 CALIDAD Y COSTO

Los costos fijados por los proveedores de las láminas acrílicas son presentados en la tabla 18 comparándose en relación con precio.

**Tabla No. 18: Comparación de Precios entre Proveedores**

Descripción	ACRILUX	ACRICOL	POLIACRILART	P. DALMAU
Lámina de acrílico 1,20m x 1,80m x 2mm de espesor	\$ 27,89	\$ 42,34	\$ 37,41	\$ 23,11

Fuente: FABDITEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

Las empresas proveedoras de FABDITEC cuentan con normas y estándares de calidad, siendo el proveedor actual de FABDITEC, Acrilux S.A. La participación en el mercado por parte de empresas extranjeras podría constituir en una ventaja para FABDITEC ya que los precios de las láminas de acrílico

podrían disminuir, incidiendo directamente en los costos de producción de la empresa y su margen de utilidad.

## 2.2 ANALISIS FODA

### 2.2.1 FORTALEZAS

FABDITEC cuenta con Filosofía Empresarial
Las funciones están claramente definidas
El personal de producción está capacitado para producir todo tipo de implementos
Existe un alto liderazgo dentro de la empresa
Canales de comunicación definidos
El personal recibe capacitación permanente
Alta especialización en la producción de Encuadras

### 2.2.2 OPORTUNIDADES

El consumo de los implementos de dibujo técnico continua incrementándose
El consumidor posee la necesidad de adquirir los productos de la empresa
La disminución del analfabetismo incrementa el número de clientes potenciales
Entrega inmediata de materia prima por parte de los proveedores
El ingreso de remesas favorece al consumo de los implementos
Los productos de los competidores poseen menor estándar de calidad
La calidad de los implementos es apreciada por los clientes
La empresa puede contar con mano de obra en toda temporada
La reducción de la pobreza permite a más gente acceder a la Educación
Todas las actividades realizadas por la empresa están apoyadas legalmente

### 2.2.3 DEBILIDADES

La limitación de recursos impide realizar continuos estudios de mercado
Existen falencias y errores en el plan operativo
Los empleados no se encuentran identificados con la filosofía empresarial
Falta de respuesta a pedidos en grandes cantidades

Tecnología limitada
Centralización en pocas líneas de producción
Concentración de ventas en un solo Cliente
Predominio de proceso artesanal sobre tecnológico limita capacidad productiva
Falta de presupuesto para adquirir nueva maquinaria

#### 2.2.4 AMENAZAS

Falta de fuentes inversión debido a situación política y económica inestable
Disminución de poder adquisitivo de clientes por incremento de la inflación
La restricción del crédito impide a Fabditec contar con recursos para invertir
Reducción del consumo debido al incremento del desempleo
La competencia posee una producción a escala.
Software de diseño gráfico económicos al alcance de los clientes
Existencia de gran número de oferentes
Disminución de ventas en temporadas vacacionales
Costos de producción menores por parte de la competencia
Limitación en capacidad de crédito de los proveedores

Una vez establecidos cada uno de los elementos del FODA se procede a relacionarlos y ubicarlos en las matrices de acción que permitirá ponderar cada factor y posteriormente aquellos que posean mayor puntaje pasaran a formar parte de la Matriz de Síntesis Estratégica que contiene estrategias para aprovechar los aspectos positivos y negativos a favor de la FABDITEC.



## 2.2.5 MATRICES DE ACCIÓN

**MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>PONDERACIÓN</b>                      Alta = 5                      Media = 3                      Baja = 1                 </div> <b>FORTALEZAS</b>	<b>O P O R T U N I D A D E S</b>										
	El consumo de los implementos de dibujo técnico continúa incrementándose	El consumidor posee la necesidad de adquirir los productos de la empresa	La disminución del analfabetismo incrementa el número de clientes potenciales	Entrega inmediata de materia prima por parte de los proveedores	El ingreso de remesas favorece al consumo de los implementos	Los productos de los competidores poseen menor estándar de calidad	La calidad de los implementos es apreciada por los clientes	La empresa puede contar con mano de obra en todo temporada	La reducción de la pobreza permite a más gente acceder a la Educación	Todas las actividades realizadas por la empresa están apoyadas legalmente	TOTAL
FABDITEC cuenta con Filosofía Empresarial	1	3	5	1	1	5	5	5	1	1	<b>28</b>
Las funciones están claramente definidas	1	1	1	1	1	5	5	3	1	1	20
El personal de producción está capacitado para producir todo tipo de implementos	5	3	1	1	1	5	5	5	1	1	<b>28</b>
Existe un alto liderazgo dentro de la empresa	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	18
Canales de comunicación definidos	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	14
El personal recibe capacitación permanente	1	5	5	1	1	3	5	3	1	1	26
Alta especialización en la producción de Encuadras	5	3	5	1	1	5	5	1	1	1	<b>28</b>
<b>TOTAL</b>	15	17	<b>23</b>	7	7	<b>29</b>	<b>27</b>	23	7	7	

### MATRIZ DE DEFENSA ESTRATEGICA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>PONDERACIÓN</b>                      Alta = 5                      Media = 3                      Baja = 1                 </div> <b>DEBILIDADES</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>E</b>	<b>N</b>	<b>A</b>	<b>Z</b>	<b>A</b>	<b>S</b>			
	Falta de fuentes inversión debido a situación política y económica inestable	Disminución de poder adquisitivo de clientes por incremento de la inflación	La restricción del crédito impide a Fabritec contar con recursos para invertir	Reducción del consumo debido al incremento del desempleo	<b>La competencia posee una producción a escala.</b>	<b>Software de diseño gráfico económicos al alcance de los clientes</b>	<b>Existencia de gran número de oferentes</b>	Disminución de ventas en temporadas vacacionales	<b>Costos de producción menores por parte de la competencia</b>	Limitación en capacidad de crédito de los proveedores	TOTAL
La limitación de recursos impide realizar continuos estudios de mercado	1	1	5	1	1	5	5	5	1	1	26
Existen falencias y errores en el plan operativo	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	18
Los empleados no se encuentran identificados con la filosofía empresarial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
<b>Falta de respuesta a pedidos en grandes cantidades</b>	1	1	5	1	5	5	5	1	5	1	30
<b>Tecnología limitada</b>	1	1	1	1	5	5	5	1	5	1	26
Centralización en pocas líneas de producción	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	18
<b>Concentración de ventas en un solo Cliente</b>	1	1	1	1	5	5	5	5	5	1	30
<b>Predominio de proceso artesanal sobre tecnológico limita capacidad productiva</b>	5	1	1	1	5	5	5	5	5	1	34
Falta de presupuesto para adquirir nueva maquinaria	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	22
<b>TOTAL</b>	17	9	17	9	33	37	33	21	29	9	

### MATRIZ DE RESPUESTA ESTRÁTEGICA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>PONDERACIÓN</b>                      Alta = 5                      Media = 3                      Baja = 1                 </div> <b>FORTALEZAS</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>E</b>	<b>N</b>	<b>A</b>	<b>Z</b>	<b>A</b>	<b>S</b>			
	Falta de fuentes inversión debido a situación política y económica inestable	Disminución de poder adquisitivo de clientes por incremento de la inflación	La restricción del crédito impide a Fabditec contar con recursos para invertir	Reducción del consumo debido al incremento del desempleo	<b>La competencia posee una producción a escala.</b>	Software de diseño gráfico económicos al alcance de los clientes	<b>Existencia de gran número de oferentes</b>	Disminución de ventas en temporadas vacacionales	<b>Costos de producción menores por parte de la competencia</b>	Limitación en capacidad de crédito de los proveedores	TOTAL
FABDITEC cuenta con Filosofía Empresarial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Las funciones están claramente definidas	1	1	3	1	5	1	1	1	5	5	24
El personal de producción está capacitado para producir todo tipo de implementos	1	1	5	1	5	1	5	1	5	1	26
Existe un alto liderazgo dentro del la empresa	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	18
Canales de comunicación definidos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
El personal recibe capacitación permanente	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	18
Alta especialización en la producción de Encuadras	1	1	5	5	5	5	5	1	5	1	34
TOTAL	7	7	17	11	27	11	19	7	23	11	

**MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO**

DEBILIDADES	O P O R T U N I D A D E S	El consumo de los implementos de dibujo técnico continua incrementándose	El consumidor posee la necesidad de adquirir los productos de la empresa	La disminución del analfabetismo incrementa el número de clientes potenciales	Entrega inmediata de materia prima por parte de los proveedores	El ingreso de remesas favorece al consumo de los implementos	Los productos de los competidores poseen menor estándar de calidad	La calidad de los implementos es apreciada por los clientes	La empresa puede contar con mano de obra en todo temporada	La reducción de la pobreza permite a más gente acceder a la Educación	Todas las actividades realizadas por la empresa están apoyadas legalmente	TOTAL
		PONDERACIÓN Alta = 5 Media = 3 Baja = 1										
La limitación de recursos impide realizar continuos estudios de mercado		5	5	5	1	5	1	1	1	5	1	30
Existen falencias y errores en el plan operativo		1	3	1	5	1	5	5	5	1	1	28
Los empleados no se encuentran identificados con la filosofía empresarial		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Falta de respuesta a pedidos en grandes cantidades		5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	16
Tecnología limitada		5	5	5	1	1	5	3	1	1	1	28
Centralización en pocas líneas de producción		3	3	1	1	5	5	1	1	1	1	22
Concentración de ventas en un solo Cliente		5	1	5	1	1	1	5	1	1	1	22
Predominio de proceso artesanal sobre tecnológico limita capacidad productiva		5	5	5	1	1	5	5	1	1	1	30
Falta de presupuesto para adquirir nueva maquinaria		5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	20
TOTAL		35	29	27	13	17	25	23	13	15	9	

## MATRIZ DE SINTESIS ESTRATEGICA

MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Aprovechar la planificación para mantener a la empresa compitiendo en el mercado.	Aprovechar la alta especialización en la producción de implementos de dibujo para reducir los efectos de costo de la competencia
	Explotar capacidad del personal para una producción con un alto estándar de calidad.	Agilizar las funciones definidas para la realización correcta de las actividades.
	Beneficiarse de la alta especialización en producción de escuadras.	Mitigar el impacto del proceso artesanal en la producción mejorando el estándar de calidad
	Aprovechar bajo estándar de calidad de productos de competidores actuales y potenciales.	Implantar un plan de ampliación de mercado para evitar la concentración de las ventas.
	Cumplir los objetivos organizacionales aprovechando la Filosofía empresarial Definida	Incrementar el nivel de eficiencia de los procesos de producción beneficiándose de la definición de funciones de la empresa
DEBILIDADES	Capacitar al personal de producción para incrementar su nivel de eficiencia y rapidez en la producción	Descentralizar las ventas concentradas en un cliente.
	Explotar al 100% la capacidad tecnológica para incrementar las ventas, aprovechando el aumento de clientes	Implementar un plan estratégico
	Corregir falencias y errores en el plan operativo.	Corregir falencias y errores en plan operativo
	Mitigar errores en el plan operativo para cubrir y satisfacer las necesidades y demanda de los consumidores	Diversificar la producción de distintos implementos de dibujo.
	Utilizar los recursos extras de la empresa para adquirir maquinaria que permita incrementar la producción	Buscar alternativas para mejorar la tecnología y elevar el nivel de producción.
		Disminuir el proceso artesanal del tecnológico
	Mejorar la diferenciación de los implementos de FABDITEC para enfrentar los costos bajos de la competencia	

## **2.3 ANALISIS FINANCIERO**

El Análisis Financiero permitirá verificar la capacidad financiera de la empresa para cumplir con sus obligaciones. Si dicho análisis es correctamente aplicado permitirá obtener una idea clara de cada una de las actividades realizadas dentro de la empresa en este caso FABDITEC, y relacionarla en su desempeño con la competencia.

Para la evaluación de FABDITEC se utilizarán valores corrientes y se aplicará dos métodos de análisis:

Análisis Horizontal: Permitirá comparar a la empresa con la competencia y determinar el nivel de su funcionamiento

Análisis Vertical: Este análisis permite realizar una evaluación de la situación de la empresa y su evolución durante los últimos años. Se define el crecimiento o decrecimiento de las diferentes cuentas.

### **2.3.1 ANALISIS ESTADOS FINANCIEROS**

#### **2.3.1.1 ANALISIS BALANCE GENERAL**

El análisis del Balance General permitirá conocer la situación financiera de FABDITEC y su evolución durante los últimos 5 años. Se centrará en la evaluación del Activo, Pasivo y Patrimonio.

##### **2.3.1.1.1 ANALISIS HORIZONTAL**

###### **ANÁLISIS REALIZADO CON AÑO BASE 2004**

De la observación realizada al Balance General de FABDITEC durante el 2004 al 2008 se puede observar una tendencia creciente de la mayoría de cuentas, sin embargo es importante el destacar que las variaciones positivas se presentan mayormente en el activo corriente. La cuenta caja bancos ha crecido durante los últimos años, efecto que es posiblemente causado por el incremento de ventas, destacando la variación del año 2006. El crecimiento de la cuenta de inventarios permite concluir que la empresa posiblemente se encuentra en un proceso de crecimiento.

Las cuentas de pasivo corriente, han aumentado notablemente durante los últimos 5 años, estos resultados reflejan la necesidad por parte de la FABDITEC de adquirir más materia prima para cubrir la demanda de los implementos de dibujo.

Se puede destacar que la empresa ha reducido el pasivo no corriente, lo que demuestra que cubre sus obligaciones sin ningún tipo de inconvenientes.

Finalmente es necesario mencionar que todos aquellos rubros superiores a 100 reflejan un incremento porcentual en relación con el año base, mientras que si es menor a 100 el resultado será un decremento. Estos resultados se calculan en base al año 2004

**FABDITEC Fabrica de Implementos de Dibujo Técnico**  
Balance General  
Expresado en Dólares Estadounidenses  
ANÁLISIS HORIZONTAL (AÑO BASE 2004)

	2004		2005		2006		2007		2008	
<b>ACTIVO</b>										
<b>Activo Corriente</b>										
Caja Bancos	1560,00	100,00	1895,00	121,47	2895,56	185,61	4579,89	293,58	5879,23	376,87
Cuentas por Cobrar	895,50	100,00	489,51	54,66	258,90	28,91	859,57	95,99	1028,74	114,88
Provisión Cuentas Incobrables	-36,85	100,00	-41,75	113,30	-44,34	120,33	-52,94	143,66	-62,23	168,87
Inventarios	792,48	100,00	200,00	25,24	1224,05	154,46	1375,98	173,63	1447,99	182,72
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>3211,13</b>	<b>100,00</b>	<b>2542,76</b>	<b>79,19</b>	<b>4334,17</b>	<b>134,97</b>	<b>6762,50</b>	<b>210,60</b>	<b>8293,73</b>	<b>258,28</b>
<b>Activo No Corriente</b>										
Edificios	23000,00	100,00	23000,00	100,00	23000,00	100,00	23000,00	100,00	23000,00	100,00
Depreciación Acumulada Edificios	-4600,00	100,00	-5750,00	125,00	-6900,00	150,00	-8050,00	175,00	-9200,00	200,00
Maquinaria	5350,00	100,00	7200,00	134,58	7200,00	134,58	7200,00	134,58	7200,00	134,58
Depreciación Acumulada Maquinaria	-1605,00	100,00	-2325,00	144,86	-3045,00	189,72	-3765,00	234,58	-4485,00	279,44
Equipo	1325,00	100,00	2135,00	161,13	2135,00	161,13	2135,00	161,13	2135,00	161,13
Depreciación Acumulada Equipo	-397,50	100,00	-458,57	115,36	-512,98	129,05	-587,46	147,79	-641,29	161,33
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>23072,50</b>	<b>100,00</b>	<b>23801,43</b>	<b>103,16</b>	<b>21877,02</b>	<b>94,82</b>	<b>19932,54</b>	<b>86,39</b>	<b>18008,71</b>	<b>78,05</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>26283,63</b>	<b>100,00</b>	<b>26344,19</b>	<b>100,23</b>	<b>26211,19</b>	<b>99,72</b>	<b>26695,04</b>	<b>101,57</b>	<b>26302,44</b>	<b>100,07</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>Pasivo Corriente</b>										
Proveedores	345,00	100,00	640,73	185,72	1128,61	327,13	585,18	169,62	1466,52	425,08
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>345,00</b>	<b>100,00</b>	<b>640,73</b>	<b>185,72</b>	<b>1128,61</b>	<b>327,13</b>	<b>585,18</b>	<b>169,62</b>	<b>1466,52</b>	<b>425,08</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>										
Préstamo Bancario	7683,03	100,00	5869,94	76,40	4056,67	52,80	2243,48	29,20	430,31	5,60
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>7683,03</b>	<b>100,00</b>	<b>5869,94</b>	<b>76,40</b>	<b>4056,67</b>	<b>52,80</b>	<b>2243,48</b>	<b>29,20</b>	<b>430,31</b>	<b>5,60</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>8028,03</b>	<b>100,00</b>	<b>6510,67</b>	<b>81,10</b>	<b>5185,28</b>	<b>64,59</b>	<b>2828,66</b>	<b>35,23</b>	<b>1896,83</b>	<b>23,63</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital Social	11500,00	100,00	11500,00	100,00	11500,00	100,00	11500,00	100,00	11500,00	100,00
Utilidad del Ejercicio	6755,60	100,00	8333,52	123,36	9525,91	141,01	12366,38	183,05	12905,61	191,04
<b>Total del Patrimonio</b>	<b>18255,60</b>	<b>100,00</b>	<b>19833,52</b>	<b>108,64</b>	<b>21025,91</b>	<b>115,18</b>	<b>23866,38</b>	<b>130,73</b>	<b>24405,61</b>	<b>133,69</b>
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>26283,63</b>	<b>100,00</b>	<b>26344,19</b>	<b>100,23</b>	<b>26211,19</b>	<b>99,72</b>	<b>26695,04</b>	<b>101,57</b>	<b>26302,44</b>	<b>100,07</b>



## ANÁLISIS REALIZADO DE AÑO A AÑO

El análisis realizado sobre el Balance General ha permitido obtener las siguientes conclusiones de cambio en las cuentas que lo conforman durante los últimos 5 años

Para el año 2005 FABDITEC en el caso de las cuentas de activo corriente, ha procurado reducir la cartera de crédito con los clientes y además ha manejado los inventarios procurando una mayor rotación. Los activos no corrientes se han incrementado producto de la adquisición de maquinaria que sirvió para incrementar la producción y ventas, valores que han variado considerablemente. El pasivo corriente aumentó mientras que el pasivo a largo plazo ha disminuido. La empresa no se encuentra con dificultades y ha podido cubrir sus deudas sin problemas.

Para el año 2006 el activo corriente posee una variación notable, en las cuentas de inventarios y efectivo. El inventario ha rotado menos veces que el anterior año a pesar del incremento de las ventas. No se han producido cambios notables en el activo fijo. El pasivo corriente sigue incrementándose producto del crédito de los proveedores. El pasivo a largo plazo continúa cubriéndose sin problemas.

Para el año 2007 las cuentas de activo corriente siguen aumentando, estos resultados reflejan que la empresa se encuentra en un franco crecimiento, sin embargo el manejo del inventario y cuentas por cobrar continúa deficiente. El activo no corriente no presenta variaciones. Tanto el Pasivo corriente como no corriente han disminuido posiblemente FABDITEC ha buscado cubrir todas sus obligaciones para reducir sus deudas. El Patrimonio presenta solidez.

Finalmente para el año 2008 el incremento del activo corriente se mantiene estable, la empresa cuenta con más efectivo para realizar sus operaciones y dispone de inventarios para cubrir la demanda de los clientes. El activo no corriente no presenta diferencias. El crédito por parte

de los proveedores ha incrementado afectando directamente al pasivo corriente. Se ha cubierto la mayor parte del préstamo a largo plazo. El patrimonio sigue presentando solidez.

**FABDITEC Fabrica de Implementos de Dibujo Técnico**

Balance General

Expresado en Dólares Estadounidenses

ANÁLISIS HORIZONTAL (DE AÑO A AÑO)

	2004		2005		2006		2007		2008	
<b>ACTIVO</b>										
<b>Activo Corriente</b>										
Caja Bancos	1560,00	100,00	1895,00	121,47	2895,56	152,80	4579,89	158,17	5879,23	128,37
Cuentas por Cobrar	895,50	100,00	489,51	54,66	258,90	52,89	859,57	332,01	1028,74	119,68
Provisión Ctas Incobrables	-36,85	100,00	-41,75	113,30	-44,34	106,20	-52,94	119,40	-62,23	117,55
Inventarios	792,48	100,00	200,00	25,24	1224,05	612,03	1375,98	112,41	1447,99	105,23
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>3211,13</b>	<b>100,00</b>	<b>2542,76</b>	<b>79,19</b>	<b>4334,17</b>	<b>170,45</b>	<b>6762,50</b>	<b>156,03</b>	<b>8293,73</b>	<b>122,64</b>
<b>Activo No Corriente</b>										
Edificios	23000,00	100,00	23000,00	100,00	23000,00	100,00	23000,00	100,00	23000,00	100,00
Depreciación Acumulada Edificios	-4600,00	100,00	-5750,00	125,00	-6900,00	120,00	-8050,00	116,67	-9200,00	114,29
Maquinaria	5350,00	100,00	7200,00	134,58	7200,00	100,00	7200,00	100,00	7200,00	100,00
Depreciación Acumulada Maquinaria	-1605,00	100,00	-2325,00	144,86	-3045,00	130,97	-3765,00	123,65	-4485,00	119,12
Equipo	1325,00	100,00	2135,00	161,13	2135,00	100,00	2135,00	100,00	2135,00	100,00
Depreciación Acumulada Equipo	-397,50	100,00	-458,57	115,36	-512,98	111,87	-587,46	114,52	-641,29	109,16
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>23072,50</b>	<b>100,00</b>	<b>23801,43</b>	<b>103,16</b>	<b>21877,02</b>	<b>91,91</b>	<b>19932,54</b>	<b>91,11</b>	<b>18008,71</b>	<b>90,35</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>26283,63</b>	<b>100,00</b>	<b>26344,19</b>	<b>100,23</b>	<b>26211,19</b>	<b>99,50</b>	<b>26695,04</b>	<b>101,85</b>	<b>26302,44</b>	<b>98,53</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>Pasivo Corriente</b>										
Proveedores	345,00	100,00	640,73	185,72	1128,61	176,14	585,18	51,85	1466,52	250,61
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>345,00</b>	<b>100,00</b>	<b>640,73</b>	<b>185,72</b>	<b>1128,61</b>	<b>176,14</b>	<b>585,18</b>	<b>51,85</b>	<b>1466,52</b>	<b>250,61</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>										
Préstamo Bancario	7683,03	100,00	5869,94	76,40	4056,67	69,11	2243,48	55,30	430,31	19,18
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>7683,03</b>	<b>100,00</b>	<b>5869,94</b>	<b>76,40</b>	<b>4056,67</b>	<b>69,11</b>	<b>2243,48</b>	<b>55,30</b>	<b>430,31</b>	<b>19,18</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>8028,03</b>	<b>100,00</b>	<b>6510,67</b>	<b>81,10</b>	<b>5185,28</b>	<b>79,64</b>	<b>2828,66</b>	<b>54,55</b>	<b>1896,83</b>	<b>67,06</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital Social	11500,00	100,00	11500,00	100,00	11500,00	100,00	11500,00	100,00	11500,00	100,00
Utilidad del Ejercicio	6755,60	100,00	8333,52	123,36	9525,91	114,31	12366,38	129,82	12905,61	104,36
<b>Total del Patrimonio</b>	<b>18255,60</b>	<b>100,00</b>	<b>19833,52</b>	<b>108,64</b>	<b>21025,91</b>	<b>106,01</b>	<b>23866,38</b>	<b>113,51</b>	<b>24405,61</b>	<b>102,26</b>
<b>Pasivo+Patrimonio</b>	<b>26283,63</b>	<b>100,00</b>	<b>26344,19</b>	<b>100,23</b>	<b>26211,19</b>	<b>99,50</b>	<b>26695,04</b>	<b>101,85</b>	<b>26302,44</b>	<b>98,53</b>

#### 2.3.1.1.2 ANALISIS VERTICAL

En concordancia con lo observado durante los últimos 5 años se puede resaltar que la estructura de la empresa en cuanto a Activos se encuentra altamente diferenciada con el promedio de la industria. El activo corriente representa un 25% del Activo Total en promedio, mientras que el Activo no corriente un 75%. Estos valores son completamente contrarios a los de la industria en estructura. Sin embargo es necesario mencionar que la empresa cuenta con la capacidad suficiente para cubrir el pasivo corriente y no corriente con los valores en las cuentas de activo que posee.

Las cuentas de pasivo no corriente en relación con la industria se encuentran en un promedio parejo. Se destaca la capacidad de la empresa de reducir sus obligaciones en el largo plazo, ubicándola de esta manera por debajo del promedio y en una posición favorable.

El patrimonio refleja solidez y en el 2008 ha superado al promedio de la industria.

**FABDITEC Fabrica de Implementos de Dibujo Técnico**

Balance General  
ANÁLISIS VERTICAL

	2004		2005		2006		2007		2008		Promedio de la competencia
<b>ACTIVO</b>											
<b>Activo Corriente</b>											
Caja Bancos	1560,00		1895,00		2895,56		4579,89		5879,23		
Cuentas por Cobrar	895,50		489,51		258,90		859,57		1028,74		
Provisión Ctas Incobrables	-36,85		-41,75		-44,34		-52,94		-62,23		
Inventarios	792,48		200,00		1224,05		1375,98		1447,99		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>3211,13</b>	<b>12,22%</b>	<b>2542,76</b>	<b>9,65%</b>	<b>4334,17</b>	<b>16,54%</b>	<b>6762,50</b>	<b>25,33%</b>	<b>8293,73</b>	<b>31,53%</b>	<b>97,33%</b>
<b>Activo No Corriente</b>											
Edificios	23000,00		23000,00		23000,00		23000,00		23000,00		
Depreciación Acumulada Edificios	-4600,00		-5750,00		-6900,00		-8050,00		-9200,00		
Maquinaria	5350,00		7200,00		7200,00		7200,00		7200,00		
Depreciación Acumulada Maquinaria	-1605,00		-2325,00		-3045,00		-3765,00		-4485,00		
Equipo	1325,00		2135,00		2135,00		2135,00		2135,00		
Depreciación Acumulada Equipo	-397,50		-458,57		-512,98		-587,46		-641,29		
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>23072,50</b>	<b>87,78%</b>	<b>23801,43</b>	<b>90,35%</b>	<b>21877,02</b>	<b>83,46%</b>	<b>19932,54</b>	<b>74,67%</b>	<b>18008,71</b>	<b>68,47%</b>	<b>2,67%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>26283,63</b>	<b>100,00%</b>	<b>26344,19</b>	<b>100,00%</b>	<b>26211,19</b>	<b>100,00%</b>	<b>26695,04</b>	<b>100,00%</b>	<b>26302,44</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>											
<b>Pasivo Corriente</b>											
Proveedores	345,00		640,73		1128,61		585,18		1466,52		
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>345,00</b>	<b>1,31%</b>	<b>640,73</b>	<b>2,43%</b>	<b>1128,61</b>	<b>4,31%</b>	<b>585,18</b>	<b>2,19%</b>	<b>1466,52</b>	<b>5,58%</b>	<b>4,56%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>											
Préstamo Bancario	7683,03		5869,94		4056,67		2243,48		430,31		
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>7683,03</b>	<b>29,23%</b>	<b>5869,94</b>	<b>22,28%</b>	<b>4056,67</b>	<b>15,48%</b>	<b>2243,48</b>	<b>8,40%</b>	<b>430,31</b>	<b>1,64%</b>	<b>10,02%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>8028,03</b>		<b>6510,67</b>		<b>5185,28</b>		<b>2828,66</b>		<b>1896,83</b>		
<b>PATRIMONIO</b>											
Capital Social	11500,00		11500,00		11500,00		11500,00		11500,00		
Utilidad del Ejercicio	6755,60		8333,52		9525,91		12366,38		12905,61		
<b>Total del Patrimonio</b>	<b>18255,60</b>	<b>69,46%</b>	<b>19833,52</b>	<b>75,29%</b>	<b>21025,91</b>	<b>80,22%</b>	<b>23866,38</b>	<b>89,40%</b>	<b>24405,61</b>	<b>92,79%</b>	<b>85,42%</b>
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>26283,63</b>	<b>100,00%</b>	<b>26344,19</b>	<b>100,00%</b>	<b>26211,19</b>	<b>100,00%</b>	<b>26695,04</b>	<b>100,00%</b>	<b>26302,44</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

### **2.3.1.2 ANALISIS ESTADO DE RESULTADOS**

Un análisis realizado al Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias permite conocer el comportamiento de los ingresos, egresos y costos que FABDITEC en los que ha incurrido durante los últimos 5 años, y al mismo tiempo genera un criterio sobre el nivel de utilidades o pérdidas que obtiene el negocio.

#### **2.3.1.2.1 ANALISIS HORIZONTAL**

El análisis efectuado sobre los Estados de Resultados de los últimos 5 años del negocio, determinó que ha existido una tendencia constante de incremento de la mayoría de las cuentas, reflejando claramente que la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento. Es necesario destacar que la empresa ha procurado reducir los gastos de ventas manejando posiblemente de manera eficiente los recursos con los que cuenta, aunque las variaciones han sido irregulares.

El incremento de las ventas viene acompañado de un aumento en la utilidad del ejercicio así como de los costos.

Finalmente es necesario mencionar que todos aquellos rubros superiores a 100 reflejan un incremento porcentual en relación con su valor, mientras que si es menor a 100 el resultado será un decremento. Estos resultados se calculan en base al año 2004

**FABDITEC Fabrica de Implementos de Dibujo Técnico**

Estado de Resultados Comparativo

Expresado en Dólares Estadounidenses

Análisis Horizontal (Año Base 2004)

	2004		2005		2006		2007		2008	
	Valor	Variación	Valor	Variación	Valor	Variación	Valor	Variación	Valor	Variación
	<b>INGRESOS</b>									
Ventas Netas	18640,00	100,00	28803,89	154,53	32299,44	173,28	36361,42	195,07	39582,50	212,35
(-) Costo de Ventas	7642,40	100,00	12529,69	163,95	13882,29	181,65	15191,80	198,78	17812,13	233,07
(=) Utilidad Bruta en Ventas	10997,60	100,00	16274,20	147,98	18417,15	167,47	21169,62	192,49	21770,37	197,96
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>										
Gastos de Ventas	542,00	100,00	1845,63	340,52	2512,49	463,56	2324,49	428,87	2264,43	417,79
Gastos Administrativos	1882,5	100,00	2268,30	120,49	2552	135,56	2652	140,88	2773,58	147,33
Gastos por depreciación	1817,5	100,00	1931,07	106,25	1931,07	106,25	1931,07	106,25	1931,07	106,25
(=) Utilidad Operativa	6755,60	100,00	10229,20	151,42	11421,59	169,07	14262,06	211,11	14801,29	219,10
(+/-) Movimientos Financieros										
Gastos Intereses	0	100,00	1895,68	100,00	1895,68	100,00	1895,68	100,00	1895,68	100,00
(=) Utilidad antes de Impuestos	6755,60	100,00	8333,52	123,36	9525,91	141,01	12366,38	183,05	12905,61	191,04
(-) 15% Participación empleados	1013,34	100,00	1250,03	123,36	1428,89	141,01	1854,96	183,05	1935,84	191,04
(-) 25% Impuesto a la Renta	1435,57	100,00	1770,87	123,36	2024,26	141,01	2627,86	183,05	2742,44	191,04
(=) Utilidad del Ejercicio	4306,70	100,00	5312,62	123,36	6072,77	141,01	7883,57	183,05	8227,33	191,04

### **2.3.1.2.2 ANALISIS VERTICAL**

Los porcentajes calculados para FABDITEC de las cuentas de los Estados de Resultados de los últimos años reflejan que los costos de la industria son menores derivados principalmente por la producción a escala que lleva la competencia. Al mismo tiempo es importante recalcar que los promedios obtenidos en los costos reduce la Utilidad Bruta de FABDITEC en comparación con la competencia. Por otra parte los gastos de operación son relativamente iguales a los de la competencia, motivo por el cual es necesario manifestar que en el caso de las Utilidades Operativas aunque inferiores tienden a equipararse con la Industria. La utilidad Neta alcanzada por FABDITEC, es mayor que el promedio de la industria, dicho efecto puede ser explicado por el mayor porcentaje de beneficio económico que la empresa obtiene al vender cada uno de los implementos de dibujo.



FABDITEC Fabrica de Implementos de Dibujo Técnico

Estado de Resultados Comparativo

Expresado en Dólares Estadounidenses

Análisis Vertical

	2004		2005		2006		2007		2008		PROMEDIO DE LA COMPETENCIA
	Valor	Variación	Valor	Variación	Valor	Variación	Valor	Variación	Valor	Variación	
INGRESOS											
Ventas Netas	18640,00	100,00%	28803,89	100,00%	32299,44	100,00%	36361,42	100,00%	39582,50	100,00%	100%
(-) Costo de Ventas	7642,40	41,00%	12529,69	43,50%	13882,29	42,98%	15191,80	41,78%	17812,13	45,00%	38,95%
(=) Utilidad Bruta en Ventas	10997,60	59,00%	16274,20	56,50%	18417,15	57,02%	21169,62	58,22%	21770,37	55,00%	61,05%
GASTOS DE OPERACIÓN											
Gastos de Ventas	542,00	2,91%	1845,63	6,41%	2512,49	7,78%	2324,49	6,39%	2264,43	5,72%	8,70%
Gastos Administrativos	1882,50	10,10%	2268,30	7,87%	2552,00	7,90%	2652,00	7,29%	2773,58	7,01%	5,96%
Gastos por Depreciación	1817,50	9,75%	1931,07	6,70%	1931,07	5,98%	1931,07	5,31%	1931,07	4,88%	4,05%
(=) Utilidad Operativa	6755,60	36,24%	10229,20	35,51%	11421,59	35,36%	14262,06	39,22%	14801,29	37,39%	37,80%
(+/-) Movimientos Financieros											
Gastos Intereses	0	0,00%	1895,68	6,58%	1895,68	5,87%	1895,68	5,21%	1895,68	4,79%	
(=) Utilidad antes de Impuestos	6755,60	36,24%	8333,52	28,93%	9525,91	29,49%	12366,38	34,01%	12905,61	32,60%	28,89%
(-) 15% Participación empleados	1013,34	5,44%	1250,03	4,34%	1428,89	4,42%	1854,96	5,10%	1935,84	4,89%	
(-) 25% Impuesto a la Renta	1435,57	18,78%	1770,87	14,13%	2024,26	14,58%	2627,86	17,30%	2742,44	15,40%	
(=) Utilidad del Ejercicio	4306,70	23,10%	5312,62	18,44%	6072,77	18,80%	7883,57	21,68%	8227,33	20,79%	18,41%

### 2.3.1.3 ANALISIS DE FLUJOS DE EFECTIVO

El análisis al Estado de Flujos de Efectivo permite esclarecer y comprender todos los flujos operativos, de inversión y financiamiento de FABDITEC con la finalidad de establecer las medidas y soluciones financieras a ser empleadas en el negocio.

A continuación se presenta un análisis para cada Flujo de Efectivo desde el 2005 hasta 2008. Para el estudio se tomo en cuenta el Balance General y Estado de Resultados del año en evaluación y se lo compara con el Balance General del año anterior.

#### FLUJO DE EFECTIVO 2005 RELACIONADO CON EL 2004

##### FABDITEC Fabrica de Implementos de Dibujo Técnico

##### Estado de Flujos de Efectivo

31 de Diciembre 2005

Flujo de efectivo de Actividades Operativas		
Utilidad Neta Después de Impuestos	5.312,62	
Depreciación	1.931,07	
Disminución de las Cuentas por Cobrar	410,89	
Disminución de Inventarios	592,48	
Aumento de las Cuentas por Pagar	295,73	
Disminución de Deudas Acumuladas	0,00	
Efectivo Proveniente de Actividades Operativas		8.542,79
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión		
Aumento de los activos fijos Brutos	-1.850,00	
Cambios en los intereses Empresariales	0,00	
Efectivo Proveniente de las actividades de Inversión		-1.850,00
Flujo de efectivo de las actividades de Financiamiento		
Aumento de Deuda a corto plazo	0,00	
Disminución de las Deudas a Largo Plazo	-1.813,09	
Cambio de Patrimonio de los accionistas	0,00	
Efectivo Proveniente de las actividades de Financiamiento		-1.813,09
Aumento Neto del Efectivo y los valores Negociables		<b>4.879,70</b>

## ANÁLISIS FLUJO DE EFECTIVO 2005

Para la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo 2005 se tomo como base de comparación el Balance General del año 2004. Las variaciones observadas en las actividades operativas de inversión y financiamiento se detallan a continuación. En las actividades operativas se ha realizado una mejor gestión de cobro a los clientes recuperando \$ 410,89 de las cuentas pendientes. La rotación de inventarios mejoro notablemente producto del incremento de las ventas y el manejo de la producción de FABDITEC. La empresa para incrementar sus ventas ha solicitado crédito con sus proveedores. En cuanto a los activos fijos FABDITEC realizó la compra de maquinaria para incentivar el crecimiento de la empresa y por otra parte las ventas han permitido que se cubran las deudas a largo plazo sin ningún tipo de inconveniente. FABDITEC cuenta con efectivo valorado a \$ 4879,70 que podría haber sido utilizado en actividades de inversión.

## FLUJO DE EFECTIVO 2006 RELACIONADO CON EL 2005

### FABDITEC Fabrica de Implementos de Dibujo Técnico

#### Estado de Flujos de Efectivo

31 de Diciembre 2006

Flujo de efectivo de Actividades Operativas		
Utilidad Neta Después de Impuestos	6.072,77	
Depreciación	1.931,07	
Disminución de las Cuentas por Cobrar	233,20	
Aumento de Inventarios	-1.024,05	
Aumento de las Cuentas por Pagar	487,88	
Disminución de Deudas Acumuladas	0,00	
Efectivo Proveniente de Actividades Operativas		7.700,87
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión		
Aumento de los activos fijos Brutos	0,00	
Cambios en los intereses Empresariales	0,00	
Efectivo Proveniente de las actividades de Inversión		0,00
Flujo de efectivo de las actividades de Financiamiento		
Aumento de Deuda a corto plazo	0,00	

Disminución de las Deudas a Largo Plazo	-1.813,09	
Cambio de Patrimonio de los accionistas	0,00	
Efectivo Proveniente de las actividades de Financiamiento		-1.813,09
Aumento Neto del Efectivo y los valores Negociables		<b>5.887,78</b>

## **ANÁLISIS FLUJO DE EFECTIVO 2006**

Para la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo 2006 se tomo como base de comparación el Balance General del año 2005. Las variaciones observadas en las actividades operativas de inversión y financiamiento se detallan a continuación. En las actividades operativas una vez más se ha mejorado la gestión de cobro reduciendo la cartera de clientes a \$233,20. La rotación de inventarios disminuyó, la empresa no ha manejado adecuadamente su producción y posee en implementos de dibujo una alta cantidad de efectivo. Posiblemente producto del incremento de la producción e inventarios la empresa ha decidió incrementar el crédito con el proveedor.

FABDITEC no ha efectuado ningún tipo de inversión en Activo Fijo ni otro tipo de opciones Continúa cubriendo sus deudas a largo plazo sin ningún inconveniente. Para el ejercicio 2007 cuenta con efectivo valorado a \$ 5887.78.

## FLUJO DE EFECTIVO 2007 RELACIONADO CON EL 2006

FABDITEC Fabrica de Implementos de Dibujo Técnico

Estado de Flujos de Efectivo

31 de Diciembre 2007

Flujo de efectivo de Actividades Operativas		
Utilidad Neta Después de Impuestos	7.883,57	
Depreciación	1.931,07	
Aumento de las Cuentas por Cobrar	-592,07	
Aumento de Inventarios	-151,93	
Disminución de las cuentas por pagar	-543,43	
Disminución de Deudas Acumuladas	0,00	
Efectivo Proveniente de Actividades Operativas		8.527,21
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión		
Aumento de los activos fijos Brutos	0,00	
Cambios en los intereses Empresariales	0,00	
Efectivo Proveniente de las actividades de Inversión		0,00
Flujo de efectivo de las actividades de Financiamiento		
Aumento de Deuda a corto plazo	0,00	
Disminución de las Deudas a Largo Plazo	-1.813,09	
Cambio de Patrimonio de los accionistas	0,00	
Efectivo Proveniente de las actividades de Financiamiento		-1.813,09
Aumento Neto del Efectivo y los valores Negociables		6.714,12

### ANÁLISIS FLUJO DE EFECTIVO 2007

Para la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo 2007 se tomo como base de comparación el Balance General del año 2006. Las variaciones observadas en las actividades operativas de inversión y financiamiento se detallan a continuación. En las actividades operativas se ha producido un incremento de los inventarios y las cuentas por cobrar provocando una disminución del efectivo. Al mismo tiempo FABDITEC ha reducido las obligaciones con los proveedores disminuyendo de igual manera el efectivo.

FABDITEC no ha efectuado ningún tipo de inversión en Activo Fijo ni en otro tipo de opciones. Continúa cubriendo sus deudas a largo plazo sin

ningún inconveniente. Para el ejercicio 2008 cuenta con efectivo valorado a \$ 6714.12. sin embargo es importante el mencionar que aunque se ha producido un incremento neto de efectivo FABDITEC no realiza ningún tipo de inversión y además está gestionando deficientemente el manejo de inventarios y cuentas por cobrar.

## FLUJO DE EFECTIVO 2008 RELACIONADO CON EL 2007

### FABDITEC Fabrica de Implementos de Dibujo Técnico

#### Estado de Flujos de Efectivo

31 de Diciembre 2008

Flujo de efectivo de Actividades Operativas		
Utilidad Neta Después de Impuestos	8.227,33	
Depreciación	1.931,07	
Aumento de las Cuentas por Cobrar	-159,88	
Aumento de Inventarios	-72,01	
Aumento de las Cuentas por Pagar	881,34	
Disminución de Deudas Acumuladas	0,00	
Efectivo Proveniente de Actividades Operativas		10.807,85
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión		
Aumento de los activos fijos Brutos	0,00	
Cambios en los intereses Empresariales	0,00	
Efectivo Proveniente de las actividades de Inversión		0,00
Flujo de efectivo de las actividades de Financiamiento		
Aumento de Deuda a corto plazo	0,00	
Disminución de las Deudas a Largo Plazo	-1.813,09	
Cambio de Patrimonio de los accionistas	0,00	
Efectivo Proveniente de las actividades de Financiamiento		-1.813,09
Aumento Neto del Efectivo y los valores Negociables		<b>8.994,76</b>

## ANÁLISIS FLUJO DE EFECTIVO 2008

Para la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo 2008 se tomo como base de comparación el Balance General del año 2007. Las variaciones observadas en las actividades operativas de inversión y financiamiento se

detallan a continuación. En las actividades operativas se continúa manejando ineficientemente el crédito a los clientes, los inventarios no están presentando una rotación estable, aunque las ventas se han incrementando, estos efectos han provocado una disminución del efectivo para el 2009.

FABDITEC no ha efectuado ningún tipo de inversión en Activo Fijo al igual que años anteriores producto de un mal uso de recursos, se genera activos ociosos que podrían generar ingresos no operativos para el negocio. Continúa cubriendo sus deudas a largo plazo sin ningún inconveniente. Para el ejercicio 2009 cuenta con efectivo valorado a \$8994.76.

## 2.3.2 ANALISIS INDICADORES FINANCIEROS

### 2.3.2.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Los indicadores de liquidez constituyen razones que permiten medir la capacidad que posee la empresa para cubrir sus obligaciones en el corto plazo

#### 2.3.2.1.1 LIQUIDEZ CORRIENTE

##### FÓRMULA

$$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

##### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
9,31	3,97	3,84	11,56	5,66	6,87	11,28

## ANÁLISIS DE RESULTADOS EN PROMEDIO

La liquidez corriente refleja la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, como puede observarse en los resultados, el valor de esta razón en promedio con la competencia presenta una notable diferencia. Los valores demuestran que la empresa puede cubrir sus deudas sin ningún tipo de problema, es decir en promedio dispone de 6,87 dólares por cada dólar que adeuda, pero si se compara con la liquidez de la industria la empresa debe mejorar este indicador para ser más competitiva ya que existe un diferencia de alrededor de 4 dólares.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AÑO A AÑO

La liquidez corriente de FABDITEC no presenta una tendencia constante, ha variado durante los últimos 5 años. Para el 2005 se produjo una disminución debido a que el pasivo corriente se incremento notablemente. En ese año disponía de 3,97 dólares por cada dólar que adeudaba. Para el 2006 la tendencia se mantuvo similar la empresa dispuso de 3,84 dólares para cubrir cada dólar de deuda. En el 2007 la empresa decidió cubrir parte de sus deudas a corto plazo trayendo como resultado un mejoramiento de la razón ya que disponía de 11,56 dólares por cada dólar que adeuda. Finalmente el 2008 la empresa recibió un préstamo por parte de los proveedores para incrementar su producción, la relación con el activo corriente disminuyó a 5,66 dólares para cubrir cada dólar de deuda.

### 2.3.2.1.2 PRUEBA ÁCIDA

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$



## RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
7,01	3,66	2,76	9,20	4,67	5,46	6,56

### ANÁLISIS DE RESULTADOS EN PROMEDIO

La prueba ácida calcula la liquidez de la empresa excluyendo a los inventarios, con la finalidad de solo tomar en cuenta aquellos rubros que son realizables inmediatamente. Al igual que la razón anterior FABDITEC en promedio cuenta con la capacidad de cubrir sus deudas en el corto plazo sin inconvenientes es decir por cada dólar que adeuda posee 5,46 dólares en activos fácilmente convertibles en dinero, en relación con la competencia este indicador aunque es más bajo tiene la tendencia a igualarlo.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AÑO A AÑO

En el año 2005 la razón corriente presentó una disminución notable en relación al 2004, este efecto se presentó debido a que la empresa recibió mayor crédito por parte de los proveedores, la relación era de 3,66 dólares en activos fácilmente convertibles en efectivo para cubrir sus obligaciones en el corto plazo. Para el 2006 la tendencia se mantuvo y FABDITEC disponía de 2,76 dólares por cada dólar de deuda. En el 2007 la razón corriente presentó una variación positiva debido a que se cancelaron parte de las deudas con los proveedores, disponía de 9,20 dólares para cubrir sus deudas a corto plazo. En el 2008 el incremento en las ventas dio como resultado que la empresa necesitaba mayor crédito para cubrir su producción, recibió crédito por parte de los proveedores y este afecto a la razón ácida disminuyéndola a 4,67 dólares.

### 2.3.2.2 INDICADORES DE ACTIVIDAD

Los indicadores de actividad medirán con cuanta rapidez diversas cuentas están en la capacidad de convertirse en efectivo.

#### 2.3.2.2.1 ROTACIÓN DE INVENTARIOS

##### FÓRMULA

$$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Inventarios}}$$

##### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
9,64	14,65	11,34	11,04	12,30	11,80	7,08

##### ANÁLISIS DE RESULTADOS

La rotación del inventario de FABDITEC se encuentra en buenas condiciones, ya que además de ser superior al promedio de la industria, es altamente realizable. Estos resultados pueden verse reflejados por la cantidad mínima de inventarios que maneja la empresa, ya que la mayor parte de la producción está planificada bajo pedido. En promedio de los 5 últimos años ha rotado 30 días, y en relación con la competencia se encuentra en una posición más favorable.

##### ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AÑO A AÑO

Las variaciones presentadas en cuanto a la rotación de inventarios de los últimos 5 años han sido estables, únicamente para el 2005 se presentó un aumento a 14.65 que fue producido por el incremento de alrededor de 50% de ventas. Para el 2006, 2007 y 2008 la gestión de inventarios se ha mantenido estable con resultados de 11.34, 11.04 y 12, 30 respectivamente.

### 2.3.2.2.2 PERIODO PROMEDIO DE COBRO

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias Promedio}}$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
18,26	6,73	3,43	9,16	10,06	9,53	0,00

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS

La empresa durante los últimos años ha variado los plazos de cobro de sus productos, variando la cantidad de tiempo, estableciéndose con 10 días en promedio. En relación con la competencia se encuentra en una condición no favorable, ya que la variación es alta, y el promedio de cobro de la industria es de 0 días.

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AÑO A AÑO

Para el año 2005 el periodo promedio de cobro disminuyó en alrededor de 12 días este efecto fue producido por el incremento de ventas con uno de sus principales clientes PACO debido a que esta empresa cancela la mayoría de pedidos en efectivo o con un plazo de 7 días máximo. Para el 2006, 2007 y 2008 los promedios se han mantenido relativamente estables, y las variaciones no han sido permanentes.

### 2.3.2.2.3 PERIODO PROMEDIO DE PAGO

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Diarias Promedio}}$$

## RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
32,95	37,33	59,35	28,12	25,10	36,57	23,48

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

La relación que la empresa mantiene con su proveedor durante varios años, le ha permitido manejar un tiempo de crédito prudente de alrededor de 37 días en promedio, sin embargo su índice es mayor que el de la industria, reflejando una condición negativa en este sentido. Pero es importante destacar que la empresa posee un menor tiempo de cobro de sus cuentas, logrando de esta manera contar con el tiempo y recursos suficientes para cubrir sus obligaciones.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AÑO A AÑO

Los últimos 5 años han sido estables en cuanto al periodo que FABDITEC dispone para cancelar sus deudas con los proveedores. Únicamente en el año 2006 tuvo que disponer de 60 días debido a que el incremento producido en las ventas no le permitió planificar adecuadamente los requerimientos de materia prima. Sin embargo para el año 2007 y 2008 se procuró realizar un mejor estudio que facilitó la reducción de pago de las cuentas con los proveedores.

### 2.3.2.2.4 ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total De Activos}}$$

## RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
0,71	1,09	1,23	1,36	1,50	1,18	2,48

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

La rotación de activos totales indica la eficiencia con la que la empresa usa los activos para generar ventas. En promedio durante los últimos 5 años se ha obtenido como resultado un indicador de 1.18 veces al año. Este resultado es inferior con el de la competencia, por lo tanto será necesario tomar medidas que incrementen los niveles de eficiencia en el manejo de activos.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AÑO A AÑO

La empresa desde el 2005 ha ido mejorando su manejo de activos para generar ventas, a tal punto que ha duplicado el indicador de hace 4 años. La empresa para el 2008 cambia sus activos 1,57 veces al año, sin embargo este indicador es inferior al de la industria por lo que será necesario que se verifique el uso del activo de la empresa para mejorarlo en términos de eficiencia.

#### 2.3.2.3 RAZONES DE CAPACIDAD DE ENDUDAMIENTO

Estas razones financieras permitirán conocer el monto de dinero externo que la empresa usa para generar utilidades.

##### 2.3.2.3.1 INDICE DE ENDEUDAMIENTO

###### FÓRMULA

$$\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

###### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
30,54%	24,71%	19,78%	10,60%	7,21%	18,57%	7,14%

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos que son financiados por los acreedores. El promedio obtenido durante los últimos 5 años da como resultado que el 18,57% de los activos han sido financiados por los acreedores, el resultado es mucho mayor que el de la competencia. Sin embargo los últimos años la empresa ha venido cubriendo sin ninguna novedad sus obligaciones con los acreedores, a tal punto que en el 2008 el valor se ha emparejado con la competencia.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AÑO A AÑO

En FABDITEC durante los últimos años ha venido presentando una disminución constante. Actualmente el 7,21% de los activos ha sido financiado con recursos externos. En relación con la industria FABDITEC está condición similar. Su menor grado de endeudamiento refleja un menor apalancamiento financiero.

### 2.3.2.3.2 RAZÓN DE CARGOS DE INTERES FIJO

#### FÓRMULA

$$\frac{\textit{Utilidad Operativa}}{\textit{Intereses}}$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
0,00	5,40	6,03	7,52	7,81	5,35	4,58

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

La razón de cargos de interés fijo mide la capacidad de la empresa para cancelar todo tipo de intereses. Los resultados reflejados de este indicador permiten determinar que la empresa en promedio cuenta con la capacidad de cubrir los pagos de intereses, a tal punto que la utilidad

operativa podría reducirse hasta en 81% y aún así podría cubrir los 1885 dólares de intereses por lo tanto posee un buen margen de utilidad. En relación con la industria se encuentra en mejores condiciones.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AÑO A AÑO

La razón de cargos por interés fijo ha mantenido una constante de decrecimiento con excepción de la variación del año 2004 al 2005, debido a que la empresa accedió a un crédito a finales del año 2004 y empezó a cancelar intereses a partir del 2005. Los resultados del 2006, 2007 y 2008 reflejan que la empresa cuenta con la capacidad suficiente de cubrir sus deudas sin ningún inconveniente.

#### 2.3.2.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Estos indicadores permitirán evaluar la rentabilidad de FABDITEC respecto con las ventas del negocio.

##### 2.3.2.4.1 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
59,00%	56,50%	57,02%	58,22%	55,00%	57,15%	61,05%

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este indicador permite definir la utilidad que la empresa obtiene después de descontar los costos de producción. FABDITEC ha obtenido en

promedio una utilidad de 57,15% que se ubica por debajo del promedio de la industria.

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AÑO A AÑO

Para el año 2005 la utilidad operativa de la empresa disminuyó producto del incremento de valor de las láminas de acrílico, a partir de ese año se ha procurado compensar esta elevación vendiendo en mayor cantidad los implementos y haciendo uso eficiente de la materia prima reduciendo los desperdicios en buen porcentaje. Tanto el 2006, 2007 y 2008 presentan variaciones mínimas y los resultados son obtenidos dependiendo de la gestión realizada durante esos años.

#### 2.3.2.4.2 MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA

##### FÓRMULA

$$\frac{\textit{Utilidad Operativa}}{\textit{Ventas}}$$

##### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
36,24%	35,51%	35,36%	39,22%	37,39%	36,75%	37,80%

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este indicador permite definir la utilidad que la empresa obtiene después de descontar los costos de producción y gastos. FABDITEC en promedio obtiene una utilidad de 36,75% que aunque es menor que la de la competencia se mantiene en un rango aceptable. La variación en la utilidad del último año puede ser producida por el incremento en los precios de la materia prima.



## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AÑO A AÑO

Del 2004 al 2008 las variaciones en utilidad operativa han sido inestables, sin embargo los resultados obtenidos son parejos, la variación en los gastos y costos de cada año reflejan las diferencias existentes.

### 2.3.2.4.3 MARGEN DE UTILIDAD NETA

#### FÓRMULA

$$\frac{\textit{Utilidad del Ejercicio}}{\textit{Ventas}}$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
23,10%	18,44%	18,80%	21,68%	20,79%	20,56%	18,41%

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este indicador permite definir la utilidad que la empresa obtiene después de descontar los costos de producción, gastos, intereses, impuestos. FABDITEC obtiene en promedio una utilidad de 20,56% que aunque ha reducido desde el 2004 es superior al promedio de la industria. La variación en la utilidad del último año pudo ser producida por el incremento de los precio de los distintos insumos. Es importante mencionar que el margen de utilidad que obtiene FABDITEC es mayor que el de la industria debido a que el precio de sus productos es más alto que el de la competencia.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AÑO A AÑO

Del 2004 al 2008 las variaciones en utilidad neta han sido inestables, sin embargo los resultados obtenidos son parejos, la variación en los gastos, intereses y costos de cada año reflejan las diferencias existentes.

#### 2.3.2.4.4 RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES ROA

##### FÓRMULA

$$\frac{\textit{Utilidad del Ejercicio}}{\textit{Total de Activos}}$$

##### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
16,39%	20,17%	23,17%	29,53%	31,28%	24,11%	45,84%

##### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este indicador mide la eficacia de la administración para generar utilidades haciendo el correcto uso de los activos. FABDITEC en promedio ha generado 24.1 centavos sobre cada dólar invertido en activos. Los resultados comparados con la competencia reflejan una deficiencia en el manejo de activos de FABDITEC sin embargo su evolución es positiva y con tendencia a mejorar.

##### ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AÑO A AÑO

Desde el 2004 FABDITEC ha mejorado su administración y manejo de activos, a tal punto que la evolución del ROA ha sido constante. Producto de este manejo el año 2008 ha ganado 31,45 ctvs. por cada dólar de inversión en activos. EL ROA del 2008 en relación con el del 2004 se diferencia en 50%.

#### 2.3.2.4.5 RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO

##### FÓRMULA

$$\frac{\textit{Utilidad del Ejercicio}}{\textit{Capital en acciones comunes}}$$

## RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
23,59%	26,79%	28,88%	33,03%	33,71%	29,20%	46,20%

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este indicador mide el retorno obtenido por la inversión realizada en la empresa. En el caso de FABDITEC en promedio los propietarios han recibido 29,29 ctvs. por cada dólar invertido. El promedio es inferior al de la competencia pero continúa mejorando.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE AÑO A AÑO

La variación durante los últimos años ha sido positiva, desde el 2005 el ROE experimenta un crecimiento, las ventas han favorecido esta evolución así como la rotación de los activos, esto significa que el rendimiento obtenido por los dueños el último año es de 34 ctvs. por cada dólar invertido. Este indicador es menor que el promedio de la industria pero con una tendencia a seguir creciendo y mejorando.

A continuación se presenta una tabla resumen de las razones obtenidas por FABDITEC durante los últimos 5 años, su promedio y relación con la competencia.

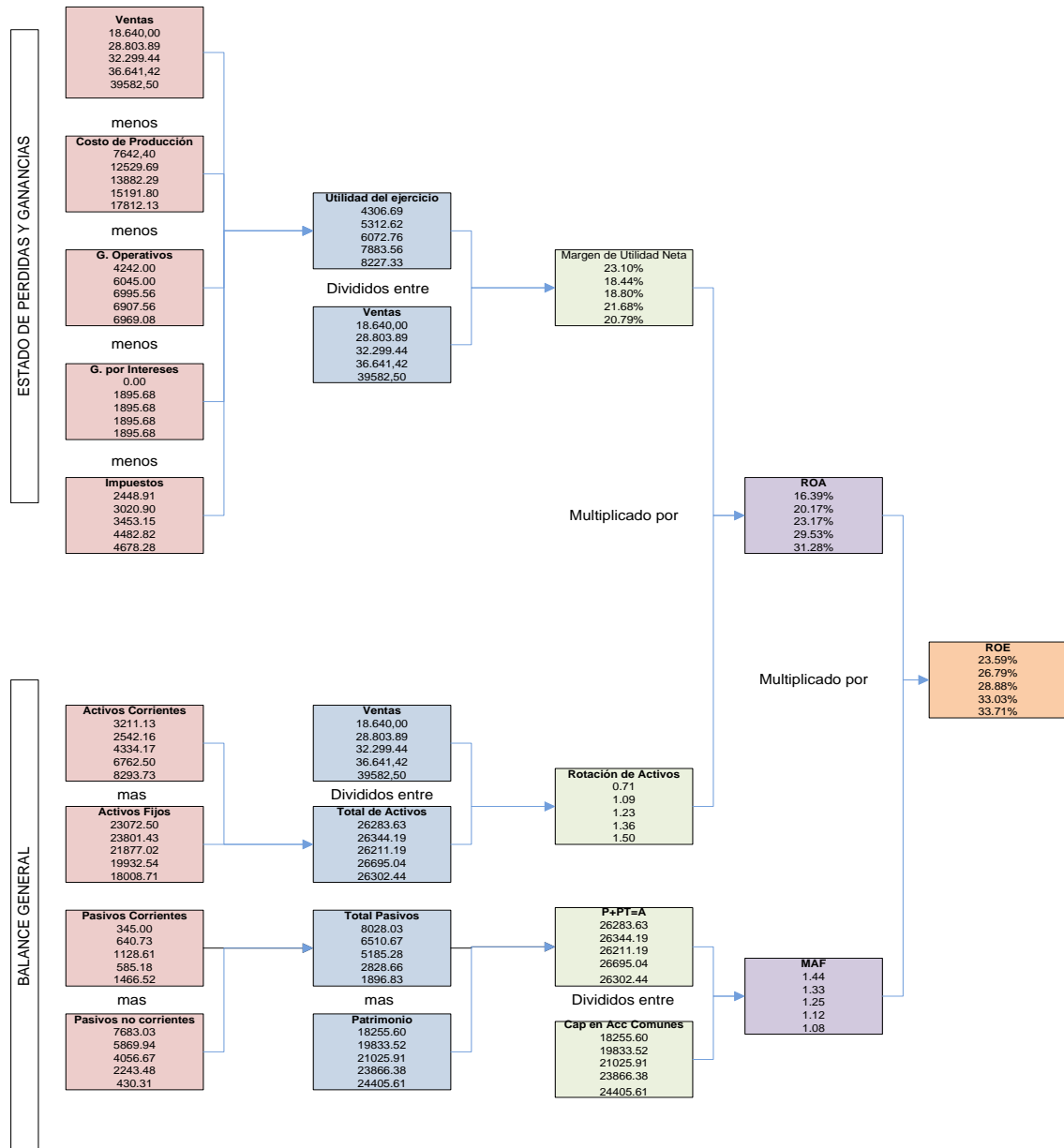
**RESUMEN DE LAS RAZONES DE FABDITEC (2004-2008 INCLUYENDO PROMEDIOS DE INDUSTRIA 2008)**

RAZONES	AÑOS						Promedio Competencia 2008	Análisis Series Temporales 2004-2008	
	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años			COMPETENCIA
<b>LIQUIDEZ</b>									
LIQUIDEZ CORRIENTE	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA		
	9,31	3,97	3,84	11,56	5,66	6,87	11,28	Mal	Mal
RAZON ACIDA	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA		
	7,01	3,66	2,76	9,20	4,67	5,46	6,56	Mal	Mal
<b>ACTIVIDAD</b>									
ROTACION DE INVENTARIOS	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA		
	9,64	14,65	11,34	11,04	12,30	11,80	7,08	Bien	Bien
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA		
	18,26	6,73	3,43	9,16	10,06	9,53	0,00	Mal	Mal
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA		
	32,95	37,33	59,35	28,12	25,10	36,57	23,48	Bien	Bien
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA		
	0,71	1,09	1,23	1,36	1,50	1,18	2,48	Mal	Mal
<b>DEUDA</b>									
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA		
	30,54%	24,71%	19,78%	10,60%	7,21%	18,57%	7,14%	Bien	Mal
RAZON DE CARGO DE INTERES FIJO	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA		
	0,00	5,40	6,03	7,52	7,81	5,35	4,58	Muy Bien	Muy Bien
<b>RENTABILIDAD</b>									
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA		
	59,00%	56,50%	57,02%	58,22%	55,00%	57,15%	61,05%	Bien	Bien
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA		
	36,24%	35,51%	35,36%	39,22%	37,39%	36,75%	37,80%	Bien	Bien
MARGEN DE UTILIDAD NETA	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA		
	23,10%	18,44%	18,80%	21,68%	20,79%	20,56%	18,41%	Muy Bien	Muy Bien
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA		
	16,39%	20,17%	23,17%	29,53%	31,28%	24,11%	45,84%	Mal	Mal
RETORNO SOBRE PATRIMONIO	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA		
	23,59%	26,79%	28,88%	33,03%	33,71%	29,20%	46,20%	Mal	Mal

### 2.3.3 SISTEMA DE ANÁLISIS DUPONT

El sistema de análisis Dupont se utiliza para analizar y evaluar los estados financieros estableciendo su condición financiera. El siguiente cuadro presenta el análisis del sistema para cada año desde el 2004 hasta el 2008. Los resultados en conjunto permiten observar la evolución y cambio en cada elemento.

#### SISTEMA DE ANÁLISIS DUPONT PROMEDIADO DE 5 AÑOS

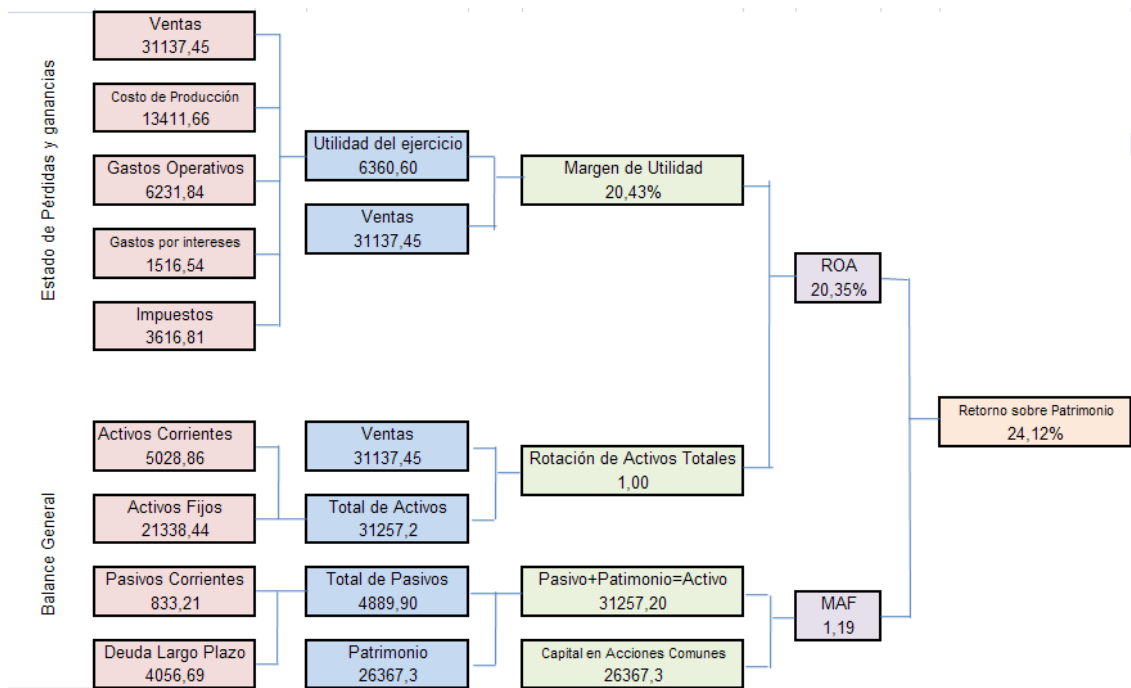


#### ANÁLISIS DEL SISTEMA DUPONT

Para efectos de análisis se procederá a comparar los resultados obtenidos desde el año 2004 hasta el 2008. El análisis del sistema DUPONT se realiza

desde derecha a izquierda procurando identificar las posibles razones que provocaron esta diferencia. Ahora bien el ROA se encuentra por debajo del promedio, esta situación se presentó debido al bajo nivel de rotación de activos que posee la empresa. Esta rotación se deriva del elevado promedio de cobro a todos los clientes que adeudan a FABDITEC. Otros de los factores que influyen en este resultado es el bajo nivel de ventas que la empresa tuvo en el año 2004. Estos resultados reflejan que en ese año no se gestionó de manera adecuada los cobros a los clientes y además no se aprovechó la capacidad de la empresa para poder incrementar su producción. Para el 2005 aunque el ROA se encuentra debajo del promedio ha presentado una mejora notable en relación con la industria y además el periodo de cobro ha disminuido considerablemente a 7 días. La rotación de activos no creció en un nivel mayor debido a que la empresa adquirió maquinaria para mejorar sus niveles de producción. Aunque FABDITEC todavía presentaba problemas en el manejo de cobro y ventas, la situación mejoró en relación al 2004. Para el 2006 aunque el ROA se encuentra debajo del promedio ha presentado una mejora notable en relación con años anteriores y por otra parte el periodo de cobro se mantenido en promedio de 7 a 10 días. La rotación de activos creció en 0.03 puntos en relación con el año anterior. Para el 2007 aunque el ROA se encuentra debajo del promedio sigue mejorando y la gestión por parte de FABDITEC se mantuvo en niveles aceptables que están presentando como resultado que los indicadores se acerquen más a los promedios de la industria. El año 2008 FABDITEC ha procurado mantener los niveles de eficiencia en el manejo de activos y ventas. Tanto el ROE como ROA están por debajo del promedio pero continúan mejorando y la diferencia con la competencia ya no es tan notoria. Es importante que se mantenga la gestión actual y se mejore en términos de producción y ventas. Será necesario que realice inversiones para mejorar la producción y llegar a un mayor número de clientes.

## SISTEMA DE ANÁLISIS DUPONT PROMEDIADO DE 5 AÑOS



## ANÁLISIS DEL SISTEMA DUPONT

El promedio del rendimiento sobre el patrimonio ha sido calculado en base a promedios de todos los años en cada uno de los elementos. El resultado de 24,12% es inferior al de la competencia que es de 46,20% sin embargo a lo largo de los 5 últimos años FABDITEC ha vendido mejorando sus indicadores, y en tal sentido la gestión de inventarios como cuentas por cobrar se está llevando a cabo de manera eficiente. El ROA presenta un valor de 20,43%, 20 puntos menos que la competencia, uno de los motivos que puede estar produciendo estos efectos es la rotación del activo. FABDITEC necesita elevar la eficiencia en el manejo de sus activos para ser más productivos y generar mayores ventas.

En términos generales aunque la empresa se encuentra por debajo de la competencia es importante el destacar que ha ido mejorando en el transcurso de los últimos años y si se procura mantener una gestión eficiente en la empresa, los resultados a futuro permitirán igualar a los resultados de la competencia.

## **CAPITULO 3**

### **MODELO DE GESTION FINANCIERA**

#### **3.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA FINANCIERA**

La Planeación financiera Estratégica es uno de los aspectos más importantes dentro de cualquier tipo de negocio, debido principalmente a que define y coordina las acciones a ser emprendidas por una empresa, y al mismo tiempo facilita la identificación anticipada de los impactos de estas medidas. La Planeación Estratégica Financiera de FABDITEC permitirá un incremento y mejora progresiva de los indicadores de productividad y eficiencia y al mismo



tiempo debe integrarse a la planificación de producción, para que los resultados y ejecución sean factibles.

La planeación Financiera comprende el análisis de distintas variables y cuentas. Este estudio permitirá definir estrategias que la empresa deberá implementar para mejorar su situación actual. Las estrategias serán aplicadas en el financiamiento, manejo de costos, activos y pasivos.

### **3.1.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

#### **3.1.1.1 OBJETIVO MACROECONÓMICOS**

Definir políticas, estrategias financieras, y medidas a ser implementadas en FABDITEC, con la finalidad de incrementar la eficiencia en el manejo de recursos y en los distintos procesos productivos, para mejorar la rentabilidad y retorno sobre las inversiones realizadas, logrando de esta manera competir en mayor nivel dentro del mercado y cumpliendo con las expectativas del cliente.

Establecer estrategias enfocadas en manejo eficiente de los recursos y mejorar los indicadores financieros que presenten valores críticos en relación con la competencia, superando la base de eficiencia y proponiendo modelos de manejo que renueven la situación de FABDITEC en cuanto a competitividad.

Definir medidas que garanticen el flujo de recursos líquidos para desarrollar las distintas actividades dentro de la empresa, mediante la aplicación de políticas y estrategias para mejorar la gestión financiera de FABDITEC permitiéndole competir en mejor situación dentro del mercado.

Brindar soluciones lógicas y eficientes que en conjunto con un adecuado manejo administrativo, financiero y de costos permitan una ampliación, crecimiento y desarrollo económico de FABDITEC

#### **3.1.1.2 OBJETIVOS MICROECONOMICOS**

La planeación Financiera en conjunto con los distintos modelos de gestión a corto y largo plazo se encaminará a cumplir con los siguientes objetivos:

- 1) Mejorar la tasa de retorno en la inversión efectuada por los propietarios de la empresa, incrementando los niveles de eficiencia en el manejo de recursos financieros a través de la aplicación de modelos de gestión y presupuestos que definirán políticas, estrategias y recursos necesarios que incrementara la eficiencia en los distintos procesos desarrollados en FABDITEC.
- 2) Fortalecer el área productiva de la empresa, llevando un mayor control de los distintos costos y gastos, minimizando desperdicios y elaborando planes que permitan incrementar la rentabilidad y utilidad en la fabricación de cada implemento.
- 3) Desarrollar presupuestos que permitan planificar el uso de los recursos financieros, definiendo la situación actual y futura una vez que se haya aplicado los distintos modelos propuestos. Al mismo tiempo estos modelos establecerán los recursos necesarios para que la empresa desarrolle sus actividades y al mismo tiempo definirá la manera de obtenerlos.
- 4) Definir políticas y sistemas para el manejo de las distintas cuentas del capital de trabajo, así como tomar decisiones relativas a la composición de tamaño de las cuentas de activos y pasivos procurando el estructurar un nivel adecuado de financiamiento.

### **3.1.2 POLITICAS DE MANEJO DE RECURSOS**

#### **ALCANCE**

Las distintas políticas que son descritas a continuación para FABDITEC contribuyen a un manejo adecuado de los recursos financieros y al mismo tiempo establecen lineamientos para el manejo de dichos fondos, procurando

siempre la optimización de su uso y minimizando el riesgo. Por otra parte aportarán a un correcto manejo de los activos, pasivos y costos.

## ORIGEN DE LOS RECURSOS

Todos y cada uno de los recursos con los que cuenta la empresa, provienen de las actividades desarrolladas dentro del mercado, es decir son producto de las ventas a cada uno de los clientes y también de los aportes realizados por los propietarios.

## POLITICAS GENERALES PARA EL MANEJO DE RECURSOS POLITICAS DE PRESUPUESTO Y MANEJO DE EFECTIVO

- 1) FABDITEC realizará presupuestos para evaluar y definir los recursos que serán empleados por la empresa para desarrollar las actividades dentro del mercado, conociendo la necesidad de los mismos y planificando su uso.
- 2) Planificar los flujos de efectivo con la finalidad de anticiparse a situaciones futuras como la no disponibilidad de fondos para cubrir compromisos con proveedores, empleados o instituciones financieras y al mismo utilizar el efectivo adicional en inversiones que generen rendimientos para evitar la existencia de recursos ociosos
- 3) Los ingresos en efectivo que la empresa genere producto de sus ventas deben ser reinvertidos con la finalidad de que la empresa cuente con el capital suficiente para desarrollar sus actividades.

## POLITICA DE CUENTAS POR COBRAR

- 4) Evaluar la capacidad de pago de los clientes cuando solicitan crédito, ubicándolos en una categoría para definir el monto del crédito, tiempo de pago y tipos de producto a los que puede acceder.

## POLITICA DE CUENTAS POR PAGAR

- 5) FABDITEC deberá cumplir estrictamente con las cláusulas de pago definidas en la adquisición de obligaciones, estudiar, analizar y planificar los pedidos y además procurar obtener un tiempo de crédito mayor que el de sus cuentas por cobrar.

## POLITICAS DE COSTOS

- 6) Mantener una programación rigurosa del abastecimiento de materiales, evaluando el comportamiento de las ventas y los distintos costos implícitos en la etapa de producción.
- 7) Para realizar los procesos de compra de materiales y ventas de los distintos implementos FABDITEC deberá cumplir con los procedimientos establecidos en los manuales administrativos y de funciones.
- 8) Todos los salarios de los empleados estarán en base a la fijación de escalas salariales sujetas a la contribución productiva de cada uno de ellos.
- 9) Se realizará investigaciones permanentes sobre las características de la materia prima con la finalidad de evaluar el consumo de la misma y tomar medidas que mejoren los niveles de aprovechamiento de estos insumos.
- 10) Capacitar constantemente al personal de producción para aprovechar la capacidad instalada de la empresa, distribuyendo los costos fijos entre una mayor producción teniendo como efecto menores costos fijos por producto.

## POLITICAS DE ACTIVOS

- 11) En el caso de que FABDITEC planea la posibilidad de realizar algún tipo de inversión deberá evaluar el riesgo y rentabilidad de la misma, así como el tiempo necesario para evitar una posible falta de liquidez. El método para el análisis de los distintos tipos de inversión se detallara en el modelo de gestión financiera para el manejo de activos.

- 12) Asegurar que la maquinaria y equipo de la empresa se exploten al máximo nivel de productividad durante el período de vida económica útil, a través de planes de mantenimiento y aseguramiento de activos.
- 13) Realizar mediciones de los rendimientos arrojados por las máquinas a través de indicadores de producción comparando con los costos de operación con la finalidad de establecer el tiempo en el que el activo deberá ser reemplazado.
- 14) Evaluar el mercado y los avances tecnológicos para obtener información actualizada sobre la maquinaria que será compatible con el giro del negocio y que podrá estar al alcance de FABDITEC.

#### POLITICAS DE FINANCIAMIENTO Y PASIVOS

- 15) Evaluar las distintas fuentes de financiamiento para aprovechar las mejores condiciones de pago, plazos y tasas de interés que ofrecen las distintas entidades financieras.
- 16) Antes de procurar acceder a un crédito, FABDITEC deberá evaluar su capacidad de endeudamiento, los tipos de crédito a los que puede acceder, las razones por las cuales necesita financiamiento, su forma de pago, y las estrategias para cubrir sus obligaciones. El método y sistema para el análisis del endeudamiento se definirá en el modelo de gestión para el manejo de pasivo.
- 17) Cumplir a tiempo con las pautas de pago fijadas al momento de que la empresa adquiera la obligación, planificando adecuadamente los recursos con los que deberá contar para cumplir con sus compromisos.

#### **3.1.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

Las proyecciones financieras de FABDITEC serán sustentadas en nuevas inversiones que enfatizaran una ampliación o sustitución de maquinarias o equipos que deben propender a garantizar por lo menos tasas de rentabilidad similares a las actuales, ya que no solo basta incrementar las utilidades, sino que las ganancias crezcan al mismo tiempo que la rentabilidad global.

Reducir el porcentaje de cuentas por cobrar ofreciendo descuentos por pronto pago que serán definidos de acuerdo con el monto de la compra y la calificación de crédito de los clientes.

Emplear correctamente todo tipo de financiamiento recibido, contemplando siempre los periodos de pago, modalidades de financiamiento y además invirtiendo estos recursos en activos productivos e inversiones que generarán flujos para cubrir las obligaciones de la empresa.

Cuando la empresa recurra a algún tipo de financiamiento debe procurar mantener una combinación de financiamiento que no comprometa el dominio o propiedad de la empresa, para ello se aplicará el análisis de las razones de endeudamiento y se establecerá un tope máximo que ira acorde con los promedios de la competencia

Aprovechar al máximo la capacidad instalada de FABDITEC para producir implementos de dibujo técnico con la finalidad de incrementar el volumen de ventas, mientras se mantiene el mismo nivel de costos fijos.

Las inversiones que FABDITEC emprenda en activos fijos deben tener niveles de rentabilidad que justifiquen el riesgo asumido al invertir, es decir deben garantizar reembolsos positivos a los propietarios y utilidades adecuadas para contar con capital para la operación de la empresa.

Medir frecuentemente el rendimiento y el nivel de producción de la maquinaria de la empresa para identificar adecuadamente los costos de operación y

además definir el tiempo de vida útil de cada activo para planificar una nueva adquisición de maquinaria.

Determinar el punto de equilibrio de la empresa con la finalidad de establecer un punto de ventas base que deberá ser obtenido, procurando superarlo con una adecuada planificación de costos, y uso máximo de la capacidad productiva de la maquinaria con la que cuenta FABDITEC.

Reducir el nivel de desperdicios de materia prima aprovechando el 95% de las láminas de acrílico, mediante la aplicación de un nuevo sistema de manejo de costos y capacitación continua a los empleados.

Incrementar los niveles de ventas enfocándose en una diferenciación del producto mediante el alto estándar de calidad de cada uno de los implementos de dibujo técnico que es percibido por cada uno de los clientes de FABDITEC

Incrementar las ventas al contado ofreciendo descuentos por pago en efectivo y por volumen de ventas.

Llegar a un mayor número de clientes mediante la promoción de los distintos implementos de dibujo técnico a través de una reducción de precios de venta por temporada, ofreciendo al distribuidor la posibilidad de obtener un porcentaje más alto de utilidad.

Desarrollar programas de publicidad provincial para ofertar los productos y llegar a los clientes potenciales que desconocen los implementos que ofrece la empresa.

Realizar un estudio de mercado con la finalidad de determinar la demanda insatisfecha de los clientes a través de encuestas en las distintas regiones del país determinando así los nuevos productos y servicios a ofrecerse.

### **3.2 POLITICAS DE FINANCIAMIENTO**

### 3.2.1 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO

Con la finalidad de establecer y determinar la capacidad de endeudamiento de FABDITEC se aplicarán las siguientes razones financieras que permitirán conocer el monto de dinero externo que la empresa usa para generar utilidades.

#### INDICE DE ENDEUDAMIENTO

##### FÓRMULA

$$\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
30,54%	24,71%	19,78%	10,60%	7,21%	18,57%	7,14%

El índice de endeudamiento mide la proporción de los activos que son financiados por los acreedores. El promedio obtenido durante los últimos 5 años da como resultado que el 18,57% de los activos han sido financiados por los acreedores, el resultado es mucho mayor que el de la competencia. Sin embargo los últimos años la empresa ha venido cubriendo sin ninguna novedad sus obligaciones con los acreedores, a tal punto que en el 2008 el valor se ha emparejado con la competencia. En tal sentido la empresa estará en la capacidad de contraer algún crédito que le permita expandir su producción.

#### RAZÓN DE CARGOS DE INTERES FIJO

##### FÓRMULA

$$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Intereses}}$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
0,00	5,40	6,03	7,52	7,81	5,35	4,58



La razón de cargos de interés fijo mide la capacidad de la empresa para cancelar todo tipo de intereses. Los resultados reflejados de este indicador permiten determinar que la empresa en promedio cuenta con la capacidad de cubrir los pagos de intereses, a tal punto que la utilidad operativa podría reducirse hasta en 81% y aún así podría cubrir los 1885 dólares de intereses por lo tanto posee un buen margen de utilidad. En relación con la industria se encuentra en mejores condiciones.

### **3.2.2 TIPOS DE FINANCIAMIENTO**

Las empresas en nuestro país pueden contar con dos tipos de financiamiento:

- Fuentes Privadas de Financiamiento constituidas por las entidades financieras encargadas de otorgar préstamos a las distintas empresas con la finalidad de que éstas incrementen su capacidad productiva.
- Fuentes Públicas de financiamiento constituidas por lo mercados públicos que puede manejar la banca de inversión, Casas de Valor. Una de las importantes fuentes de financiamiento es la emisión de obligaciones, sin embargo FABDITEC por su condición de micro empresa no puede contar con esta fuente de financiamiento.

Una vez que se han citado los dos tipos de fuentes de financiamiento con los cuales puede contar FABDITEC es importante el mencionar que únicamente podrá disponer de fuentes privadas de financiamiento, ya que la empresa no participa en el mercado de valores y además no cuenta con el capital y respaldo para acceder a otras opciones de financiamiento.

Ahora bien como se analizó en el Capítulo 1 el porcentaje de la tasa activa para préstamos a microempresas está en un promedio de 34% la cual es muy elevada y además añadiendo otro aspecto negativo actualmente existen altas restricciones para todo tipo de créditos.

Con las premisas analizadas se puede establecer que por el momento será necesario que FABDITEC realice un mejor manejo de sus activos y además procure reducir los costos de producción para lograr obtener un mayor nivel de

utilidad de todas las ventas, que le permita a futuro contar con un mayor nivel de ingresos para reinvertir en el crecimiento del negocio.

### **3.2.3 DEFINICIÓN DE POLITICAS DE FINANCIAMIENTO**

- 1) El financiamiento externo que FABDITEC procure obtener no deberá exceder los límites de endeudamiento que será el 20% de activos financiados con el total de pasivos con la finalidad de mantener una relación similar a la de la competencia.
- 2) Antes de adquirir una obligación o financiamiento FABDITEC deberá evaluar su solvencia financiera para establecer la capacidad de pago de todas sus obligaciones.
- 3) Procurar lograr que la inversión de capital efectuada por los propietarios en relación con el monto de deuda a largo plazo podrá sea de 45%/55%.
- 4) Evaluar a cada una de las entidades financieras del país que otorguen préstamos a microempresas estableciendo plazos de pago, periodos de gracia, tasa de interés, y facilidades de pago.

### **3.2.4 ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO**

Para definir una estrategia adecuada de financiamiento es importante el encontrar una mezcla óptima entre las distintas fuentes. Con la finalidad de cumplir con este objetivo es necesario el análisis y evaluación de factores como el apalancamiento financiero.

A continuación se presentan algunas estrategias que pueden ser aplicadas por la microempresa FABDITEC.

#### **COSTOS DE CAPITAL**

- Los costos de capital son aquellos ingresos marginales que toda organización recibe por el hecho de entregar capital a otras entidades que se encargan de usufructuar este dinero. Por esta razón antes de acceder a

un crédito es importante que se evalúe la tasa de interés que se deberá cancelar por el préstamo, o la tasa de rendimiento en el caso de acceder a fondos de los propietarios o accionistas con la finalidad de establecer el valor que debe pagar FABDITEC y su capacidad de pago. La evaluación del costo de capital permitirá a las autoridades de la empresa el elegir la mejor opción de financiamiento que podrá ser cubierto con el desarrollo de las actividades de la empresa.

#### MARCO TRIBUTARIO

- Cuando la empresa evalúa la oportunidad de contar con financiamiento es necesario que se analice el efecto de un financiamiento por parte de accionistas o por parte de una entidad financiera. El pago de dividendos no es deducible de impuestos, mientras que los gastos financieros sí lo son, en este caso es importante que la gerencia al momento de recurrir al financiamiento procure comparar el valor que debe cancelar por los intereses relacionándolo con el pago de rendimientos para que elija la mejor opción y procure que el costo de capital sea menor.
- Establecer el porcentaje máximo de Apalancamiento Financiero para definir el nivel óptimo de uso de deuda para generar una mayor tasa de rentabilidad.

#### CLASE DE INVERSIÓN

- Utilizar los fondos de financiamiento en la adquisición de activos productivos que permitan cubrir con todas las obligaciones en el menor tiempo, procurando evaluar el tiempo de recuperación de la inversión y la capacidad de estos activos para generar recursos para la empresa.

#### POTENCIAL CREDITICIO

- Con la finalidad de que FABDITEC se encuentre en la posibilidad de acceder a créditos de mayor volumen será necesario que la empresa evalúe adecuadamente su nivel de endeudamiento mediante la aplicación de

índices financieros que medirán la capacidad de pago y cobertura de sus obligaciones.

### DERECHOS COERCITIVOS DE PAGO

- Cumplir con las obligaciones adquiridas para evitar el pago excesivo de intereses por mora y la posible reducción de calificación de crédito de FABDITEC. Cumpliendo estas obligaciones la empresa evita que posibles medidas sean llevadas a cabo por parte de los acreedores y que estas sean ejecutadas como la apropiación de activos con los cuales se respalden los créditos obtenidos.

### RIESGO INFLACIONARIO

- Prever todo tipo de fluctuaciones que afecten a los coeficientes inflacionarios, y además enfocarse en que la tasa de interés cobrada por el préstamo obtenido este atado a una tasa fija.

## **3.2 MODELOS DE GESTIÓN FINANCIERA AL CORTO PLAZO**

### **3.2.1 MODELO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO**

#### **3.2.1.1 CUENTAS POR COBRAR**

Las cuentas por cobrar constituyen un elemento primordial en el ciclo de la conversión de efectivo. Sin duda la existencia de esta cuenta facilita la venta de cualquier tipo de producto, debido a que las ventas a crédito tienen una mayor posibilidad y facilidad de acceso. El objetivo primordial de toda empresa es el de cobrar estas cuentas tan rápido como le sea posible. El análisis de los clientes y su capacidad de pago será vital en el momento de otorgar un crédito.

##### **3.2.1.1.1 POLITICAS DE COBRO**

- 1) Para otorgar un crédito FABDITEC deberá evaluar la capacidad de pago de los clientes, a través de la evaluación de las 5 C de crédito.
- 2) Se elaborará título de crédito que contenga información suficiente y plena que acredite la posibilidad de cobro. Se anexará fotocopia de dicho documento para que el original esté resguardado en caja para su devolución al cliente en el momento de su liquidación.
- 3) Se contará con registro detallado y al día, con la fecha de vencimiento de dichos documentos y, en su caso los posibles abonos del mismo, así como los correspondientes intereses generados.
- 4) Todos los clientes deben recibir una calificación de crédito, sea A, B o C para evaluar el tiempo de cobro de sus obligaciones.
- 5) Para un adecuado seguimiento de cobro a cada uno de los clientes se aplicara el método de cartas, llamadas telefónicas y visitas personales.
- 6) El distribuidor estará encargado del cobro y visitas personales a cada uno de los clientes, es obligación del empleado el entregar la guía de remisión y el valor señalado en la factura.
- 7) Los plazos de cobro no podrán ser mayores a los promedios obtenidos por la empresa durante los últimos 5 años.
- 8) Se otorgarán descuentos si los pagos de los pedidos se realizan en menos de 5 días por parte de los clientes.
- 9) No se podrá entregar un tipo de crédito diferente al que corresponde a cada cliente de acuerdo con la calificación obtenida.

10) Se mantendrán registros históricos de cada cliente para evaluar su comportamiento y responsabilidad en el cumplimiento de obligaciones con la finalidad de otorgar una mejor o peor calificación dependiendo del caso.

Los procedimientos para cumplir con las políticas de manejo de las cuentas por cobrar se detallan en el sistema de manejo de las mismas.

### 3.2.1.1.2 PERIODO DE CREDITO

Para establecer el periodo de crédito de FABDITEC será necesario aplicar uno de los indicadores de actividad que se presentan a continuación y relacionarlos directamente con la competencia.

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias Promedio}}$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
18,26	6,73	3,43	9,16	10,06	9,53	0,00

La empresa durante los últimos años ha variado los plazos de cobro de sus productos, variando la cantidad de tiempo, estableciéndose con 10 días en promedio. En relación con la competencia se encuentra en una condición no favorable, ya que la variación es alta, y el promedio de cobro de la industria es de 0 días. Es vital que FABDITEC aplique estrategias para mejorar su nivel de cobro de las cuentas como un descuento por pronto pago.

### 3.2.1.1.3 SISTEMA DE CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR

El objetivo principal del modelo de gestión financiera para el control de cuentas por cobrar es el de permitir a FABDITEC el realizar un análisis preciso a cada uno de los clientes que busquen la posibilidad de recibir crédito y al mismo tiempo facilitar la oportunidad de cobro.

La aplicación de este sistema comprende tres puntos primordiales que deben ser seguidos.

## 1) SELECCIÓN Y CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO

Dentro de la selección y calificación del crédito, FABDITEC deberá analizar y evaluar a cada cliente en base a los siguientes 5 puntos:

- **Carácter:** Constituye un historial de solicitante para cumplir con sus obligaciones. Con la finalidad de garantizar a la empresa que el solicitante de crédito estará en la capacidad de pagar sus deudas, la empresa deberá mantener un historial de pago de cada cliente, donde constará el tiempo y tipo de crédito, monto al que accedió, datos del solicitante, fecha y observaciones. En el caso de aplicarse por primera vez se solicitarán referencias de crédito a otras entidades o se evaluará la posibilidad de acceder a un buró de crédito.
  
- **Capacidad:** Constituye la capacidad del solicitante de crédito para cubrir sus obligaciones. Para FABDITEC es primordial el incrementar su nivel de ventas a través de nuevos clientes sin embargo el análisis de cada cliente permitirá otorgar créditos que serán recuperables y permitirán al negocio seguir creciendo en el mercado. Para ello será necesario que se evalúe la capacidad del cliente mediante el análisis de su negocio, posibles clientes, el nivel de ventas, zona de ubicación, monto del crédito.
  
- **Capital:** Consiste en la relación entre el monto que adeuda y el capital con el que cuenta el solicitante. FABDITEC debe analizar la ubicación de la papelería que solicita el crédito, además mediante observación puede evaluar la situación actual del negocio. Antes de otorgar el crédito se deberá aplicar un cuestionario con preguntas relacionadas al nivel de ventas de implementos de dibujo técnico, y la rotación de estos productos dentro del negocio.
  
- **Colateral:** Constituyen los activos con los que cuenta el solicitante para cubrir sus deudas. FABDITEC dentro de la evaluación a cada cliente deberá realizar una observación directa de cada negocio para identificar y valorar

los elementos con los que cuenta cada papelería para respaldar el pago de su deuda.

- Condiciones: Constituyen factores que pueden afectar la capacidad del solicitante de crédito. FABDITEC dentro de sus análisis y seguimiento a cada cliente debe evaluar la posibilidad de que factores externos afecten negativamente al negocio, y se debe realizar una evaluación histórica para definir el nivel de importancia que otorga el deudor a sus obligaciones en relación con otro tipo de actividades.

Una vez que se evalúan las 5 C de crédito FABDITEC deberá otorgar una calificación a cada uno de sus clientes. Las calificaciones se podrán realizar de la siguiente manera:

A: El cliente posee la capacidad de cubrir sus deudas. Esta información es obtenida en base al análisis histórico de cada cliente, su respaldo con activos, monto de deuda y tiempo de pago.

B: El cliente cubre sus deudas pero después de un tiempo estipulado. Esta información es obtenida en base al análisis histórico de cada cliente, su respaldo con activos, monto de deuda y tiempo de pago.

C: El cliente ocasionalmen-te cubre con sus deudas. Esta información es obtenida en base al análisis histórico de cada cliente, su respaldo con activos, monto de deuda y tiempo de pago.

A continuación se detalla formatos que servirán de guía para un control y manejo de todos los clientes que han recibido por parte de FABDITEC créditos.

TITULO DE CRÉDITO: Este documento contiene información que facilitará el cobro a los clientes

<b>TITULO DE CRÉDITO</b>	
<b>NOMBRE DEL CLIENTE</b>	



Fecha	No de pedido	Tipo de Implementos	Valor de la factura	Fecha de Vencimiento
El presente documento constituye una promesa de pago en el cual el cliente XXXXX se compromete a cancelara la totalidad de pago de este documento en el tiempo establecido				
FIRMA DEL CLIENTE				

REGISTRO DE CLIENTES HISTORICO: Este documento contiene información pertinente al comportamiento de pago del cliente, monto del crédito, fechas de vencimiento, abonos, e intereses generados en el caso de mora y tipo de cliente.

<b>FABDITEC</b>											
ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS											
PERIODO ENERO 2008 A DICIEMBRE 2008											
TIPO DE CLIENTE	Cliente	F. Venta	Plazo	Vencimiento	Monto	Abonos			Saldo	Días Mora	Interés Mora
						Fecha	Valor	Interés			
A-B-C											
A	Juan Alvear	01/04/2008	15 días	01/10/2008	11200	02/05/2008	1766,67	100,00	165,00	0	0
OBSERVACIONE DE PAGO:											

## 2) CONDICIONES DE CRÉDITO

La evaluación de la capacidad del cliente permite a FABDITEC el ubicarlos dentro de un rango, que establecerá las condiciones que se deberán seguir antes de otorgar un crédito.

Si el cliente se encuentra con calificación A, la empresa podrá otorgar un crédito hasta un monto de \$ 3000 por un plazo máximo de 15 días. El tiempo

en recuperar el crédito esta en base al comportamiento histórico de estas cuentas por parte de la empresa.

Si el cliente se encuentra con calificación B, la empresa podrá otorgar un crédito hasta un monto de \$500 por un plazo máximo de 15 días. El tiempo en recuperar el crédito esta en base al comportamiento histórico de estas cuentas por parte de la empresa.

Si el cliente se encuentra con calificación C, la empresa deberá analizar la posibilidad de negar el crédito, y emitirlo únicamente cuando las obligaciones de este cliente hayan sido completamente cubiertas. El tiempo en recuperar el crédito esta en base al comportamiento histórico de estas cuentas por parte de la empresa.

A continuación se detalla formatos que servirán de guía para un control y manejo de todos los clientes que han recibido por parte de FABDITEC créditos.

CUADRO INFORMATIVO Y CALIFICACION DEL CLIENTE: Este documento contiene información acerca del monto de crédito, tiempo de pago y sirve de guía para facilitar el otorgamiento de un crédito a un cliente.

<b>CALIFICACIÓN DE CLIENTES</b>			
<b>TIPO DE CLIENTE</b>	<b>MONTO DE CRÉDITO</b>	<b>PLAZO DE PAGO</b>	<b>FECHA DE ULTIMO PAGO</b>
A	\$ 3.000,00	15 DÍAS	XXXX
B	\$ 500,00	15 DÍAS	XXXX
C	\$ 0,00	0 DÍAS	XXXX

Con la finalidad de que FABDITEC incremente sus ventas y al mismo tiempo procuré disminuir las cuentas por cobrar será necesario que se evalúe la posibilidad de otorgar descuentos por pronto pago.

### 3) SUPERVISIÓN DEL CRÉDITO

La empresa deberá crear un registro de todos los clientes de acuerdo con el tipo de crédito que recibieron y fecha de otorgación del mismo. Para facilitar el cobro de las cuentas la empresa podrá aplicar las siguientes técnicas según sea el caso:

**CARTAS:** FABDITEC enviarán correos electrónicos a los clientes faltando 10 días antes del pago, en estos correos se incluye información sobre el tiempo para el pago, el monto de su obligación y los posibles descuentos en los casos de pronto pago. En el caso de no recibir una respuesta favorable se procederá a enviar otro correo más estricto.

**LLAMADAS TELEFONICAS:** Se aplicará en el caso de que los correos electrónicos no hayan tenido un efecto positivo. Se podrá evaluar la posibilidad de analizar la situación del cliente y otorgar más tiempo de crédito.

**VISITAS PERSONALES:** FABDITEC podrá enviar al encargado de la entrega de pedidos a cobrar directamente la cuenta a cada cliente en el caso en que se encuentre por el sector. Será importante una capacitación al distribuidor para facilitar el cobro.

A continuación se detalla formatos que servirán de guía para un control y manejo de todos los clientes que han recibido por parte de FABDITEC créditos.

**CARTA DE COBRO A LOS CLIENTES:** El presente documento será enviado mediante vía electrónica y contendrá información que servirá como recordatorio de pago.

**FABDITEC**

**Av. Pedro Freile y Flavio Alfaro**

**Enero 5 de 2.00B**

**Señores:**

**EL PALACIO DE LA CINTA CIA LTDA**

**Quito, Ecuador**

**Estimados señor:**

**La presente carta tiene como objetivo recordarle a usted de la manera más comedida, el plazo de vencimiento de pago de su pedido. La factura fue emitida en la fecha dd/mm/aa y su vencimiento será dd/mm/aa. Esperando su pronta respuesta y cancelación que permitirá seguir manteniendo una fuerte relación comercial y al mismo tiempo brindarle un buen producto le anticipamos nuestro agradecimiento.**

**Atentamente,**

**FABDITEC**

**FAUSTO CASTRO**

**Gerente**

### **3.2.1.2 CUENTAS POR PAGAR**

Las cuentas por pagar son la principal fuente de financiamiento al corto plazo por parte de los proveedores sin la necesidad de una garantía. Por lo tanto su importancia radica en el hecho de que esta cuenta se representa en mercancía que es necesaria para llevar a cabo la producción de cualquier tipo de empresa. La capacidad de responder con estas obligaciones es vital para contar con la posibilidad de que los proveedores continúen manteniendo buenas relaciones con FABDITEC. La administración adecuada de las cuentas por pagar traerá consigo ventajas y beneficios que mejoren la situación financiera del negocio.

### 3.2.1.2.1 POLITICAS DE FINANCIAMIENTO

- 1) FABDITEC evaluará a cada uno de sus proveedores antes de aceptar una opción de financiamiento.
- 2) Se verificará que el documento expedido por el proveedor soporte el pago correspondiente y ostente firma de recibido por el empleado encargado de la compra de materia prima.
- 3) Se comprobará que las láminas de acrílico se encuentren en óptimas condiciones para recibir el producto.
- 4) Es necesario que se negocie el tiempo máximo de pago con la finalidad de que se pueda realizar planificaciones para el pago de las obligaciones obtenidas.
- 5) Se evaluará la posibilidad de acceder a descuentos por pronto pago antes de recibir un crédito por parte de los proveedores.
- 6) Se verificará antes del pago total de pasivos que no existan anticipos, con el fin de no duplicar pagos.

### 3.2.1.2.2 PERIODO DE PAGO

Para establecer el periodo de pago de FABDITEC será necesario aplicar uno de los indicadores de actividad que se presentan a continuación y relacionarlos directamente con la competencia.

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Diarias Promedio}}$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
------	------	------	------	------	-----------------------	-------------

32,95	37,33	59,35	28,12	25,10	36,57	23,48
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

La relación que la empresa mantiene con su proveedor durante varios años, le ha permitido manejar un tiempo de crédito prudente de alrededor de 37 días en promedio, sin embargo su índice es mayor que el de la industria, reflejando una condición positiva en este sentido. Pero es importante destacar que la empresa posee un menor tiempo de cobro de sus cuentas, logrando de esta manera contar con el tiempo y recursos suficientes para cubrir sus obligaciones.

### 3.2.1.2.3 SISTEMA DE CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR

FABDITEC deberá procurar antes de adquirir cualquier tipo de obligación, el analizar a cada uno de los proveedores e identificar aquel que brinda una mayor posibilidad de crédito, precio más bajo de la materia prima, y tiempo máximo de pago. Este sistema se compone de dos elementos principales.

#### 1) EVALUACIÓN GENERAL DE LOS PROVEEDORES

Para ello realizará la comparación en precios de las láminas de acrílico como se muestra a continuación.

Descripción	ACRILUX	ACRICOL	POLIACRILART	P. DALMAU
Lámina de acrílico 1,20m x 1,80m x 2mm de espesor	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

El encargado de la compra de materia prima solicitará proformas de las láminas de acrílico valorando su calidad y precio. Esta información le permitirá evaluar adecuadamente a cada uno de sus proveedores.

Se realizará un cuadro de comparación entre los distintos proveedores con la información que se detalla a continuación.

PROVEEDOR	CREDITO	ENTREGA DEL PRODUCTO	GARANTIA	DESCUENTOS	VENTAJA
-----------	---------	----------------------	----------	------------	---------

XXXXXX	XXXX	XXXXXX	XXXX	XXXX	XXXX
--------	------	--------	------	------	------

Una vez que se ha seleccionado el proveedor es importante que se realice una evaluación sobre la posibilidad de acceder a un crédito directo

## 2) ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO

Cuando una empresa recibe la posibilidad de contar con un crédito por parte de los proveedores es necesaria una evaluación sobre el impacto económico que recibirá por acceder a este beneficio.

- A) FABDITEC deberá evaluar a cada proveedor sobre la posibilidad de la existencia de descuentos por pronto pago. Para ello definirá la fecha máxima de pago y evaluará su capacidad de liquidez para cubrir con esta obligación.
- B) Si el descuento representa un valor representativo FABDITEC deberá acceder a esa posibilidad caso contrario será importante realizar el pago en la fecha máxima del crédito para contar con los recursos suficientes para cubrir con sus obligaciones.

### 3.3.2 MODELO DE MANEJO DE COSTOS

#### 3.3.2.1 ANALISIS DE COSTOS

Los costos en que se incurre al realizar una actividad o la etapa productiva dentro de una empresa se clasifican en dos tipos. Los costos fijos que son aquellos que se presentan de una manera independiente a la producción, es decir estos costos se producirán sin tomar en cuenta el nivel de ventas, así como los costos variables que son aquellos que van en proporción directa con la escala de producción. El siguiente balance representa el Estado de costos de Producción para el año 2008. Es necesario mencionar que los valores

calculados son aproximados debido a que fueron realizados por información aproximada entregada por la empresa.

**Empresa FABDITEC**  
**ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2008**

<b>I. Elementos del costo</b>			
Materia Prima utilizada en la producción		5878,01	
(+) Mano de Obra Directa		6212,35	
(=) Costo Primo			12090,36
(+) Costos Generales de Fabricación			3456,13
<b>(=) Costo de Producción</b>			<b>15546,49</b>
<b>II. Artículos en proceso de Fabricación</b>			
Inventario Inicial de Artículos en Proceso		2128,96	
(+) Costo de Producción		15546,49	
(=) Costo de Artículos en proceso			17675,45
(-) Inventario Final de artículos en proceso			573,46
<b>(=) Costo de Artículos Manufacturados</b>			<b>17101,99</b>
<b>III. Balance de costo de Ventas</b>			
Inventario Inicial Artículos Terminados		1375,98	
(+) Costo de Artículos Manufacturados		17101,99	
(=) Costo de Artículos Disponibles para la venta			18477,97
(-) Inventario Final Artículos Terminados			665,84
<b>(=) Costo de Producción y Ventas</b>			<b>17812,13</b>

El siguiente cuadro presenta los distintos costos y gastos en los que FABDITEC incurre para producir distintos implementos de dibujo.

Para el cálculo de estos valores se ha utilizado la información con la que dispone la empresa para cada uno de sus implementos.

**Cuadro de costos por cada implemento producido por FABDITEC**

Tamaño escuadra	Materia Prima	Mano de obra	C.I.F. y gastos	Costo Total	Precio de venta	Participación en el volumen
8 cm.	\$0,030	\$0,035	\$0,020	\$0,085	\$0,18	12,89%
10 cm.	\$0,045	\$0,055	\$0,025	\$0,125	\$0,25	13,12%



15 cm.	\$0,095	\$0,120	\$0,030	\$0,245	\$0,50	11,39%
20 cm.	\$0,175	\$0,225	\$0,040	\$0,440	\$0,89	9,88%
25 cm.	\$0,265	\$0,335	\$0,060	\$0,660	\$1,31	13,85%
30 cm.	\$0,370	\$0,460	\$0,070	\$0,900	\$1,78	17,02%
35 cm.	\$0,435	\$0,465	\$0,075	\$0,975	\$1,94	12,10%

Fuente: FABDITEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

### 3.3.2.2 SISTEMA DE MANEJO DE COSTOS

El manejo y planificación de los costos dentro de una empresa debe ser llevado a cabo bajo una medición y valoración adecuada que permita minimizar estos rubros y al mismo tiempo reducir su consumo para aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta FABDITEC.

Los siguientes parámetros que se describen a continuación presentan un sistema para llevar a cabo el manejo de los costos y procurar su minimización con la finalidad de obtener un mayor nivel de utilidad en cada uno de los implementos de dibujo que produce FABDITEC.

Mantener una eficiente tarea de Abastecimiento

a) Selección adecuada de proveedores

- FABDITEC debe realizar un análisis exhaustivo a cada uno de los proveedores, identificando precios, calidad, facilidades de pago, plazos de crédito, tiempos de entrega de la materia prima, forma de entrega del producto.
- Favorecer los distintos descuentos que se puede recibir por pronto pago, en lugar de mayores tiempos de crédito que generen mayores intereses.
- Realizar un análisis de mercado para identificar nuevos proveedores que ingresen a competir en el mercado.
- Seleccionar un proveedor ubicado en una localización geográfica, cercana a la empresa, con la finalidad de reducir desgaste el del vehículo de la

empresa y consumo de combustible en el transporte de la materia prima. En el caso de incurrir en gastos por flete se debe calcular el valor de acuerdo a la distancia y compararlo en relación con el gasto que significaría para la empresa si lo realizara esta misma.

- Analizar e identificar la periodicidad productiva de los proveedores para conocer el comportamiento del mercado, procurando adquirir la materia prima en los periodos de mayor oferta de acrílico por parte de los proveedores.

b) Programación adecuada de los pedidos.

Constantes errores son producidos bajo la perspectiva de que si se adquiere materia prima en un elevado volumen de compra el precio final se reduce, en tal sentido es importante que todos los pedidos realizados a los proveedores sean programados y planificados de acuerdo con un cronograma y comportamiento histórico de las ventas. El posible modelo de aplicación se detalla a continuación.

CONTROL DE INVENTARIOS						
Fecha	No de pedido	Tipo de Acrílico	Color	Productos en los que será utilizado	Tiempo planificado de duración	Fecha siguiente pedido

En fecha se procederá a escribir el día de recepción del pedido.

En el número de pedido se colocará el número de la orden de compra de la empresa.

En el tipo de Acrílico se detallara el espesor del material.

En el espacio de color se detalla el color del acrílico para identificarlo con facilidad para su ordenamiento y el implemento en el que se empleará.

En el cuadro de tiempo se coloca el tiempo de rotación del inventario que es calculado de acuerdo con el comportamiento histórico, y los indicadores de actividad aplicados en la empresa.

Es importante mencionar que este cuadro de referencia para control de inventarios es soportado por el KARDEX de materia prima y por las facturas de compra de la empresa.

c) Priorización de la calidad sobre el precio

La evaluación realizada a todos los proveedores en distintos aspectos facilita la elección de compra para la empresa, sin embargo es necesario enfatizar el análisis en la calidad de la materia prima para que el producto final entregado a los clientes presente un valor agregado que permitirá satisfacer sus necesidades.

El encargado de la adquisición de las planchas de acrílico deberá evaluar la calidad del material, desde su grosor, peso, firmeza, hasta el color. Es importante que se busque la mejor opción en cuanto a precios, para reducir los costos de la empresa, sin embargo, uno de los aspectos más apreciados y percibidos por los clientes de FABDITEC es el alto estándar de calidad de cada uno de los implementos de dibujo. Si la situación no es favorable en cuanto a costos se priorizará la calidad del acrílico sobre el precio.

d) Planificación de presupuestos.

Para planificar los recursos destinados en la adquisición de materia prima se procederá a evaluar el comportamiento histórico de las ventas, estableciendo promedios de producción, necesidad de materia prima, personal necesario para la fabricación, procurando pronosticar las necesidades de efectivo requeridas para cubrir la necesidad de materia prima y mano de obra para cada orden de producción.

Este análisis además será sustentado por documentos como el KARDEX y el cuadro de control de inventarios, para planificar con mayor exactitud el presupuesto.

El Modelo de Presupuesto Maestro que se presenta más adelante reflejará mediante cálculos y proyecciones la necesidad de efectivo que requerirá FABDITEC para cubrir su etapa de producción.

## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### a) Definición de Manual de Funciones

FABDITEC al pertenecer al grupo microempresarial cuenta con personal limitado y encargado únicamente de desarrollar las funciones específicas. Es importante que cada una de las funciones que debe desempeñar cada empleado estén establecidas en un manual de funciones por escrito, el mismo que describirá cada una de las actividades que se deberá realizar el trabajador y al mismo tiempo servirá como guía para definir claramente la remuneración que cada empleado debe percibir por las funciones que realiza.

Las ventajas de contar con funciones claramente definidas permite entre otras cosas el reducir costos y se reflejan en los siguientes puntos.

- Cada empleado percibirá un sueldo en base a las funciones que desempeña, obteniendo de esta manera remuneraciones más equitativas y justas. La empresa podrá presupuestar el pago de sueldos en base a un estudio y los costos serán adecuadamente calculados.
- Los empleados al ser reconocidos por su trabajo desempeñado, incrementan su eficiencia y al mismo tiempo son más productivos para la empresa influyendo directamente en la obtención de mayores ingresos.
- La definición de funciones especifica las actividades que deben ser realizadas por los empleados, y al mismo tiempo establece los parámetros que servirán de guía para los planes de capacitación, asegurando un mayor grado de efectividad en los resultados planificados.

### b) Planes de Capacitación

La capacitación permite a los empleados elevar su nivel de eficiencia y productividad en las actividades que desempeñan. Los planes de capacitación para los empleados de FABDITEC deben realizarse por lo menos tres veces al año. La razón de su aplicación es que permitirá evaluar el desempeño de los

empleados cada cuatro meses y permitirá corregir falencias antes de empiece la temporada de mayor venta en cualquiera de los dos periodos escolares sea sierra o costa.

Los planes deberán presentar una mayor incidencia en el área productiva, debido principalmente a que permite reducir los costos en la etapa de producción como en la reducción de nivel de desperdicios de materia prima y de tiempo de producción.

Es necesario mencionar que la capacitación deberá ir acompañada de información acerca de la filosofía empresarial de FABDITEC. La eficiencia de la capacitación se medirá a través de la aplicación de indicadores de gestión y desempeño

### **3.3.2.3 POLITICAS DE MANEJO DE COSTOS**

- 1) FABDITEC evaluará la materia prima ofrecida por cada uno de los proveedores, estableciendo aquella que represente un menor costo para la empresa y al mismo tiempo ofrezca un alto estándar de calidad
- 2) Se realizará el análisis de los costos por producto con la finalidad de comercializar aquellos que brinden un mayor margen de utilidad y al mismo tiempo contraer las ventas de aquellos implementos que causen pérdidas o tasas de ganancia menores a lo esperado.
- 3) Se elaborará programaciones para los pedidos de materia prima, definiendo consumos, duración e implementos en los que se utilizará, evitando el alto costo por mantenimiento de inventarios en bodegas.
- 4) Se contará con registro detallado y al día, de toda la materia prima con la que cuenta la empresa, para evitar pérdidas y consumos excesivos de material que incremente los costos.
- 5) Se evaluará las funciones que ejerce cada uno de los empleados para determinar remuneraciones justas y acordes con los recursos de la empresa.

- 6) El personal de producción recibirá capacitaciones constantes para mejorar sus niveles de eficiencia y productividad, procurando reducir los niveles de desperdicio.

### 3.3.2.4 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

La aplicación y análisis del Punto de Equilibrio dentro de FABDITEC permite establecer el nivel de operaciones que se requiere para cubrir todos los costos, y además evalúa la rentabilidad relacionada con diversos niveles de ventas,

Uno de los aspectos primordiales de este estudio es la planificación de los recursos que necesita la empresa para cubrir con su etapa de producción. En el caso de la empresa se aplicará dos métodos de análisis: El algebraico y grafico.

Es necesario mencionar que debido a que la empresa produce implementos que varían tanto en tamaño como función, únicamente se calculará el nivel de ventas en cantidad de ingreso y no por unidades debido a que su cálculo sería bastante complejo.

1. Método Algebraico. Este cálculo se realiza aplicando la siguiente fórmula

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{INGRESOS TOTALES}}}$$

Donde: Los costos fijos se calculan así.

<b>COSTOS FIJOS</b>	
Gastos Operacionales	\$ 1.789,00
Administración(sueldos)	\$ 2.700,00
Teléfono	\$ 6,00
Internet, luz	\$ 78,50
Depreciaciones	\$ 1.931,07

Gastos de Ventas(PUBLICIDAD)	\$ 464,43
Otros Egresos (Gastos Financieros)	\$ 1.896,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 8.865,00</b>

$$\text{ENTONCES: } PE = \frac{\$8865}{1 - \frac{\$17812}{\$89582,50}}$$

$$PE = \$16118$$

Estos resultados fueron obtenidos mediante el análisis de los valores del Estado de Resultados 2008.

Costos fijos: Son aquellos rubros en los cuales la empresa debe incurrir sin tomar en cuenta el nivel de producción. Está formado por los gastos administrativos, ventas y depreciaciones. El valor es de \$ 8865 dólares

Costos variables: Son aquellos rubros que de acuerdo con el volumen de ventas en este caso el valor asciende a \$ 17.812 dólares

El siguiente cuadro refleja la producción de FABDITEC en cuanto a los distintos implementos de dibujo. Debido a que no se estableció la cantidad en unidades se determinó el porcentaje y volumen de ventas de cada uno que la empresa debe cumplir para no obtener ni pérdida ni ganancia.

#### PUNTO DE EQUILIBRIO DE CADA IMPLEMENTO DE DIBUJO ANUAL

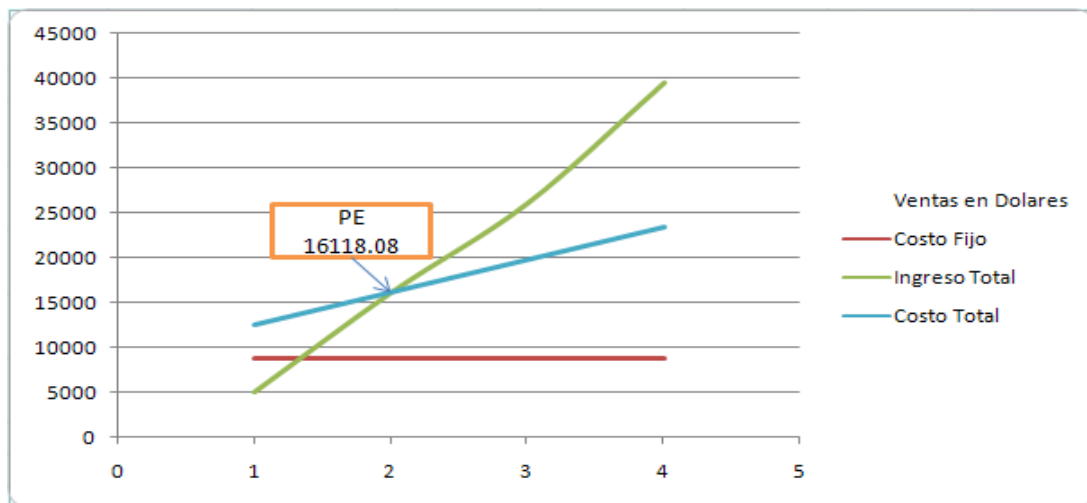
TIPOS DE IMPLEMENTOS	PV	CV	Mg	% MERC.VTAS.	Mg. Pond.	Promedio
Escuadra 8 cm	\$0,18	\$0,09	\$0,10	12,89%	1,22%	\$2.077,61
Escuadra 10 cm	\$0,25	\$0,13	\$0,13	13,12%	1,64%	\$2.114,68
Escuadra 15 cm	\$0,50	\$0,25	\$0,26	11,39%	2,90%	\$1.835,84
Escuadra 20 cm	\$0,89	\$0,44	\$0,45	9,88%	4,45%	\$1.592,46
Escuadra 25 cm	\$1,31	\$0,66	\$0,65	13,85%	9,00%	\$2.232,34
Escuadra 30 cm	\$1,78	\$0,90	\$0,88	17,02%	14,98%	\$2.743,28
Escuadra 35 cm	\$1,94	\$0,98	\$0,97	12,10%	11,68%	\$1.950,28
Apoyamanos	\$2,10	\$1,10	\$1,00	3,33%	3,33%	\$536,73

Paleta de Dibujo	\$1,55	\$0,73	\$0,82	6,42%	5,26%	\$1.034,78
<b>TOTAL</b>				100,00%	54,47%	\$16.118,00

## 2. Método Gráfico.

El método gráfico permitirá tener una idea más clara del punto de equilibrio anual de FABDITEC y se presenta a continuación.

**Gráfico No. 28: Punto de Equilibrio**



### 3.4 MODELOS DE GESTIÓN FINANCIERA AL LARGO PLAZO

#### 3.4.1 MODELO DE MANEJO DE ACTIVOS

##### 3.4.1.1 ANALISIS DE ACTIVOS

Actualmente FABDITEC cuenta con los siguientes activos que le permiten cubrir la demanda de sus productos, sin embargo será necesaria una ampliación en lo que se refiere a la adquisición de maquinaria, con la finalidad de que mejore su participación y competitividad en el mercado.

FABDITEC posee maquinaria que a pesar de no ser de última generación permite lograr una producción adecuada, que sirve para abastecer a todos los consumidores.



La maquinaria utilizada en la producción de los implementos de dibujo Técnico se centra en las siguientes maquinas:

Sierra radial.- La sierra central cumple la función de corte de las láminas de acrílico de distintos grosores. Los grosores de las planchas de acrílico pueden ser de hasta 5mm.

Tuppi.- FABDITEC posee dos maquinarias de este tipo, la función principal de las tuppi es el realizar los orificios centrales en las escuadras y en las paletas de dibujo, además ayudan en la función de delineamiento para garantizar mayor precisión.

Pantógrafo.- Esta máquina está diseñada para imprimir directamente con pintura cromada especial el logotipo de la fábrica. La razón fundamental de su uso es garantizar la originalidad del producto, así como mejorar la presentación.

Selladora al calor.- La selladora al calor está encargada de empaquetar cada uno de los implementos de dibujo, en especial los dos tipos de escuadra 45° y 60°.

De estos activos la empresa presenta los siguientes resultados en cuanto al manejo y uso de los mismos

### ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total De Activos}}$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
0,71	1,09	1,23	1,36	1,50	1,18	2,48

La rotación de activos totales indica la eficiencia con la que la empresa usa los activos para generar ventas. En promedio durante los últimos 5 años se ha obtenido como resultado un indicador de 1.18 veces al año. Este resultado es inferior con el de la competencia, por lo tanto será necesario tomar medidas que incrementen los niveles de eficiencia en el manejo de activos.

### PRUEBAS DE PRODUCTIVIDAD

Inmuebles, maquinaria y equipo neto a ventas netas

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Inmuebles, maquinaria y equipo neto}}{\text{Ventas netas}}$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
1,24	0,83	0,68	0,55	0,45	0,75	0,50

El resultado obtenido después de aplicar este indicador de productividad en los activos de FABDITEC, señala que durante los últimos años en promedio se requiere 0,75 ctvs en inversión de inmuebles, maquinaria y equipo para generar \$ 1 dólar de ventas. Este resultado es inferior que el de la competencia motivo por el cual es importante que se explote la capacidad productiva de los activos para generar un mayor nivel de ventas.

Ventas netas a inmuebles, maquinaria y equipo.

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inmuebles, maquinaria y equipo}}$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA

0,81	1,21	1,48	1,82	2,20	1,50	2,00
------	------	------	------	------	------	------

El resultado obtenido después de aplicar este indicador de productividad en los activos de FABDITEC, señala que durante los últimos años por cada dólar de inversión en inmuebles, maquinaria y equipo se genera 1,50 dólares de ventas. Este resultado es inferior que el de la competencia motivo por el cual es importante que se explote la capacidad productiva de los activos para generar un mayor nivel de ventas y además se deberá procurar que la adquisición de la nueva maquinaria permita obtener un mayor nivel de productividad.

Inmuebles, maquinaria y equipo neto a pasivo a largo plazo

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Inmuebles, maquinaria y equipo}}{\text{Pasivo a Largo plazo}}$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
3,00	4,05	5,39	8,88	41,85	12,64	5,15

El resultado de esta razón para FABDITEC claramente deja prever que en promedio el pasivo a largo plazo tiene una garantía de 12,64 veces de inversión en maquinaria y equipo. En relación con la competencia es importante mencionar que para el último año la empresa cuenta con una garantía mucho más alta que la competencia motivo por el cual es importante que la empresa con la próxima adquisición de financiamiento estará en la capacidad de garantizar sus obligaciones sin ningún problema. Es importante la inversión en maquinaria que incremente la producción.

Inmuebles, maquinaria y equipo neto a activo total

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Inmuebles, maquinaria y equipo}}{\text{Activo total}}$$

## RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008	Promedio de 5 años	COMPETENCIA
0,88	0,90	0,83	0,75	0,68	0,81	0,35

El resultado de esta razón para FABDITEC permite observar que la inversión en inmuebles, maquinaria y equipo es de 0,81 ctvs en promedio por cada dólar del activo total. Es necesario mencionar que en relación con la competencia este indicador es alto, sin embargo este nivel de inversión no se ve reflejado en el nivel de producción, motivo que puede ser explicado porque la empresa no está explotando el nivel de productividad de sus activos para generar un mayor nivel de ventas.

### 3.4.1.2 DEFINICIÓN DE NECESIDADES DE ACTIVO

Una buena administración de activos requiere que la empresa cuente con información financiera oportuna y veraz. Para ello FABDITEC deberá implementar un sistema para manejo y control de cada uno de los activos. El manejo de esta información permitirá obtener la siguiente información que permitirá establecer de manera clara las necesidades de activo de FABDITEC:

- El estado actual de los activos fijos con los que cuenta la empresa y su capacidad de respuesta a la demanda de los clientes.
- Identificar el tiempo de uso de cada activo y su tiempo de obsolescencia.
- El realizar un inventario físico de los activos en los que mostrará localización, costo original, depreciación, valores netos.
- Obtener resultados sobre el beneficio de adquirir una nueva maquinaria en lugar de invertir en mantenimiento.

Con la información obtenida a través del análisis de los activos se establecerá las siguientes causas para adquirir nuevo activo:

- La empresa procederá a realizar la adquisición de activo en el caso de que se necesite incrementar la capacidad de fabricación instalada, para responder las demandas de los clientes e incrementar su participación en el mercado.
- FABDITEC deberá adquirir nueva maquinaria en el caso de que desee fabricar nuevos implementos de dibujo, ya que el activo actual se encuentra limitado únicamente a la producción de escuadras, paletas de dibujo y apoya manos.
- Otra necesidad para adquisición de activo será en el caso de reposición y modernización de la maquinaria con la finalidad de competir en condiciones similares dentro del mercado.
- ADELANTOS Y APLICACIONES.- Empresas como Plastiuniversal poseen maquinaria especializada en la producción de cada implemento, es decir en los procesos predomina más un proceso mecánico. Este tipo de empresas cuentan con sierras radiales automáticas que permiten producir en gran cantidad reduciendo tiempo y costos. La desventaja principal de FABDITEC constituye que los procesos son en su mayoría artesanales, es decir predominan los procesos manuales.
- NIVEL DE LA INDUSTRIA.- Para FABDITEC el adquirir maquinaria de última generación constituiría un endeudamiento, que el caso de no presentarse un incremento en el número de ventas, podría provocar el quiebre de la empresa.
- Con la finalidad de que la empresa pueda incrementar su participación en el mercado es importante que se planifique el participar con una nueva línea de producción, la misma que propenderá a llegar a un mayor número de clientes potenciales. Dentro de los intereses y planificación de la empresa

se busca realizar una inversión en maquinaria que facilitara la producción de la nueva línea de producto, la regla de 30cm. que permitirá cubrir la demanda de los estudiantes de nivel secundario.

Para mejorar la capacidad productiva de FABDITEC y su nivel de competitividad en el mercado será necesaria la inversión en los siguientes aspectos:

<b>INVERSIONES PLANIFICADAS</b>	
<b>TIPO DE CLIENTE</b>	<b>COSTO</b>
1) Mantenimiento de equipos actuales	\$ 1.500,00
2) Sierra Radial con dos cierras	\$ 4.500,00
3) Pantógrafo con impresión de medidas	\$ 2.250,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.250,00</b>

### **3.4.1.3 POLITICAS DE MANEJO DE ACTIVOS**

- 1) Todo tipo de adquisición de activos fijos deberá ser analizada antes de efectuarse su compra, además la empresa deberá disponer de un sistema de autorizaciones para compras que facilitará el control y manejo de los recursos.
- 2) En el caso de buscar realizar inversiones será necesario ejecutar estudios de factibilidad y además se planificará presupuestos para determinar la rentabilidad de la inversión.
- 3) Para establecer la rentabilidad de las inversiones realizadas en activos se procederá a la aplicación de la técnica del valor presente obteniéndose como resultado la comparación de la inversión con las futuras utilidades.

- 4) El departamento financiero se encargara de definir todos los parámetros financieros mínimos como las necesidades de inversión, métodos de depreciación y amortización.
- 5) El método de depreciación será aplicado de acuerdo con la vida útil de cada activo.
- 6) FABDITEC deberá llevar un manejo preventivo y protección de los activos a través de contratación de seguros y servicios de mantenimiento.

Procedimientos para el manejo y control de los activos.

TABLA DE CONTROL DE ACTIVOS: Esta tabla permitirá llevar un mayor control sobre el tiempo de la maquinaria, última fecha de mantenimiento, condición actual, cambio de repuestos.

<b>CONTROL DE ACTIVOS</b>						
Fecha de adquisición	Nombre de la maquina	Ultima Fecha de Mantenimiento	Próximo Mantenimiento	Tipo de implementos en que se emplea	Cambio de piezas	Observaciones

#### **3.4.1.4 ESTRATEGIAS PARA MANEJO DE ACTIVOS**

- Analizar y estudiar la condición de los activos fijos de la empresa, definiendo su requerimiento y sustitución en los casos que sea necesario, con la finalidad de realizar el mejor uso de los recursos de FABDITEC.

- Asegurar un nivel alto de productividad en FABDITEC realizando estudios de factibilidad e impactos en la adquisición de activos como maquinaria e inmuebles, evitando de esta manera sobre inversiones en activos no sean productivos o que posean un alto costo.
- Evaluar el tiempo de recuperación de todo tipo de inversiones, además siempre se deberá financiar todo tipo de adquisición de activo fijo con financiamiento a largo plazo.
- Para medir financieramente el nivel de inversión en distintos activos se realizará análisis de liquidez, solvencia y pruebas de productividad.
- Mejorar el uso de los activos para incrementar el nivel de ventas de FABDITEC, mediante capacitaciones a los empleados, mayor rotación de inventarios y planificación de presupuestos, obteniendo un nivel de rotación de activos mayor a 2.

### 3.4.2 MODELO DE MANEJO DE PASIVOS

#### 3.4.2.1 ANALISIS DE PASIVOS

FABDITEC actualmente cuenta con dos tipos de pasivo. A corto plazo y a largo plazo.

El resultado de la relación entre el total de pasivos y activos es la siguiente:

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

2004	2005	2006	2007	2008
30,54%	24,71%	19,78%	10,60%	7,21%



De los resultados obtenidos durante los últimos años se puede observar que la empresa para el año 2004 adquirió una deuda a largo plazo para adquirir maquinaria que le permitió incrementar su nivel de producción.

Es importante mencionar que hasta el año 2008 se ha cubierto sin ningún tipo de inconveniente la deuda a largo plazo. En tal sentido los acreedores actualmente se encuentran financiando un 7,21% de total de activos. Este resultado refleja que la estructura de la empresa ha sido formada en su mayoría por aportes realizados por los propietarios. Como conclusión se puede mencionar que la empresa está en la capacidad de adquirir obligaciones a largo plazo con la finalidad de adquirir activo productivo. Dentro de las fuentes de financiamiento existentes FABDITEC cuenta con las entidades financieras.

El manejo realizado por la gerencia en cuanto a los pasivos ha sido adecuado a tal punto que se ha cubierto las obligaciones a largo plazo en 5 años.

#### Fuentes de Financiamiento

Las empresas en nuestro país pueden contar con dos tipos de financiamiento:

- Fuentes Privadas de Financiamiento constituidas por las entidades financieras encargadas de otorgar préstamos a las distintas empresas con la finalidad de que éstas incrementen su capacidad productiva.
- Fuentes Públicas de financiamiento constituidas por lo mercados públicos que puede manejar la banca de inversión, Casas de Valor. Una de las importantes fuentes de financiamiento es la emisión de obligaciones, sin embargo FABDITEC por su condición de micro empresa no puede contar con esta fuente de financiamiento.

Una vez que se han citado los dos tipos de fuentes de financiamiento con los cuales puede contar FABDITEC es importante el mencionar que únicamente podrá disponer de fuentes privadas de financiamiento, ya que la empresa no participa en el mercado de valores y además no cuenta con el capital y respaldo para acceder a otras opciones de financiamiento.

Ahora bien como se analizó en el Capítulo 1 el porcentaje de la tasa activa para préstamos a microempresas está en un promedio de 34% la cual es muy elevada y además añadiendo otro aspecto negativo actualmente existen altas restricciones para todo tipo de créditos.

Con las premisas analizadas se puede establecer que por el momento será necesario que FABDITEC realice un mejor manejo de sus activos y además procure reducir los costos de producción para lograr obtener una mayor nivel de utilidad de todas las ventas, que le permita a futuro contar con un mayor nivel de ingresos para reinvertir en el crecimiento del negocio.

Es necesario mencionar que la empresa planea obtener financiamiento para adquirir dos maquinarias, una sierra radial con doble corte y un pantógrafo, para ello se elaborará presupuesto y planificaciones de recursos que se platearán más adelante como una guía para los propietarios, y se procederá a evaluar la factibilidad de estas nuevas inversiones y la fuente de financiamiento más adecuada con las necesidades de la empresa.

#### **3.4.2.2 POLITICAS DE MANEJO DE PASIVOS**

- 1) Los pasivos adquiridos por la empresa no deberán financiar más del 20% del total de activos.
- 2) Antes de adquirir una obligación o financiamiento FABDITEC deberá evaluar su solvencia financiera para establecer la capacidad de pago de todas sus obligaciones.
- 3) El financiamiento a largo plazo se utilizará únicamente para adquirir activo productivo, nunca para cubrir obligaciones a corto plazo.
- 4) FABDITEC evaluará a cada uno de sus proveedores antes de aceptar una opción de financiamiento. Se planificará que el tiempo de rotación de las cuentas por pagar sea mayor que el de las cuentas por cobrar.

#### **3.4.1.3 ESTRATEGIAS PARA MANEJO DE PASIVOS**

Antes de acceder a un crédito es importante que se evalué la tasa de interés que se deberá cancelar por el préstamo.

- Establecer el porcentaje máximo de Apalancamiento Financiero para definir el nivel óptimo de uso de deuda para generar una mayor tasa de rentabilidad.
- Cumplir con las obligaciones adquiridas para evitar el pago excesivo de intereses por mora y la posible reducción de calificación de crédito de FABDITEC.
- Mantener la gestión de pasivos aplicada por la empresa con la finalidad de continuar cubriendo las obligaciones en los plazos estipulados.

### **3.5 MODELO DE PRESUPUESTO MAESTRO**

#### **3.5.1 VENTAJAS DEL MODELO DE PRESUPUESTO**

El modelo de presupuesto maestro permitirá a FABDITEC conocer y evaluar la situación a futuro de la empresa, y al mismo tiempo definirá las acciones a ser emprendidas a fin de que la inversión que se ha planificado permita incrementar el nivel de producción de la empresa y además la eficiencia en cada uno de los procesos administrativos y financieros. Varias de las ventajas que se obtendrán producto de la planificación financiera y los presupuestos se citan a continuación.

- Los presupuestos facilitarán la definición de los objetivos básicos de la empresa, sean financieros o económicos y al mismo tiempo generarán las directrices para que la empresa mejore su participación y situación actual en el mercado.
- Influirán en el mejoramiento y definición de la estructura organizacional, ya que determinan la responsabilidad y autoridad de cada parte del negocio
- Permitirá a FABDITEC mantener registros históricos de toda la información financiera, y evaluar la situación de acuerdo con los datos obtenidos y con la aplicación de indicadores que evaluarán constantemente el cumplimiento de los presupuestos de la empresa planificados para el negocio.

- Propenderán y obligarán a que se realice evaluaciones periódicas de la situación económica y financiera de FABDITEC.
- Mejoran los niveles de eficiencia y efectividad en cada una de las operaciones.

### 3.5.1.1 INDICADORES DEL PRESUPUESTO

Los indicadores del presupuesto permitirán a la empresa monitorear los resultados obtenidos durante cada mes para definir si las medidas efectuadas y la gestión realizada por los directivos están encaminadas con el cumplimiento de la planificación financiera así como los presupuestos establecidos para mejorar la situación actual del negocio.

Con la finalidad de evaluar la situación de la empresa y su evolución de año a año los directivos deberán aplicar como indicadores las siguientes premisas:

- a) Razones Financieras: Las siguientes razones financieras constituyen un punto clave de análisis, debido a su cumplimiento facilitará la consecución de la planificación descrita para FABDITEC

PERIODO PROMEDIO DE COBRO. Con la finalidad de que la empresa cuente con el capital necesario para efectuar sus operaciones será necesario que se mantenga un periodo de cobro de acuerdo con lo planificado. El resultado se medirá mediante la aplicación de la siguiente fórmula cuyo resultado no debe superar los 15 días como se definió en el modelo de manejo de las cuentas por cobrar.

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias Promedio}}$$

PERIODO PROMEDIO DE PAGO. Para que el negocio pueda efectuar cada una de sus actividades debe contar con la con el respaldo de sus proveedores y del crédito que estos ofrecen, para ello FABDITEC medirá que el periodo de pago de sus obligaciones con los proveedores sea mayor que el tiempo para recuperar sus cuentas por cobrar de acuerdo con lo planificado en el modelo de gestión para el manejo de cuentas por pagar. Los directivos deberán aplicar la siguiente razón financiera

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Diarias Promedio}}$$

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES. La rotación de los activos totales permitirá evaluar la capacidad de la empresa en el uso de sus activos para generar ventas. La capacitación realizada para los empleados permitirá que se aproveche al máximo la capacidad instalada del negocio. Será primordial que se verifique el aprovechamiento de los activos contantemente para que se pueda cumplir con los presupuestos establecidos.

#### FÓRMULA

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total De Activos}}$$

- b) Medición del cumplimiento de Ingresos y Ventas. La empresa deberá enfocarse en el cumplimiento del nivel de ventas planificado con la finalidad de cumplir con los presupuestos y recuperar la inversión en el tiempo planificado. Los directivos deberán implementar medidas que permitan reforzar las ventas y cumplir con las metas planificadas, aplicando técnicas de publicidad y ampliación del mercado.
- c) Evaluación de los niveles de eficiencia de los empleados. Se efectuarán evaluaciones en el personal operativo y administrativo para establecer su nivel de eficiencia mediante indicadores de desempeño. En el caso de que

los resultados no sean favorables, se incrementará las capacitaciones para todos los empleados.

- d) Tasa de Rendimiento de la Inversión.- Mensualmente se evaluará el rendimiento de la inversión realizada para definir si al finalizar el tiempo planificado se cumplirá con las metas establecidas. Más adelante se define en valores la tasa de rendimiento de la inversión.

### 3.5.1.2 DESARROLLO DEL PRESUPUESTO MAESTRO

El desarrollo del presupuesto de FABDITEC estará distribuido en dos partes básicamente, el presupuesto de operación definirá todos aquellos rubros en los que debe incurrir la empresa para desarrollar sus actividades normales, mientras que el presupuesto financiero comprenderá la proyección de los resultados planificados y traerá los valores futuros al presente para determinar la factibilidad de la inversión planificada en función de mejorar la situación actual del negocio.

#### 3.5.1.2.1 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

##### PLANIFICACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

La definición del capital de trabajo es necesaria para la empresa debido a que constituye los recursos con los que debe contar FABDITEC para efectuar su ciclo de producción. Esta planificación del capital de trabajo comprende todos los pasos desde la adquisición de materiales, su transformación hasta su venta y posterior recuperación de efectivo.

El siguiente cuadro refleja el capital de trabajo que la empresa requerirá para ejecutar sus actividades durante los siguientes años.

##### CAPITAL DE TRABAJO DE FABDITEC PRESUPUESTADO

CONCEPTO	2009	2010	2011	2012
<b>1.- NECESIDAD DE EFECTIVO (30 DIAS)</b>				
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS EN ESTADO DE P. Y G.	\$ 68.756,36	\$ 75.645,17	\$ 83.255,78	\$ 91.665,24
PAGOS DE PRINCIPAL	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57
REQUERIMIENTO DE EFECTIVO ANUAL	\$ 65.848,79	\$ 72.737,60	\$ 80.348,21	\$ 88.757,67
<b>REQUERIMIENTO DE EFECTIVO TREINTA DIAS</b>	<b>\$ 5.487,40</b>	<b>\$ 6.061,47</b>	<b>\$ 6.695,68</b>	<b>\$ 7.396,47</b>

<b>2.- SALDO EN CUENTAS POR COBRAR</b>				
VENTAS TOTALES x 50 % DE VENTAS A CREDITO	\$ 42.549,24	\$ 47.280,71	\$ 52.538,33	\$ 58.380,59
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 1.931,07	\$ 1.931,07	\$ 1.931,07	\$ 1.931,07
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL ANUAL INVERTIDO EN CUENTAS POR COBRAR	\$ 40.618,17	\$ 45.349,64	\$ 50.607,26	\$ 56.449,52
PLAZO MEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (DIAS)	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
<b>TOTAL INVERTIDO EN EL PLAZO DE CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$ 1.128,28</b>	<b>\$ 1.259,71</b>	<b>\$ 1.405,76</b>	<b>\$ 1.568,04</b>

<b>3.- INVERSION EN PRODUCTOS TERMINADOS</b>				
COSTO DE PRODUCCION	\$ 39.996,28	\$ 44.443,87	\$ 49.386,03	\$ 54.877,75
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57
TOTAL ANUAL INVERTIDO EN PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 535,00	\$ 640,00	\$ 789,00	\$ 820,00
PLAZO MEDIO DE PRODUCTOS TERMINADOS (DIAS)	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
<b>TOTAL INVERTIDO EN EL PLAZO DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	<b>\$ 22,29</b>	<b>\$ 26,67</b>	<b>\$ 32,88</b>	<b>\$ 34,17</b>

<b>4.- INVERSION EN MATERIA PRIMA Y MATERIALES</b>				
COSTO DE LA MATERIA PRIMA Y MATERIALES	\$ 39.996,28	\$ 44.443,87	\$ 49.386,03	\$ 54.877,75
PLAZO MEDIO DE MATERIAS PRIMAS (15 DIAS)	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
<b>TOTAL INVERTIDO EN EL PLAZO DE LAS MATERIAS PRIMAS</b>	<b>\$ 1.666,51</b>	<b>\$ 1.851,83</b>	<b>\$ 2.057,75</b>	<b>\$ 2.286,57</b>

<b>5.-REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO : RESUMEN</b>				
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
NECESIDADES DE EFECTIVO (30 DIAS)	\$ 5.487,40	\$ 6.061,47	\$ 6.695,68	\$ 7.396,47
INVERSION EN CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.128,28	\$ 1.259,71	\$ 1.405,76	\$ 1.568,04
INVERSION EN PRODUCTO TERMINADO	\$ 22,29	\$ 26,67	\$ 32,88	\$ 34,17
INVERSION EN MATERIA PRIMA Y MATERIALES ( 15 DIAS)	\$ 1.666,51	\$ 1.851,83	\$ 2.057,75	\$ 2.286,57
<b>TOTAL DEL REQUERIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 8.304,49</b>	<b>\$ 9.199,67</b>	<b>\$ 10.192,07</b>	<b>\$ 11.285,25</b>
<b>VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>\$ 895,19</b>	<b>\$ 992,39</b>	<b>\$ 1.093,19</b>

## PLANIFICACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

El siguiente presupuesto refleja la necesidad de la empresa en relación con el recurso humano. Para ello se ha definido el personal que necesitará FABDITEC para efectuar todas las operaciones y cumplir con el presupuesto planificado.

### **Premisas para la elaboración del presupuesto**

- La empresa necesita contar con 2 empleados encargados de la etapa de producción. Además es importante mencionar que el gerente general de

FABDITEC participa en la etapa de producción como soporte y control de los operarios.

- Para el proceso administrativo la empresa cuenta con dos empleados, uno encargado del área financiero y contable, y otro de ventas y Marketing.
- Se ha definido un incremento anual del 10% para los salarios de los empleados, que van en relación con el incremento de la inflación y de acuerdo con el mercado

#### EMPLEADOS OPERATIVOS

	Mensual	Anual	# Empleados	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Operarios	\$ 220,00	\$ 2.640,00	2	\$ 5.280,00	\$ 5.808,00	\$ 6.388,80	\$ 7.027,68	\$ 7.730,45	\$ 8.503,49

#### EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

	Mensual	Anual	# Empleados	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Administrativos	\$ 400,00	\$ 4.800,00	3	\$ 14.400,00	\$ 15.840,00	\$ 17.424,00	\$ 19.166,40	\$ 21.083,04	\$ 23.191,34

La planificación de los sueldos ha sido definida en base a las necesidades de la empresa, se decido tomar como base de incremento una variación anual del 10%. Es importante el destacar que el personal planificado para la empresa ha sido establecido en base a las necesidades del negocio y los requerimientos de FABDITEC. El área de producción no requerirá de más personal operativo debido principalmente a que la adquisición de la nueva maquinaria reducirá el proceso manual en un 30%.

#### PLANIFICACIÓN DE LOS GASTOS GENERALES

Una adecuada proyección, planificación y presupuestos de los gastos generales en que incurrirá FABDITEC para desarrollar su etapa productiva, permitirá a los propietarios prever los rubros que deberá cancelar y cubrir la



empresa para desarrollar sus funciones normales en el mercado. El presupuesto de estos gastos facilitará la planificación para obtener los recursos necesarios y definirá posibles medidas para mejorar y reducir los gastos a futuro.

### **Premisas para la elaboración del presupuesto**

- Los gastos estipulados en el presupuesto, constituyen los principales rubros que la empresa debe cubrir para ejecutar las actividades normales del negocio.
- Para la proyección se ha proveído un incremento anual del 3,89% que ha sido obtenido mediante un promedio general de la inflación de los últimos años en el país.
- Los incrementos y variaciones de los precios podrán ser ajustados de acuerdo con el comportamiento del mercado, sin embargo es importante destacar que en el último año el incremento sustancial de la inflación se produjo por un fenómeno que se presenta de manera muy eventual como la crisis Financiera Internacional, por lo tanto proponer un incremento mayor al 5% carecería de un sustento técnico.

<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL 2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
LUZ	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 1.869,96	\$ 1.942,64	\$ 2.018,14	\$ 2.096,58	\$ 2.178,07
AGUA	\$ 18,00	\$ 216,00	\$ 224,40	\$ 233,12	\$ 242,18	\$ 251,59	\$ 261,37
TELEFONO	\$ 65,00	\$ 780,00	\$ 810,32	\$ 841,81	\$ 874,53	\$ 908,52	\$ 943,83
INTERNET	\$ 38,50	\$ 462,00	\$ 479,96	\$ 498,61	\$ 517,99	\$ 538,12	\$ 559,04
MANTENIMIENTO	\$ 220,00	\$ 2.640,00	\$ 2.742,61	\$ 2.849,20	\$ 2.959,94	\$ 3.074,99	\$ 3.194,50
TRANSPORTE	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 498,66	\$ 518,04	\$ 538,17	\$ 559,09	\$ 580,82
<b>ACTIVIDADES DIARIAS</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL 2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
ARTICULOS LIMPIEZA	\$ 8,00	\$ 96,00	\$ 99,73	\$ 103,61	\$ 107,63	\$ 111,82	\$ 116,16
CARTUCHOS DE IMPRESIÓN	\$ 18,00	\$ 216,00	\$ 224,40	\$ 233,12	\$ 242,18	\$ 251,59	\$ 261,37
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 13,00	\$ 156,00	\$ 162,06	\$ 168,36	\$ 174,91	\$ 181,70	\$ 188,77

	MENSUAL	ANUAL 2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	\$ 570,50	\$ 6.846,00	\$ 7.112,08	\$ 7.388,50	\$ 7.675,67	\$ 7.974,00	\$ 8.283,92

### Premisas para la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos

- El siguiente presupuesto refleja los ingresos y egresos en conjunto en base a las premisas y proyecciones mencionadas en cada componente del presupuesto de ingresos y egresos.
- Los datos presentados permitirán al Gerente General de la empresa conjuntamente con la directora Financiera del negocio, el evaluar las proyecciones de la empresa y definir las directrices para cumplir con los resultados planificados.
- La información del presupuesto servirá como base de análisis para la directiva del negocio, a fin de evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos que se planean alcanzar con la implementación de los modelos de gestión, la inversión y la estrategia competitiva de negocios.

### PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS	\$ 76.582,50	\$ 85.098,47	\$ 94.561,42	\$ 105.076,65	\$ 116.761,18	\$ 129.745,02
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 76.582,50</b>	<b>\$ 85.098,47</b>	<b>\$ 94.561,42</b>	<b>\$ 105.076,65</b>	<b>\$ 116.761,18</b>	<b>\$ 129.745,02</b>
<b>PRESUPUESTO DE EGRESOS</b>						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>SUELDOS</b>						
Operativos	\$ 5.280,00	\$ 5.808,00	\$ 6.388,80	\$ 7.027,68	\$ 7.730,45	\$ 8.503,49
Administrativos	\$ 14.400,00	\$ 15.840,00	\$ 17.424,00	\$ 19.166,40	\$ 21.083,04	\$ 23.191,34
<b>GASTOS GENERALES</b>						
Luz	\$ 1.800,00	\$ 1.869,96	\$ 1.942,64	\$ 2.018,14	\$ 2.096,58	\$ 2.178,07
Agua	\$ 216,00	\$ 224,40	\$ 233,12	\$ 242,18	\$ 251,59	\$ 261,37
Teléfono	\$ 780,00	\$ 810,32	\$ 841,81	\$ 874,53	\$ 908,52	\$ 943,83
Mantenimiento	\$ 2.640,00	\$ 2.742,61	\$ 2.849,20	\$ 2.959,94	\$ 3.074,99	\$ 3.194,50
Internet	\$ 462,00	\$ 479,96	\$ 498,61	\$ 517,99	\$ 538,12	\$ 559,04
Transporte	\$ 480,00	\$ 498,66	\$ 518,04	\$ 538,17	\$ 559,09	\$ 580,82
Artículos limpieza	\$ 96,00	\$ 99,73	\$ 103,61	\$ 107,63	\$ 111,82	\$ 116,16
Cartuchos de Impresión	\$ 216,00	\$ 224,40	\$ 233,12	\$ 242,18	\$ 251,59	\$ 261,37
Suministros de oficina	\$ 156,00	\$ 162,06	\$ 168,36	\$ 174,91	\$ 181,70	\$ 188,77
Depreciaciones	\$ 1.931,07	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57

Total Gastos Administrativos	\$ 21.246,00	\$ 22.952,08	\$ 24.812,50	\$ 26.842,07	\$ 29.057,04	\$ 31.475,27
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 28.457,07</b>	<b>\$ 31.667,65</b>	<b>\$ 34.108,87</b>	<b>\$ 36.777,32</b>	<b>\$ 39.695,06</b>	<b>\$ 42.886,33</b>

### **3.5.1.2.2 PRESUPUESTO FINANCIERO**

La definición de los Presupuestos Financieros, otorgará a la empresa la posibilidad de contar con información útil y oportuna que le permita anticiparse a las situaciones a futuro, planificando medidas que le permitan mejorar su situación financiera. La definición de los presupuestos además de las ventajas antes citadas, permitirán una evaluación de los ingresos y egresos en conjunto que facilitará la toma de decisiones de los directivos en base a las cifras presupuestadas y al seguimiento continuo de las mismas, además definirán el presupuesto de efectivo, las inversiones a realizar, la factibilidad de la inversión y la proyección de los resultados esperados.

#### **3.5.1.2.2.1 PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

Con la finalidad de conocer los flujos de caja de la inversión que se planea realizar para mejorar la situación financiera económica del negocio y además diagnosticar la situación se definió y presupuesto el Flujo de caja de la empresa. Este flujo de caja entre otras cosas permitirá a la empresa conocer su liquidez y estabilidad a futuro, además de planificar medidas que deberá implementar para enfrentar cualquier tipo de inconvenientes. La ventaja de este Flujo de caja proyectado es la posibilidad de evaluar dos herramientas de análisis financiero como son el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

## **EVALUACIÓN FINANCIERA**

El presente cuadro refleja los resultados de los flujos de caja y de las herramientas de evaluación de la inversión como el VAN y la TIR con los siguientes resultados:

### **FLUJOS**

<b>AÑOS</b>	<b>Flujo de cada año</b>	<b>VAN Anual</b>
Base	-\$ 53.004,49	-\$ 53.004,49
2009	\$ 11.472,09	\$ 9.646,00
2010	\$ 13.113,10	\$ 9.270.70
2011	\$ 14.964,80	\$ 8.895.70
2012	\$ 17.052,65	\$ 8.523.30
2013	\$ 41.913,27	\$ 20.556.30
<b>VAN DEL PROYECTO</b>		<b>\$ 3.887,43</b>

TASA INTERNA DEL PROYECTO	21,47%
TASA DE DESCUENTO	18,93%
PERIODO DE RECUPERACION	3,94 AÑOS
Costo Beneficio	1,07

Los resultados obtenidos en el VAN reflejan que la inversión generará \$3.887.43 ctvs después del tiempo de recuperación de la inversión. Mientras que la TIR es mayor que la Tasa de descuento por lo tanto la inversión para mejorar la situación de la empresa y su nivel de productividad es viable.

FABDITEC Fabrica de Implementos de Dibujo Técnico  
FLUJO DE CAJA  
Expresado en Dólares Estadounidenses

	INGRESOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Ventas Netas		\$ 85.098,47	\$ 94.561,42	\$ 105.076,65	\$ 116.761,18	\$ 129.745,02
	<b>EGRESOS</b>		\$ 71.663,93	\$ 78.552,74	\$ 86.163,35	\$ 94.572,81	\$ 103.866,49
	Costo de Ventas		\$ 39.996,28	\$ 44.443,87	\$ 49.386,03	\$ 54.877,75	\$ 60.980,16
	Sueldos Operativos		\$ 5.808,00	\$ 6.388,80	\$ 7.027,68	\$ 7.730,45	\$ 8.503,49
	Sueldos Administrativos		\$ 15.840,00	\$ 17.424,00	\$ 19.166,40	\$ 21.083,04	\$ 23.191,34
	Luz		\$ 1.869,96	\$ 1.942,64	\$ 2.018,14	\$ 2.096,58	\$ 2.178,07
	Agua		\$ 224,40	\$ 233,12	\$ 242,18	\$ 251,59	\$ 261,37
	Telefono		\$ 810,32	\$ 841,81	\$ 874,53	\$ 908,52	\$ 943,83
	Mantenimiento		\$ 2.742,61	\$ 2.849,20	\$ 2.959,94	\$ 3.074,99	\$ 3.194,50
	Internet		\$ 479,96	\$ 498,61	\$ 517,99	\$ 538,12	\$ 559,04
	Transporte		\$ 498,66	\$ 518,04	\$ 538,17	\$ 559,09	\$ 580,82
	Articulos limpieza		\$ 99,73	\$ 103,61	\$ 107,63	\$ 111,82	\$ 116,16
	Tintas		\$ 224,40	\$ 233,12	\$ 242,18	\$ 251,59	\$ 261,37
	Suministros de oficina		\$ 162,06	\$ 168,36	\$ 174,91	\$ 181,70	\$ 188,77
	Depreciacion		\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57
(=)	Utilidad antes de Impuestos		\$ 13.434,54	\$ 16.008,68	\$ 18.913,31	\$ 22.188,37	\$ 25.878,53
(-)	15% Participación empleados		\$ 2.015,18	\$ 2.401,30	\$ 2.837,00	\$ 3.328,26	\$ 3.881,78
(-)	25% Impuesto a la Renta		\$ 2.854,84	\$ 3.401,84	\$ 4.019,08	\$ 4.715,03	\$ 5.499,19
(=)	Utilidad del Ejercicio		\$ 8.564,52	\$ 10.205,53	\$ 12.057,23	\$ 14.145,08	\$ 16.497,57
(+)	Depreciaciones		\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57
(+)	Recuperación de Capital de Trabajo						\$ 29.508,14
	<b>INVERSIONES</b>						
	Sierra Radial	\$ 5.500,00					
	Pantógrafo	\$ 3.500,00					
	Mantenimiento	\$ 1.850,00					
	Seguimiento de Cuentas por cobrar	\$ 350,00					
	Capacitación	\$ 1.500,00					
	Implementación del modelo	\$ 1.300,00					
	Seguimiento	\$ 250,00					
	Estudios de Mercado	\$ 650,00					
	Capital de Trabajo	\$ 8.304,49					
	Gastos administrativos y operativos	\$ 29.800,00					
	<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	-\$ 53.004,49	\$ 11.472,09	\$ 13.113,10	\$ 14.964,80	\$ 17.052,65	\$ 48.913,27

### 3.5.1.2.2.2 PRESUPUESTO DE INVERSIONES

La planificación adecuada de las inversiones permitirá definir el capital necesario que requerirá FABDITEC para incrementar sus niveles de eficiencia y productividad. Las inversiones estarán encaminadas al mejoramiento de cada uno de los procesos de la empresa, y están diferenciados en activos y capital de trabajo.

**ACTIVOS FIJOS:** Se ha planificado una inversión en maquinaria que consiste en la compra de una sierra radial de doble eje, que permitirá incrementar la precisión en los cortes y al mismo tiempo reducirá el tiempo de fabricación en un 45%.

La adquisición del Pantógrafo está enfocada en la creación de una nueva línea de producto que es la regla T para tableros y trazos. La función principal del

pantógrafo será la de grabar en el acrílico las medidas para el nuevo implemento de dibujo.

**CAPITAL DE TRABAJO:** La empresa para mejorar sus niveles de eficiencia ha planificado una inversión en el mejoramiento de la etapa de cobro de las cuentas por cobrar, el mismo que permitirá un mayor seguimiento a cada cliente y posteriormente una reducción del tiempo de cobro como se explico en el modelo de gestión. La capacitación será uno de los pilares fundamentales para el logro de los objetivos planificados debido a que la mejora en la gestión del Recurso Humano influirá positivamente en la ejecución de cada uno de los procesos administrativos y financieros. Finalmente la implementación de los modelos de gestión, así como los estudios de mercado facilitarán la ampliación del mercado de la empresa basados en información confiable que permitirá una mejor toma de decisiones por parte de la Gerencia de FABDITEC. Es necesario el mencionar que la empresa no planea adquirir ningún tipo de financiamiento y decidirá usar recursos propios para realizar la inversión que estará encaminada en el mejoramiento y crecimiento del negocio.

<b>PLANIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
<b>Maquinaria para Producción</b>	
Sierra Radial	5500
Pantógrafo	3500
<b>Equipo de Oficina</b>	
Muebles y enseres	1850
<b>Total</b>	<b>10850</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	

<i>MANEJO DE COBRO</i>	
Seguimiento de Cuentas por cobrar	350
<i>PERSONAL</i>	
Capacitación	1500
<i>GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA</i>	
Implementación del modelo	1300
Seguimiento	250
Estudios de Mercado	650
Capital de Operación	8304,49
Sueldos Administrativos y Operativos	19800,00
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>32154,49</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>53854,49</b>

### 3.5.1.2.2.3 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

El estado de resultados presupuestado será de gran utilidad para FABDITEC debido a que reflejara las actividades propias de la empresa y como se planea que las ventas crezcan con la inversión realizada en el negocio y como afectarán directamente al nivel de utilidad esperado. Es importante mencionar que la información que contiene este estado financiero será vital para que la Gerencia implemente medidas que cumplan con los objetivos planificados, y las metas establecidas. El estado de resultados ha sido realizado en base a las proyecciones de los gastos, ingresos y a los costos en que incurre la empresa para desarrollar su actividad operativa. Es necesario mencionar que el costo de

producción representa un 40% de las ventas totales, y está directamente relacionado con el nivel de producción de la empresa.

**FABDITEC Fabrica de Implementos de Dibujo Técnico**  
**Estado de Resultados Comparativo**  
**Expresado en Dólares Estadounidenses**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>						
Ventas Netas	\$ 76.582,50	\$ 85.098,47	\$ 94.561,42	\$ 105.076,65	\$ 116.761,18	\$ 129.745,02
(-) Costo de Ventas	\$ 30.633,00	\$ 34.039,39	\$ 37.824,57	\$ 42.030,66	\$ 46.704,47	\$ 51.898,01
(=) Utilidad Bruta en Ventas	\$ 45.949,50	\$ 51.059,08	\$ 56.736,85	\$ 63.045,99	\$ 70.056,71	\$ 77.847,01
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>						
Gastos Operacionales	\$ 5.280,00	\$ 5.808,00	\$ 6.388,80	\$ 7.027,68	\$ 7.730,45	\$ 8.503,49
Gastos Administrativos	\$ 21.246,00	\$ 22.952,08	\$ 24.812,50	\$ 26.842,07	\$ 29.057,04	\$ 31.475,27
Gastos de Depreciación	\$ 1.931,07	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57	\$ 2.907,57
(=) Utilidad Operativa	\$ 17.492,43	\$ 19.391,43	\$ 22.627,98	\$ 26.268,67	\$ 30.361,65	\$ 34.960,69
(+/-) Movimientos Financieros						
Gastos Intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(=) Utilidad antes de Impuestos	\$ 17.492,43	\$ 19.391,43	\$ 22.627,98	\$ 26.268,67	\$ 30.361,65	\$ 34.960,69
(-) 15% Participación empleados	\$ 2.623,86	\$ 2.908,71	\$ 3.394,20	\$ 3.940,30	\$ 4.554,25	\$ 5.244,10
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 3.717,14	\$ 4.120,68	\$ 4.808,45	\$ 5.582,09	\$ 6.451,85	\$ 7.429,15
(=) Utilidad del Ejercicio	\$ 11.151,42	\$ 12.362,04	\$ 14.425,34	\$ 16.746,28	\$ 19.355,55	\$ 22.287,44



### 3.5.1.3 APALANCAMIENTO

El apalancamiento implica para FABDITEC el uso de todos los costos fijos para incrementar los rendimientos. El uso del apalancamiento sea financiero u operativo tiene el potencial de aumentar el rendimiento o el riesgo. Para un correcto análisis del apalancamiento será necesario contar con información real de la empresa y proyecciones presentadas con tendencias confiables.

#### 3.5.1.3.1 APALANCAMIENTO OPERATIVO

El apalancamiento operativo es aquel que hace referencia a la relación entre los ingresos por ventas de la empresa y la utilidad antes de impuestos e intereses. El punto clave del apalancamiento operativo consiste en emplear correctamente los costos fijos manteniendo su nivel mientras se incrementa las utilidades.

Para evaluar el grado de apalancamiento se utilizará la información del siguiente Estado de Resultados

<b>FABDITEC Fabrica de Implementos de Dibujo Técnico</b>				
<b>Estado de Resultados Comparativo</b>				
<b>Expresado en Dólares Estadounidenses</b>				
	INGRESOS	2008	2009	Cambio Porcentual
	Ventas Netas	76582,5	85098,474	11,12%
(-)	Costo de Ventas	30633	34039,3896	
(=)	Utilidad Bruta en Ventas	45949,5	51059,0844	
	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
	Gastos Operacionales	5280	5808	
	Gastos Administrativos	21246	22952,0812	
	Gastos de Depreciación	1931,07	2907,57	
(=)	Utilidad Operativa	17492,43	19391,4332	10,86%
(+/-)	Movimientos Financieros			
	Gastos Intereses	0	0	
(=)	Utilidad antes de Impuestos	17492,43	19391,4332	
(-)	15% Participación empleados	2623,8645	2908,71498	
(-)	25% Impuesto a la Renta	3717,14138	4120,67956	
(=)	Utilidad del Ejercicio	11151,4241	12362,0387	

Para medir el grado de apalancamiento operativo en FABDITEC se aplicara la siguiente fórmula:

$$\text{Grado de apalancamiento Operativo} = \frac{\text{Cambio Porcentual de Utilidad Operativa}}{\text{Cambio Porcentual de las Ventas}}$$

$$GAO = \frac{10.86\%}{11.12\%} = 0.98$$

El resultado obtenido significa que por cada 1% de variación en las ventas, la utilidad operacional variara en un 98%. Es importante señalar que es necesario que la empresa incremente su nivel de ventas, manteniendo sus mismos costos fijos con la finalidad de que los costos se distribuyan en un mayor número de unidades. El incremento de la nueva maquinaria permitirá a FABDITEC cumplir con el objetivo de ampliar su mercado.

### 3.5.1.3.2 APALANCAMIENTO FINANCIERO

El apalancamiento financiero se presenta debido a la participación de los costos financieros fijos en la corriente de ingresos. Reflejan el nivel en que la empresa utiliza el financiamiento para generar utilidades. Este apalancamiento provoca que los costos financieros fijos presenten efectos y cambios en las ganancias antes de impuestos.

Para medir el grado de apalancamiento financiero en FABDITEC se aplicara la siguiente fórmula:

$$\text{Grado de apalancamiento financiero} = \frac{\text{Cambio Porcentual de antes de impuestos}}{\text{Cambio Porcentual de la utilidad operacional}}$$

$$GAO = \frac{10.86\%}{10.86\%} = 1$$

El resultado obtenido es explicable debido a que la empresa no cuenta con ningún tipo de financiamiento y cada una de las inversiones planificadas será realizada con capital propio. Esta medida es de alto riesgo, sin embargo es importante el destacar la capacidad de los propietarios para reinvertir en su negocio.

### 3.5.1.3.3 APALANCAMIENTO TOTAL

El apalancamiento total refleja el efecto combinado del apalancamiento operativo y financiero y es el uso potencial de los costos fijos tanto operativos como financieros para acrecentar los efectos de los cambios en las ventas sobre las ganancias.

$$GAT = GAO * GAF$$

$$GAT = 1 * 0.98 = 0.98$$

El resultado obtenido refleja que un cambio de 1% en las ventas provocará que exista un cambio de 0.98 puntos en las utilidades de FABDITEC.

## **CAPITULO 4**

### **DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA**

#### **4.1 MODELO DE ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

Para desarrollar una estrategia competitiva de negocios, es necesario un análisis que permita relacionar a la empresa con la industria con la que compite y el mercado donde desarrolla y desempeña cada una de sus actividades. Como resultado de esta evaluación se identificara los riesgos, amenazas y oportunidades que FABDITEC podrá aprovechar para mejorar su participación en el mercado.

El sector empresarial donde compite FABDITEC según la definición ofrecida por Michael Porter es aquel en el se ofertan productos y servicios que cumplen o satisfacen la misma necesidad. Dentro de este aspecto FABDITEC forma parte de las industrias encargadas de la producción y comercialización de implementos de Dibujo Técnico dentro del país, enfocados en estudiantes de nivel secundario y primeros años de universidad.

La situación actual de la empresa así como su posición y estabilidad en el mercado será determinado con mayor claridad mediante el modelo de análisis de la competencia enfocado y basado en las cinco fuerzas que controlan el sector empresarial en el cual compite FABDITEC. Las cinco fuerzas estas constituidas por los competidores actuales, productos sustitutos, proveedores, competidores potenciales y los clientes.

#### **4.1.1 COMPETIDORES ACTUALES**

El punto principal y de partida para definir una estrategia competitiva de negocios es el estudio de los competidores actuales o la rivalidad interna. La importancia de este grupo radica en los efectos que producen las distintas acciones emprendidas por cada competidor que generalmente influyen en las estrategias de cada empresa de manera positiva o negativa según sea el caso.

La rivalidad y competencia entre las empresas se presenta por la necesidad de ampliar su mercado y mejorar la posición en el mismo, dichas acciones influyen y presionan a que cada competidor de la industria aproveche sus habilidades y fortalezas para definir estrategias que enfrentarán las decisiones de la competencia y al mismo tiempo estimulen un fortalecimiento de su posición actual.

Con los antecedentes antes mencionados podemos definir a las empresas que compiten dentro de la industria encargada de la producción de implementos de dibujo técnico. En el mercado actual compite la Industria Plástica Brothers, Plastiuniversal, Sandord y Staedtler. A continuación se describe a cada competidor definiendo varios de las características más importantes de sus implementos.

### **Industria Plástica Brother´s**



Industria Plástica Brothers fue formada en el año de 1970 en la ciudad de Ambato, dedicándose principalmente a la elaboración de materiales de estudios para estudiantes de nivel primario y secundario. Poseen los derechos de fabricar y comercializar implementos de las marcas Apolo, Kayser y Brothers, para ello cuentan con maquinaria y tecnología europea que facilita la elaboración de estos productos y reduce sus costos drásticamente. La misión de esta empresa es la de entregar productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes con tecnología moderna y especializada. Su visión en el largo plazo es ser los líderes del mercado nacional e internacional con sus productos. Los productos de esta empresa son comercializados en todo el país y su fortaleza está dada por los precios más convenientes en relación con la competencia.<sup>13</sup>

### **Plastiuniversal**



La empresa Universal originaria de Italia, representa distintas empresas alrededor del mundo por más de 40 años y precisamente una de ellas es Plastiuniversal cuya matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil. Los productos de esta empresa son representados por la marca Carioca, cuyos colores y variedad de productos les permite ser una de las marcas con mayor posicionamiento en las mentes de los consumidores. Su misión es la de ofertar productos novedosos y de calidad a todos los clientes que buscan poseer versatilidad en sus implementos. Con sus productos cubre todo el territorio nacional, y su capacidad productiva, le permite elaborar sus productos a escala reduciendo sus precios y permitiéndole llegar a un mayor número de clientes en todo el

---

<sup>13</sup> <http://orbita.starmedia.com/pbrothers1/>

Ecuador. Su participación en el mercado es muy alta reflejada en un 38% del mercado actual.

### **Sanford**



Sanford representada por su marca Rotring es fundada en el año 1928 en Alemania entregando al mundo nuevos productos basados en la escritura con tinta como bolígrafos y rapidógrafos. Con la finalidad de ampliar aún más su mercado la empresa decide incursionar en la fabricación de implementos de dibujo técnico cuyo alto estándar de calidad y precisión es reconocida por todos sus clientes. Hoy Rotring se encuentra formando parte de la empresa Sanford desde 1998, una de las divisiones más grandes de Newell Rubbermaid, siendo un líder internacional en los instrumentos de escritura y arte.<sup>14</sup> Su misión consiste en entregar a sus clientes los implementos de dibujo técnico con más alto estándar de calidad y precisión a cada cliente. La participación en el mercado ecuatoriano es baja debido a su alto costo, sin embargo esta marca posee como una de sus mayores fortalezas la fidelidad de los clientes de la marca.

### **Staedtler Mars**



Staedtler Mars GMBH & Co. se fundó en Alemania, en 1835, en sus primeros años únicamente se dedicaba a la fabricación de lápices. En la actualidad la empresa ofrece a cada uno de sus clientes una amplia línea de productos que van desde productos para artes manuales, bolígrafos, lápices e implementos de dibujo técnico, siendo sus tableros de dibujo los más reconocidos por su alta calidad. La compañía cuenta con 22 subsidiarias de ventas y 6 plantas de producción que le permiten reducir sus costos por la mano de obra barata de distintos países.<sup>15</sup>

De los competidores antes mencionados es importante destacar que se ha considerado como competencia directa a Rotring y Staedtler debido a que sus

<sup>14</sup> <http://www.rotring.de/www.rotring.com/>

<sup>15</sup> <http://www.staedtler.com>

productos compiten con los de FABDITEC en estándar de calidad, y los consumidores que prefieran esta característica escogerán entre estos participantes del mercado

## ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN DE LOS COMPETIDORES

Con la finalidad de evaluar a los competidores se procederá a establecer las distintas estrategias que cada uno aplica en el mercado para diferenciarse de los competidores y conseguir un reconocimiento por parte de los clientes. La diferenciación ha sido analizada en base al precio, plaza, producto y promoción que se detalla a continuación.

- Precio: Los productos de la marca Apolo y Carioca se diferencian del resto de competidores por sus precios económicos y más bajos en relación con la marca Staedtler, Rotring y KP. Para FABDITEC esta condición no afecta directamente su política de precios debido primordialmente a que una reducción en el valor de venta al público podría afectar de manera negativa la imagen de calidad de los implementos debido a que el cliente puede tener la percepción de los productos no cumplirán sus expectativas. La empresa podrá responder a esta estrategia mediante la reducción de precios por volumen de compra, y manteniendo el alto estándar de calidad de sus implementos.
- Plaza: Dentro de este factor la empresa Plastiuniversal se destaca por el número de canales de distribución que maneja, permitiéndole llegar a un mayor número de clientes y cubriendo la mayor parte del mercado. Staedtler y Rotring llagan con sus productos a través de comerciantes reconocidos como PACO al igual que FABDITEC, sin embargo la empresa necesitará mejorar su distribución llegando a un mayor número de papelerías en el mercado ofreciendo a los distribuidores un mejor margen de ganancia para competir y dar respuesta a esta estrategia.

- Producto: Staedtler, Rotring, Apolo y Carioca sobresalen en el mercado por el reconocimiento de su marca y posicionamiento en la mente de los consumidores. Estos productos presentan como ventaja la presentación de sus implementos debido a que son llamativos y agradan al cliente. FABDITEC con sus productos KP no están posicionados en el mercado, sin embargo los clientes que han adquirido estos implementos presentan una fidelidad hacia la marca, por lo tanto la mejora en la presentación en conjunto con el mantenimiento del alto estándar de calidad permitirá a la empresa llegar a un mayor número de clientes y posteriormente permanecer en la mente de los consumidores.
- Promoción: Los competidores de FABDITEC realizan publicidad en sus páginas WEB, detallan las características de sus implementos, ventajas y variedad de productos. Para FABDITEC será primordial que se fortalezca la imagen de la empresa y sus implementos para posteriormente empezar una campaña publicitaria en cada uno de los locales de los distribuidores.

#### 4.1.2 COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son aquellas empresas e inversionistas que buscan incursionar en el sector donde desarrolla las actividades económicas una empresa, en el caso de FABDITEC la industria encargada de la fabricación de implementos de dibujo técnico. Una de las amenazas provenientes de estos posibles competidores es el incremento de la oferta que provocará en el mercado si se produce su incursión, teniendo como efecto principal la reducción de ventas y rentabilidad de los competidores actuales.

Bajo este punto de análisis se ha identificado a los posibles competidores potenciales que podrían participar a futuro en el mercado actual.

- **Standargraph.** Una marca alemana reconocida por su amplia gama de implementos de dibujo técnico con alto estándar de calidad y duración. Su posible incursión en el mercado podría presentarse debido a que las ventas



de estos implementos estarían garantizadas y respaldadas por su marca. Las empresas encargadas de la importación de productos Staedtler y Rotring podrían traer al país esta marca, uno de estos comerciantes puede ser PACO Comercial.

- **Industria Plástica Brother's.** La industria plástica Brothers es considerada como un competidor potencial debido a que la tecnología con que cuenta le permitiría obtener nuevas licencias para fabricar implementos de dibujo técnico que no solo competirán en precios sino también en calidad.
  
- **Acricol.** Como proveedora de láminas de acrílico cuenta con la tecnología suficiente para producir cualquier tipo de implemento de dibujo técnico, la capacidad de su maquinaria y respaldo de materia prima le permitiría ofrecer implementos mejores que los de FABDITEC, sin embargo su mercado está enfocado en otros productos como domos y viseras.
  
- **Staedtler.** Maquinarias Enriquez importador actual de Staedtler únicamente importa los productos básicos de la empresa, sin embargo es importante mencionar que esta marca cuenta con una amplia gama de productos que cubriría la demanda de todos los consumidores dentro del mercado. La variedad de los productos Staedtler le permitirá ampliar su mercado.

El posible ingreso de de los competidores potenciales debe ser analizado en base a dos aspectos primordiales que se citan a continuación:

## **1) ATRACTIVIDAD DEL SEGMENTO DE MERCADO**

### **- MEDIBLE**

El mercado al cual se encuentra dirigida la fabricación de implementos de dibujo técnico comprende a todos los estudiantes de nivel secundario y primeros años de universidad que reciben la cátedra de dibujo técnico. La reducción de analfabetismo e incremento de acceso a la educación convierte al mercado en un campo atractivo para cualquier empresa.

- **ACCESIBLE**

Los competidores potenciales poseen los recursos necesarios para incursionar en el mercado, su tecnología y capacidad respalda su posible participación y además el mercado actual cuenta con limitadas barreras de ingreso que sin duda permite que el mercado sea accesible.

- **REALIZABLE**

El mercado es altamente rentable para los competidores potenciales ya que el segmento lo comprenden los estudiantes de nivel secundario que crece anualmente y los implementos de dibujo técnico son indispensables para su preparación.

## **2) BARRERAS DE INGRESO**

El ingreso de los competidores potenciales se verá afectado o apoyado en base a las barreras de ingreso que generan los competidores actuales del mercado y su capacidad para mantenerlas o incrementar su nivel de efecto en los futuros participantes.

Las barreras de ingreso se describen a continuación:

- **ECONOMÍAS DE ESCALA**

Las economías de escala consisten en la reducción de costos unitarios por el aumento de volumen de producción.

FABDITEC cuenta con un proceso artesanal de producción que no le permite una economía de escala, pero las empresas Brother's y Plastiuniversal, son empresas que tienen la capacidad de hacerlo, por lo tanto pueden frenar el ingreso de nuevas empresas si estas no cuentan con la tecnología y recursos para superar aquellos costos.

La existencia de empresas que poseen la capacidad de competir por costos en el mercado es una oportunidad para FABDITEC debido principalmente a que el ingreso de nuevas empresas estará limitado y el mercado del negocio no se verá afectado.

## - REQUISITOS DE CAPITAL

El requisito de capital comprende la inversión que los competidores potenciales requieren para incursionar en el mercado. Bajo este aspecto es importante el mencionar que todos los competidores potenciales cuentan con la tecnología y recursos necesarios para lograrlo. Las empresas que pueden ingresar al mercado manejan marcas prestigiosas que garantizaran el retorno de la inversión inicial, debido a que facilitarán la llegada a los consumidores finales.

### 4.1.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son aquellos que empleando una tecnología diferente se encuentran en la capacidad de cumplir con la misma función que otros productos, generando al mismo tiempo un nivel de satisfacción similar en el consumidor. Dicha premisa pone en manifiesto que FABDITEC no solo compite con otras empresas que ofrecen los mismos implementos sino también con aquellos Software de diseño que permiten trazos de proyecciones y bosquejos.

Los productos sustitutos con los que se estarían compitiendo FABDITEC son los programas de DISEÑO como Autocad, Arquicad, Microestación, entre otros.

El avance tecnológico presenta mayor incidencia en las instituciones de Educación superior motivo por el cual el consumo de implementos de dibujo técnico ha sido desplazado considerablemente, sin embargo las escuadras continúan siendo una herramienta de apoyo para todo tipo de trazos por lo tanto su consumo seguirá presentándose pero en menor cuantía.

La reducción del consumo de los distintos implementos de dibujo ha incidido en que el nuevo mercado de la empresa este enfocado en los alumnos de 10 y 18 años que reciban la cátedra de dibujo técnico. Las escuadras constituyen en el nivel secundario un instrumento principal para todo tipo de trazos y desarrollo de proyecciones

#### 4.1.4 BALANCE DE PODER EMPRESA-COMPRADOR

Michael Porter señala que la importancia de los clientes consiste en su capacidad de negociar los precios con los fabricantes así como exigir un mayor estándar de calidad que afectaría los costos de los productos. Sus exigencias incrementarían la rivalidad de los participantes en el mercado debido a que buscarán cumplir y satisfacer las necesidades del consumidor y por lo tanto se implementarían nuevas estrategias para ampliar la participación.

Los clientes actuales que presentan un mayor nivel de ventas de acuerdo con los datos de FABDITEC constituyen los siguientes:

PACO Comercial e Industrial S.A.

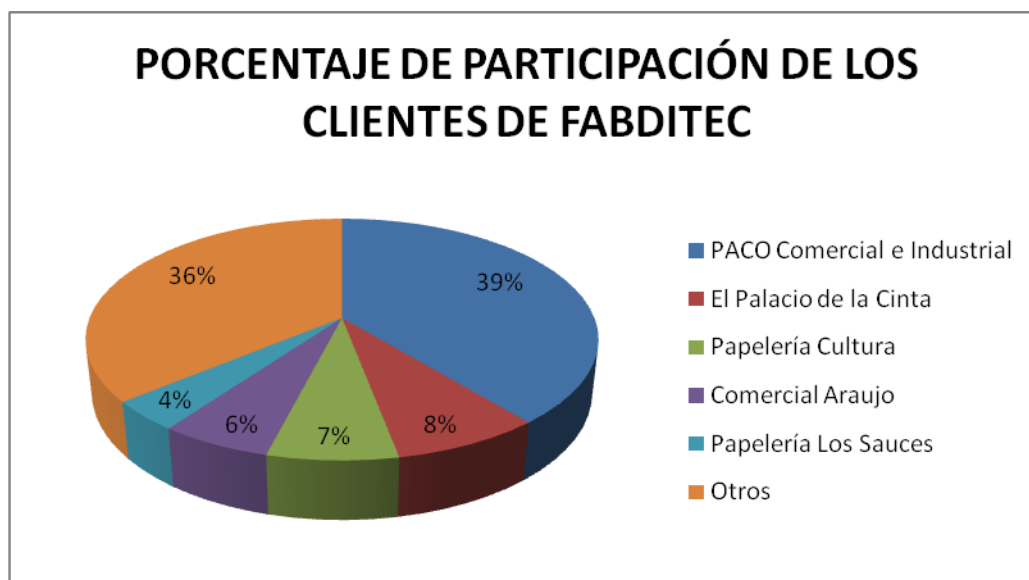
El Palacio de la Cinta

Papelería Cultura

Comercial Araujo

Papelería Los Sauces

**Gráfico No. 29: Porcentaje de Participación de Clientes**



Fuente: FABDITEC

Elaborado por: Daniel Gallegos

En el Gráfico 29 se puede observar la distribución de los clientes de la empresa, dichos datos obtenidos de la misma empresa reflejan que existe una concentración de ventas en PACO S.A. alrededor del 39%. Esto sin duda constituye una gran debilidad ya que si PACO dejará de adquirir los productos de la empresa, está perdería casi el 40% de su mercado, por lo tanto será necesario que se busque una diversificación de clientes

Actualmente PACO no ha ejercido ningún tipo de presión a FABDITEC sin embargo además de la diversificación de clientes, será necesario que FABDITEC busque posicionar su marca en la mentalidad del cliente para que exista fidelidad y la demanda de los implementos incremente provocando que PACO continúe comercializando los productos KP.

#### 4.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN EMPRESA-PROVEEDOR

FABDITEC para la producción de implementos de dibujo técnico requiere de láminas de acrílico, que constituye la materia prima primordial para su producción. La participación de este insumo en los costos de producción refiere su elevada importancia y análisis en cuanto a proveedores. En cuanto a los proveedores de láminas acrílicas, se hará énfasis en las empresas fabricantes láminas acrílicas situadas en la ciudad de Quito.

Los proveedores siempre serán considerados como una amenaza si poseen la capacidad de ejercer presión sobre FABDITEC en el caso de reducción de calidad de materia prima o posibles incrementos de precio en cada lámina de acrílico. Estos factores afectarán directamente a los implementos de la empresa en cuanto a costos y calidad.

La siguiente tabla presenta una comparación de precios entre los distintos proveedores.

**Tabla No 19: Comparación de precio entre Proveedores**

Descripción	ACRILUX	ACRICOL	POLIACRILART	P. DALMAU
Lámina de acrílico 1,20m x 1,80m x 2mm de espesor	\$ 27,89	\$ 42,34	\$ 37,41	\$ 23,11

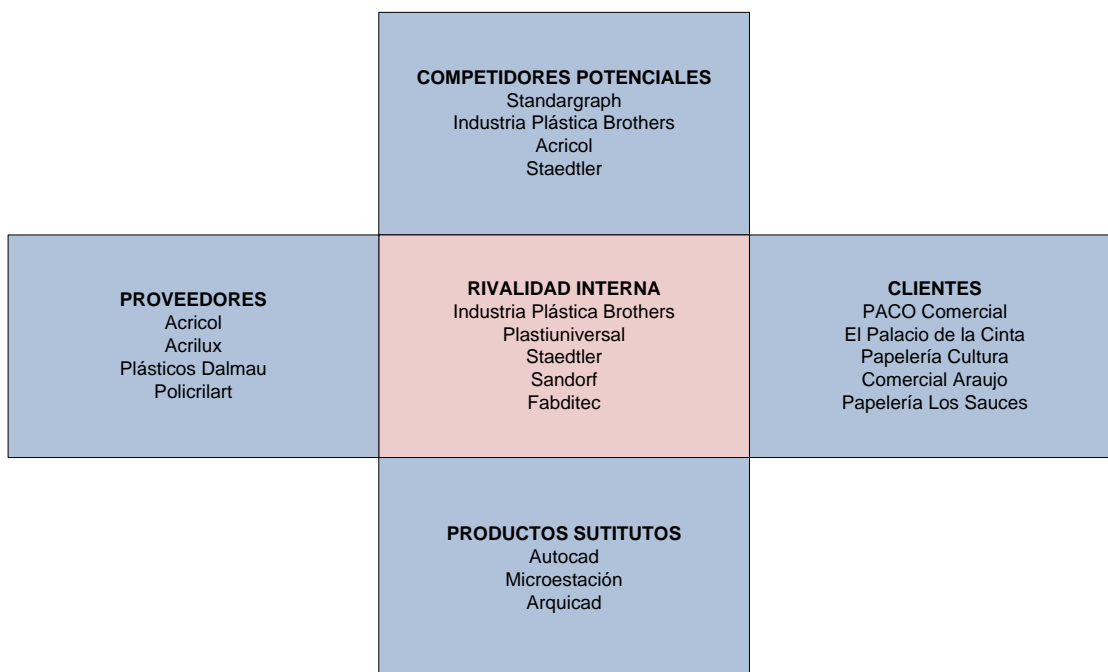
Fuente: FABDITEC  
Elaborado por: Daniel Gallegos

En base a los aspectos mencionados es necesario destacar que los proveedores de acrílico dentro de la ciudad son limitados por lo tanto su poder de negociación incrementa. Por otra parte el volumen de compra de acrílico de FABDITEC también limita su capacidad de negociación y acceso a descuentos. Los proveedores poseen un elevado poder sobre la empresa para contrarrestarlo es necesario que FABDITEC evalúe y obtenga información sobre cada proveedor para elegir la mejor opción y beneficiarse de descuentos por temporada y calidad.

El análisis del mercado se resume en el siguiente cuadro que comprende las cinco fuerzas competitivas que afectan a FABDITEC.

### CUADRO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Gráfico No. 30: Fuerzas Competitivas de Porter



## 4.2 ACCIONES Y TACTICAS COMPETITIVAS

#### 4.2.1 EVALUCIÓN DE LA INDUSTRIA Y SU ESTABILIDAD

Como se mencionó anteriormente la industria encargada de la fabricación de implementos de dibujo técnico dentro del país está definida, así como los competidores y los posibles competidores potenciales que tienen dentro de sus planes el incursionar en el mercado ecuatoriano. El conocimiento sobre cada competidor, proveedor, productos sustitutos, rivalidad interna y los nuevos ingresantes permitirá establecer los lineamientos necesarios para definir una estrategia competitiva de negocios que permita a FABDITEC fortalecer su posición dentro del mercado y al mismo tiempo evitar una posible guerra competitiva que pueda complicar la situación y estabilidad económica del negocio.

La industria encargada de la fabricación de implementos de dibujo técnico tiene dos segmentos altamente definidos que son los siguientes:

La empresa Plastiuniversal en conjunto con la industria Plástica Brothers, compiten dentro del mercado con productos de precios relativamente bajos, así como de calidad muy limitada que se encuentra altamente enfocado en el sector educativo de clase económica baja y media.

La empresa Staedtler en conjunto con Sanford y Fabditec, compiten en el segmento económico medio alto, debido primordialmente a que la calidad y precios de los productos los diferencian de los otros competidores.

Los argumentos citados están sustentados en el siguiente cuadro comparativo de precios dentro de la industria

**Tabla No 20: Comparación de Precio entre Productos**

MARCA	ESCUADRA 30 CM.	
K-P	Alto.	\$ 2,33

APOLO	Bajo.	\$ 0,40
KAYSER	Bajo.	\$ 0,40
CARIOCA	Bajo.	\$ 0,50
ROTRING	Alto.	\$ 2,46
STAEDTLER	Alto.	\$ 1,20
BROTHER´S	Bajo.	\$ 0,35

Fuente: FABDITEC y Observación directa de precios  
Elaborado por: Daniel Gallegos

Como se analizo en los capítulos anteriores, el segmento del mercado al que se encuentran enfocadas las distintas empresas constituyen los estudiantes de secundaria y primeros años de estudio de carreras universitarias en las que se necesite de implementos de trazo y medición como arquitectura y dicho segmento se encuentra en crecimiento, por otra parte el incremento del nivel de acceso a la educación y reducción del analfabetismo ha permitido que todas las empresas cuenten con un grupo de consumidores definido y es en tal sentido que la industria se encuentra en estabilidad. La estabilidad de la industria viene presentada por las siguientes razones.

La Industria Plástica Brothers y Plastiuniversal no aplican estrategias agresivas para competir en precios debido a que una falta de medición podría provocar una guerra competitiva, es decir ambas empresas procuran llegar a cumplir con sus metas y objetivos y al mismo tiempo no interponerlos con los intereses de la competencia. Ambas empresas cuentan con un mercado definido y consumidores que elijen la marca de acuerdo a sus intereses.

En el caso de FABDITEC y sus competidores directos que son Staedtler y Sanford compiten en otro ámbito que es la diferenciación del producto por calidad, sin embargo las estrategias aplicadas por las marcas extranjeras no han provocado una afectación directa a FABDITEC ya que la calidad de los implementos le permite mantener una situación estable, debido principalmente a que los consumidores perciben esta característica y sus productos continúan vendiéndose en el mercado.



Los productos sustitutos constituyen una amenaza al largo plazo, sin embargo la educación y acceso tecnológico del Ecuador es una gran barrera que protege a la industria encargada de la fabricación de implementos de dibujo técnico y aunque la posibilidad de acceso a software de diseño se incremente la educación manual del dibujo técnico permite que el consumo de los implementos se mantenga constante y en las temporadas altas presente un incremento

Todas las empresas dentro de la industria aplican estrategias que no afectan los intereses de los competidores, sin embargo es necesario mencionar que FABDITEC buscara la implementación de una estrategia por diferenciación en calidad que le permitirá mejorar su participación en el mercado.

#### **4.2.2 ANALISIS DE LAS ACCIONES Y TACTICAS COMPETITIVAS**

La acción competitiva más idónea y necesaria que FABDITEC debe aplicar, estará basada en el comportamiento de los competidores y su posible capacidad de respuesta a las intenciones de la empresa. Para ello FABDITEC deberá enfocar cada uno de sus esfuerzos en mejorar su fortaleza que viene dada por el alto estándar de calidad de sus implementos y al mismo tiempo por medidas que posesionaran la marca en los consumidores.

#### **ACCIONES COOPERATIVAS O NO AMENAZADORAS**

Dentro de las acciones cooperativas o no amenazadoras que la empresa puede aplicar se encuentran las siguientes:

- Acciones que mejoran la posición de la compañía y también la de sus rivales aunque ellos no puedan igualar estas medidas.
- Acciones que mejoran la posición de la compañía y también la de los competidores si estos las aplican.
- Acciones que mejorarán la posición de la compañía debido a que los competidores no son capaces de igualarlas.

El primer tipo de acciones no está actualmente aplicado en la industria de la producción de implementos de dibujo técnico, esta consiste en aplicar acciones como fijación de precios que no estén acordes con la industria, sin embargo el éxito de este tipo de acciones es nulo ya que la mayoría de empresas no lo aplica por la falta de resultados positivos.

Las acciones que mejoran la posición de las empresas siempre y cuando sus competidores también las apliquen se encuentra actualmente funcionando para el caso de industria Plastica Brothers y Plastiuniversal debido a que ambas empresas compiten para llegar al mismo consumidor. Uno de las acciones emprendidas es la de entregar un kit completo de implementos de dibujo técnico con un precio bastante competitivo, sin embargo cada empresa busca realizar lo mismo para no ceder su segmento de mercado y al mismo tiempo mantiene su nivel de ventas. Esta acción es bastante aplicable para las dos empresas ya que sus precios y estándar de calidad son similares.

En el caso de FABDITEC las acciones que puede implementar deberán estar enfocadas en no afectar la estabilidad actual de la industria y al mismo tiempo no ser víctima de posibles acciones que sirvan de represalia para afectar sustancialmente la situación del negocio.

El principal objetivo de la empresa será el de emprender acciones que mejoren la posición del negocio y que no puedan ser aplicadas por sus competidores Staedtler y Sanford.

Las acciones consistirán en que la empresa mejore aún más el estándar de calidad de sus implementos mediante la aplicación de cursos de capacitación para los empleados con la finalidad de incrementar su productividad y eficiencia en el uso de materia prima y precisión en cada corte. Posteriormente se mantendrá el material del acrílico utilizado, para garantizar la calidad y durabilidad del producto. Y además se brindará un valor agregado mediante una pequeña asesoría sobre el uso de las escuadras y demás implementos de FABDITEC.

Uno de los aspectos fundamentales por los cuales sus competidores directos no podrán aplicar y emprender medidas de respuesta a esta estrategia consiste en que estos productos son importados, es decir están fabricados en base a un estándar y no se ajustan a cada competidor de los distintos países en que se comercializa dichos implementos. Por otra parte Plastiuniversal e Industria Plastica Brothers podrían mejorar su estándar de calidad ya que estas empresa poseen fábricas dentro del país y la tecnología para hacerlo, sin embargo dicho mejoramiento provocaría un incremento de los precios y una posible pérdida de clientes lo cual limitaría su capacidad de respuesta.

Por otra parte estas acciones podrán ser emprendidas debido a que los ajustes realizados por FABDITEC son de mejoramiento directo de los procesos internos del negocio, no afectan directamente la percepción de los otros productos y además no atenta contra los intereses de los competidores.

Las acciones que facilitarán la aplicación de la estrategia competitiva de negocios deben también estar enfocadas en pronosticar represalias de los competidores, tiempo de respuesta de los mismo, deseo del competidor de aplicar una represalia, etc. Para ello se realizó con anterioridad el análisis de la competencia, su mercado, los productos que ofrece y las distintas características que diferencian a cada empresa de otra.

## ACCIONES O TÁCTICAS DEFENSIVAS

Toda empresa que busca emprender la aplicación de una estrategia competitiva debe aplicar acciones que le permitan definir los parámetros para diferenciarse de la competencia, sin embargo también debe contar con una adecuada acción defensiva para poder contrarrestar las posibles acciones que serán emprendidas por la competencia.

En tal sentido FABDITEC debe establecer medidas que le permitan contrarrestar cualquier acción de la competencia mediante un fortalecimiento de su producto e imagen en el mercado. Debido a que el tamaño y capacidad

de producción de FABDITEC es limitado, la empresa no se encuentra en la posibilidad de formular medidas que puedan evitar que los competidores tomen distintas acciones sin embargo el mejor medio para establecer una fuerte defensa será mejorar su posición y formular acciones que fortalezcan la diferenciación en calidad de sus productos.

Si la empresa mantiene el reconocimiento de los consumidores y el nivel de satisfacción que puede otorgarles no importará que Plastiuniversal o Industria Plástica Brothers decida implementar una acción de reducción de precios ya que el consumo de los clientes de FABDITEC está basado en el valor agregado que ofrecen sus implementos y no en su precio.

Por otra parte si Staedtler o Sanford reducen sus precios FABDITEC podrá contrarrestar sus medidas mediante la funcionalidad de sus implementos. La mejor acción que FABDITEC puede implementar en el mercado es el fortalecer su posición mediante una diferenciación reconocida por los consumidores.

#### **4.2.3 DEFINICIÓN DE LOS PUNTOS FOCALES COMPETITIVOS**

Dentro de las distintas industrias uno de los problemas que causa inestabilidad en el mercado es la falta de coordinación sobre las expectativas de las distintas empresas. La existencia de distintos objetivos y metas provocará que las empresas busquen emprender medidas que puedan inducir distintas guerras competitivas. Sin embargo en el caso de la industria dedicada a la fabricación de implementos de dibujo técnico se han definido dos puntos focales claves que están divididos de la siguiente manera.

Los principales competidores de FABDITEC se dividen en dos grupos que son los siguientes:

- Industria Plástica Brothers y Plastiuniversal tienen como punto focal el competir con precios bajos cuyas diferencias son razonables entre ambas empresa. Se mantiene una estabilidad en el mercado debido a que cada acción emprendida por cada competidor puede ser aplicada por ambas partes y es en tal sentido que el nivel de ventas se mantiene similar y los consumidores en igual proporción. Aunque el objetivo de ambas empresas

es el de ampliar su mercado, procuran lograr este objetivo sin interponerse directamente con los intereses de la otra empresa.

- Staedtler, Sanford y FABDITEC tienen como punto focal el incrementar su participación en el mercado mediante la duración, alto estándar de calidad y funcionalidad de sus productos. Estas empresas mantienen estabilidad porque procuran mantener el mismo nivel de calidad en cada uno de los implementos y mantienen los precios competitivos para llegar a más clientes al mismo tiempo que mantienen a los actuales. FABDITEC por su naturaleza microempresarial no es considerada como un competidor altamente especializado ni como amenaza. En este sentido es importante mencionar que FABDITEC podrá proponer y aplicar su estrategia de diferenciación sin necesidad de esperar posibles represalias por parte de la competencia. El punto focal de FABDITEC será el de mejorar su participación en el mercado mediante el reconocimiento de la calidad de sus implementos por parte de los clientes.

La existencia de los puntos focales en la industria mencionados anteriormente permite el mantener una estabilidad en el mercado, donde cada uno de los competidores posee su segmento de mercado definido. Todo tipo de acciones emprendidas por cada empresa puede ser respondido por cada competidor, sin embargo en el caso de FABDITEC las estrategias que aplique podrán tener un efecto positivo mayor, ya que la capacidad de respuesta de los competidores será prácticamente nula.

### **4.3 ANALISIS ESTRUCTURAL DENTRO DE LA INDUSTRIA**

#### **4.3.1 DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

En el sector empresarial, las estrategias competitivas aplicadas por cada organización suelen diferir la una de la otra, las más importantes diferencias se destacan mediante la aplicación de una de las diversas estrategias que cada empresa aplicará según su conveniencia y capacidad de aplicación. Dependiendo del sector varias de estas estrategias no pueden ser aplicadas

debido a que existentes limitantes entre los distintos competidores. A continuación se destacan varias de las estrategias que pueden ser aplicadas por el sector industrial encargado de la producción de implementos de dibujo técnico.

- Especialización: Esta estrategia centra sus esfuerzos en la amplitud de línea, segmentación de clientes y mercados que la empresa atiende.
- Identificación de marca: Esta estrategia mide el grado en que la identificación de la marca busca competir en precio.
- Selección de canales: Consiste en que la compañía que la aplica selecciona la mayoría de canales de distribución para llegar al consumidor final.
- Calidad del Producto: El producto que la empresa ofrece es reconocido por la calidad de la materia prima, especificaciones y valor agregado.
- Liderazgo Tecnológico: Esta estrategia consiste en que la empresa busca un liderazgo tecnológico sobre productos similares o copias para diferenciarse de estos.
- Integración vertical: En esta estrategia se mide el grado en que el valor agregado se refleja en la integración hacia adelante y hacia atrás, con la finalidad de que la empresa posea una red de servicios interna eficiente.
- Posición en Costos: Consiste en que la compañía busca realizar inversiones en instalaciones y equipos que permitan reducir los costos al máximo, con la finalidad de obtener un mayor porcentaje de utilidad en cada producto.
- Servicio: La empresa busca ofrecer servicios auxiliares o complementarios a su línea de producto con la finalidad de que el cliente perciba un mayor nivel de satisfacción y preocupación de sus necesidades.

- Política de Precios: La empresa busca liderar los precios más bajos dentro del mercado, y para lograr este objetivo debe trabajar esta estrategia en conjunto con otras como el análisis de calidad y reducción de los costos.

Una vez definida varias de las estrategias que componen las dimensiones de la estrategia competitiva es importante ubicar a cada competidor y FABDITEC en uno de estas estrategias, con la finalidad de definir las acciones que serán emprendidas por cada competidor y contrarrestar sus efectos.

La empresa Staedtler y Sanford con sus productos Rotring aplican una estrategia de identificación de marca que les permite posesionar sus productos en la mente de los compradores, teniendo como objetivo el mantener un nivel de ventas constante debido al reconocimiento de sus productos. Tanto la marca Rotring como Staedtler representan una amenaza para FABDITEC debido que la marca KP perteneciente a la empresa en análisis no está grabada en la mente del consumidor, razón por la cual en diversas ocasiones sus ventas se encuentran reemplazadas por los productos de la competencia.

Industria Plástica Brothers y Plastiuniversal aplican estrategias de posición en costos y políticas de precio para incrementar su participación en el mercado y por lo tanto su nivel de ventas. Debido a que los competidores directos de FABDITEC lo constituyen Staedtler y Rotring por la calidad de sus implementos, los efectos de las estrategias aplicadas por Brothers y Plastiuniversal no son de alto impacto en el negocio, sin embargo una reducción drástica de los precios podría dejar fuera de competencia a FABDITEC.

Finalmente FABDITEC aplica una estrategia de calidad del producto, debido al reconocimiento por parte de los clientes acerca de la duración y precisión de los implementos que oferta la empresa. Es importante mencionar que la estrategia de diferenciación se enfocará en fortalecer esta cualidad para que la empresa este en la posibilidad de mejorar su posición en el mercado actual.

#### **4.3.2 UBICACIÓN DE GRUPO ESTRATEGICOS**

Una vez que se han definido las estrategias aplicadas por cada empresa, se procederá a la conformación de los grupos estratégicos que se encuentra

dentro de la industria y mercado en el cual participa FABDITEC. La conformación de los grupos estratégicos facilitará la identificación de cada empresa y facilitará su análisis para la toma de decisiones de cada empresa.

Dentro del análisis se han identificado dos grupos estratégicos definidos por las siguientes características.

Grupo A: Conformado por la Industria Plastica Brothers y Plastiunivesal, representadas por las marcas Apolo, Brothers y Carioca. La característica básica de este grupo es la reducción de costos de fijos y variables, producción a escala, liderazgo en costos y calidad media y baja de cada implemento de dibujo técnico.

Grupo B: Conformado por Staedtler y Sanford, representadas por la marca Staedtler y Rotring respectivamente. Las características básicas de este producto vienen presentadas por la posesión de la marca de estas empresas, su alta tecnología y elevado estándar de calidad de los implementos.

El siguiente cuadro puede aclarar la percepción de estos criterios y la ubicación de FABDITEC dentro de estos Grupos Estratégicos.

#### PONDERACIÓN DE LOS COMPETIDORES DE FABDITEC

MARCA	CALIDAD	PONDERACIÓN	ORIGEN	PRECIO
K-P	Alta	10	Local	10
APOLO	Baja	3	Local	5
KAYSER	Baja	4	Local	5
CARIOCA	Baja	5	Local	3,5
ROTRING	Alta	8	Importado	8,5
STAEDTLER	Alta	8	Importado	8,5
BROTHER'S	Baja	2	Local	3,5

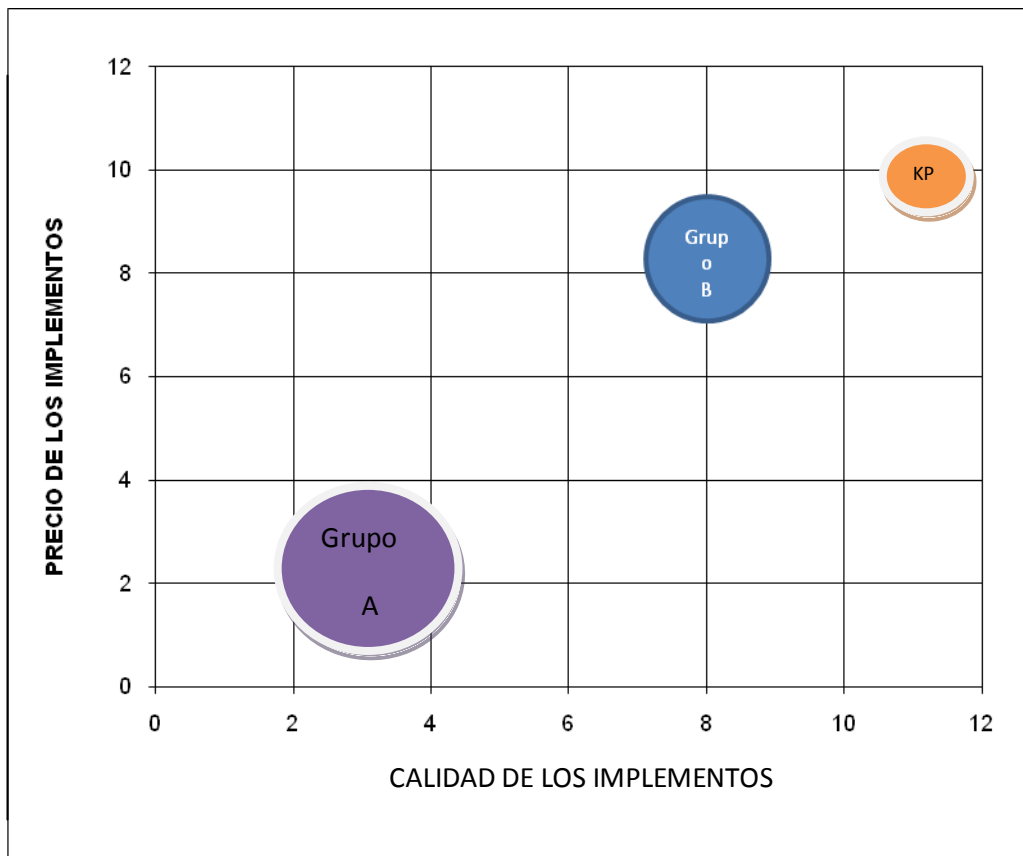
Elaborado por: Daniel Gallegos



Fuente: Investigación de mercado

### 4.3.3 MAPA DE GRUPOS ESTRATEGICOS

Gráfico No. 31: Grupos Estratégicos



Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter  
Elaborado por: Daniel Gallegos

Para desarrollar la escala de medición de los grupos estratégicos se definió la calidad y precio de cada implemento de dibujo, siendo 10 lo más alto y o la calificación más baja

La definición de estos grupos como se puede observar permite a FABDITEC ubicarse con una estrategia que podrá ser diferenciada a la de la competencia sin causar ningún tipo de represalias para contrarrestar su efectos.

## **4.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

### **4.4.1 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS EN LA INDUSTRIA**

Las distintas estrategias competitivas que pueden ser aplicadas para las distintas empresas dentro de la industria de producción de implementos de dibujo técnico son las siguientes:

**Liderazgo en costos globales:** El objetivo de este tipo de estrategia es el de alcanzar el liderazgo de la industria mediante la reducción de costos a través de la aplicación de políticas y medidas que deben ser seguidas al pie de la letra para que la empresa cumpla con su objetivo. Para ello es necesario que las instalaciones de la empresa cuenten con la capacidad de producción a gran escala y además controles rigurosos sobre los distintos costos variables y fijos. Para alcanzar el liderazgo en costos globales es necesario que las empresas posean una participación considerable en el mercado y además cuenten con los recursos suficientes para realizar constantes mejoras e inversiones en sus maquinarias.

**Diferenciación:** Esta estrategia consiste en diferenciar al producto del resto de la industria mediante la creación de características que serán percibidas como únicas por cada uno de los clientes y consumidores de los implementos de dibujo técnico. La diferenciación puede ser lograda desde distintas perspectivas como son la imagen, presentación, funcionalidad, calidad, utilidad, etc. La estrategia de diferenciación permite obtener a la empresa que lo aplica rendimientos y utilidades superiores al promedio además de proporcionar una posición y sólida y altamente defendible contra las cinco fuerzas competitivas. Una de las mayores ventajas de este tipo de estrategia es la lealtad que genera en cada uno de los clientes y la posibilidad de disminuir la sensibilidad del precio, ya que los productos ofrecidos mediante esta estrategia buscan satisfacer en un nivel mayor las necesidades y expectativas de los clientes.

Enfoque o concentración: Esta estrategia está encaminada hacia el enfoque e un grupo de clientes o compradores y al igual que la estrategia de diferenciación puede ser aplicada desde distintos puntos de vista. El fundamento básico de esta estrategia es el de brindar un servicio excepcional a los clientes ya que su segmento de mercado está definido y pueden diferenciarse de la competencia porque sus esfuerzos están concentrados en un solo grupo de clientes. La capacidad de respuesta de las empresas que aplican esta estrategia es más rápida puesto que el mercado lo comprende un solo segmento y no toda la industria.

Una vez definida cada una de las estrategias genéricas que pueden ser aplicadas por FABDITEC se procederá a evaluar cada una de ellas en cuanto a su factibilidad de aplicación.

- Liderazgo en Costos: El liderazgo en costos requiere que la empresa cuente con una capacidad productiva alta y además capital adecuado para mantener altos niveles de inversión, en tal sentido FABDITEC al poseer maquinaria limitada, y el predominio de procesos manuales sobre los automáticos, carece de la posibilidad de aplicar este tipo de estrategia, ya que necesitaría realizar una gran inversión para mejorar su capacidad productiva e implementar un correcto sistema de control de costos.
- Enfoque o concentración: El segmento del mercado al que se encuentra enfocada la producción de FABDITEC son los estudiantes de nivel secundario y primeros años de universidad que reciban la cátedra de dibujo técnico. Todos los competidores llegan a este mercado y pueden responder a la demanda de los consumidores, por lo tanto la opción de que la empresa se concentre únicamente en una pequeña porción de mercado en lugar de fortalecer su posición y capacidad de respuesta a los clientes, condicionaría el nivel de ventas y por lo tanto su nivel de rentabilidad. El segmento de mercado se encuentra definido correctamente y la empresa debe procurar responder a cada cliente sin necesidad de segmentar y servir a un solo grupo, por lo tanto esta estrategia no podrá ser aplicable.

- Diferenciación: La diferenciación requiere que los productos ofrecidos por la empresa sean reconocidos por los clientes, obteniendo de esta manera una lealtad que permitirá mantener un nivel constante de ventas. La diferenciación es una opción que FABDITEC puede aplicar debido a su alta especialización en la fabricación de implementos de dibujo técnico además el alto estándar de calidad es percibido por los clientes y ese es uno de los principales motivos por los cuales los niveles de venta se han mantenido durante los últimos años. La aplicación de una estrategia de diferenciación permitirá a FABDITEC ampliar su mercado y llegar a cada cliente con productos que presenten un valor agregado.

#### **4.4.2 ELECCIÓN DE ESTRATEGIA PARA EL NEGOCIO**

El análisis efectuado sobre cada una de las estrategias competitivas que FABDITEC puede aplicar ha permitido definir la aplicación de una estrategia de diferenciación que estará basada en tres aspectos primordiales que permitirán mejorar la participación en el mercado y además incrementar los niveles de rentabilidad.

#### **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN CALIDAD**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>APLICACIÓN</b>
<b>DIFERENCIACIÓN EN CALIDAD</b>	La estrategia empleada por FABDITEC debe satisfacer las necesidades individuales de los clientes, ofreciendo un producto con atributos que sean percibidos como únicos por parte de los compradores como estándar alto de calidad, guía de uso de escuadras y acabado, que guíen a la empresa a conseguir rentabilidad y un

	reconocimiento de calidad por parte de los clientes.
--	--

**ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA UN CRECIMIENTO INTENSIVO**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>APLICACIÓN</b>
<b>DESARROLLO DEL PRODUCTO</b>	La estrategia empleada por FABDITEC debe dirigirse al aprovechamiento máximo de las cualidades y ventajas de los implementos de dibujo ofrecidos, innovando en nuevos productos y añadiendo valor agregado en presentación, empaque y calidad, incrementando las ventas y reconocimiento por parte de los clientes gracias a una alta capacidad de innovación y creatividad.

**ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA COMPETITIVIDAD**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>APLICACIÓN</b>
<b>ESPECIALISTA</b>	La estrategia empleada por FABDITEC está orientada a la satisfacción de los estudiantes de nivel secundario, que buscan una ayuda eficiente para sus trazos y diseños realizados, manteniendo la fidelidad de dichos clientes gracias a la

	diferenciación de los implementos ofrecidos, tendiendo al crecimiento en ventas.
--	--

## **DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

FABDITEC desea mantenerse en el mercado como una Empresa que busca la diferenciación, satisfaciendo las necesidades individuales de los clientes con implementos de dibujo técnico que brindan valor agregado como alto estándar de calidad e innovación en empaque y presentación, orientados como una ayuda eficiente en trazos y diseños de los estudiantes de nivel secundario, atributos que serán reconocidos por los clientes incrementando las ventas y brindando rentabilidad a la empresa.

### **4.4.3 METODO DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Con la finalidad de que la estrategia competitiva por diferenciación pueda traer beneficios para el negocio será necesario que se apliquen las siguientes medidas para implementar la estrategia dentro de la empresa.

La diferenciación se basará en cuatro aspectos fundamentales:

- 1) Diferenciación del Producto: Con la finalidad de que cada uno de los implementos de la empresa puedan ser reconocidos por su calidad y

funcionalidad será necesario que FABDITEC propenda a mejorar en los siguientes aspectos.

**Elaboración del Producto:** Para garantizar la calidad de cada implemento se deberá seguir el manual de producción de la empresa con la finalidad de cumplir con la normativa necesaria para que cada instrumento cumpla con un estándar y requerimiento establecido, garantizando la precisión y calidad del producto.

**Materia Prima.-** La lámina de acrílico debe seguir manteniendo el alto nivel de durabilidad y transparencia. El acrílico de 2mm de espesor debe ser adquirido al proveedor que ofrezca el producto con mayor estándar de calidad. La duración del material facilitará la diferenciación del producto.

**Acabados.-** Todos los implementos deben poseer acabados y cortes perfectos para que la precisión de los productos sea reconocida por cada uno de los clientes.

**Duración:** El producto debe resistir impactos y mantener su precisión a pesar del uso del mismo

- 2) **Diferenciación de los servicios:** La empresa brindará un valor agregado tanto a los comerciantes como consumidores finales.

**Comerciantes:** FABDITEC otorgará facilidades de pago, descuentos por volumen de compras y asesorías sobre el producto.

**Consumidor Final:** Se otorgará un valor agregado al entregar una pequeña guía de uso de las escuadras y su mantenimiento, por otra parte se especificara el tipo de pinturas y acuarelas que se puede utilizar en las distintas paletas de dibujo. La diferenciación será reconocida por la verdadera preocupación por los clientes de la empresa.

- 3) Diferenciación del Personal: La diferenciación será lograda si la empresa cuenta con personal altamente capacitado. Para ello se brindará capacitaciones constantes a los empleados para elevar su nivel de productividad y eficiencia, con la finalidad de que su conocimiento garantice la precisión de cada tipo de implemento ofertado por FABDITEC.
- 4) Diferenciación de la imagen y presentación: FABDITEC mantendrá una mejora continua en la presentación de sus productos, ofreciendo kits de venta que incluirán escuadras y reglas t. Por otra parte se incluirá manuales de uso de cada uno de los implementos para que el cliente obtenga un respaldo y guía para que su producto tenga un mayor nivel de duración.

#### **4.5 MODELO BENEFICIO - COSTO**

##### **4.5.1 MODELO BENEFICIO COSTO: POSICIÓN DE LA EMPRESA EN CUANTO A LA COMPETENCIA**

El modelo Beneficio Costo Consiste en la creación de valor mediante el establecimiento de una diferencia entre los beneficios que reciben los clientes y el costo de producción de dichos bienes que cumplen las expectativas de los consumidores.

La creación de valor en una empresa está basada en la siguiente premisa:

B-C donde B es definida como la cantidad máxima que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto, mientras que C son es el costo de Producción involucrado en la etapa de producción de los implementos. Es importante mencionar que para evaluar adecuadamente esta proposición deberá considerarse a otro factor de interés P que es el precio del producto final.

Con los tres componentes necesarios para la creación de valor se formulan las siguientes premisas que permitirán comprender y explicar de mejor manera los beneficios que la empresa obtendrá mediante la estrategia de diferenciación.

- $B - P$  será igual al beneficio que los clientes que adquieran los productos recibirán más allá del precio pagado por el bien. Entre más alto sea el



beneficio otorgado a los clientes, mejor posicionada estará la empresa que entregue estos bienes.

- $P - C$  será igual a la ganancia que obtendrá el vendedor o productor por cada unidad vendida de sus productos. Entre más alta sea esta diferencia la empresa obtendrá un mayor margen de ganancia.

La definición del modelo permitió esclarecer los fundamentos para realizar la aplicación y análisis de la empresa. Para ello se evaluará a FABDITEC relacionándola con la competencia en base al producto que mayor margen de ganancia genera que es la escuadra de 30cm. Como se ha mencionado la estrategia de diferenciación de FABDITEC estará basada en la entrega de productos con un alto estándar de calidad que es y será percibido por los clientes como un valor agregado que genera fidelidad hacia la marca.

<b>CALCULO DEL MODELO B-C</b>		
<b>BENEFICIO DE CLIENTES</b>		
B-C		
Precio FABDITEC		\$ 2,33
Precio Mercado		\$ 1,83
Beneficio		\$ 0,50
<b>MARGEN DE GANANCIA</b>		
P-C		
Precio Mercado		\$ 1,83
Costo de Producción		\$ 0,93
Margen de Ganancia		\$ 0,90

Para la aplicación del modelo se tomo en consideración para Precio de Mercado a los productos de Rotring y Stadler. Con los resultados obtenidos se puede observar que FABDITEC en relación con la competencia otorga un beneficio adicional a sus clientes que le permitirá incrementar su participación en el mercado. Por otra parte la estrategia de diferenciación Planteada

permitirá al negocio mejorar estos indicadores, debido a que se reducirán los costos de producción y por lo tanto se obtendrá una mayor margen de ganancia.

Para sustentar el beneficio que la empresa obtendrá mediante la aplicación de la estrategia de diferenciación será necesario que se evalúe la posición de la empresa en relación con el mercado en base a criterios que deberán ser mejorados para que el Negocio obtenga estabilidad y posicione su marca en cada uno de los clientes.

El posicionamiento del negocio en relación con la industria será medido a través de la Matriz General Electric.<sup>16</sup>

#### APLICACIÓN DE LA MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Para medir posición de la empresa en relación con el mercado es importante que se realice una evaluación del negocio en relación con la competencia tomado en cuenta varios puntos de análisis que serán ponderados de acuerdo con una calificación del 1 – 10 como se muestra en la siguiente tabla

RANGO DE MEDICIÓN	
ATRACTIVIDAD	RANGO
BAJA	1-3,3
MEDIA	3,4-6,6
ALTA	6,7-10

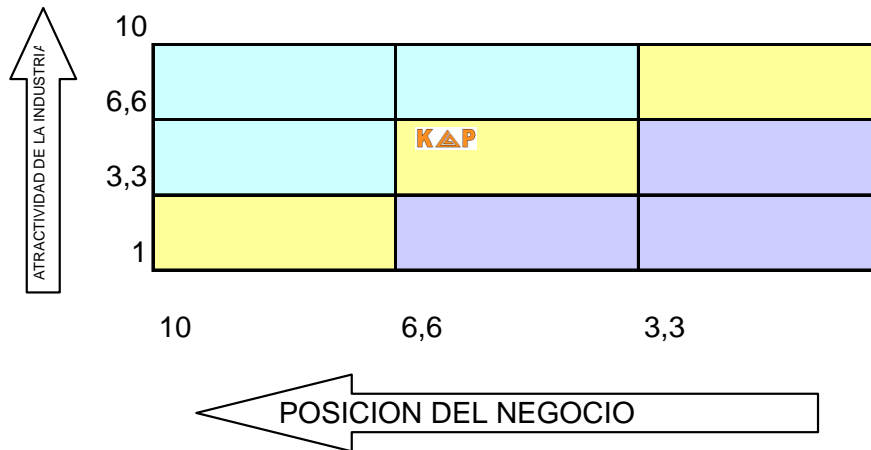
---

<sup>16</sup> Gestión Estratégica de Negocios, Francis Salazar Pico. Matriz de McKinsey

## EVALUACIÓN DE FABDITEC

NEGOCIO		PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Participación Relativa en el Mercado	11%	4	0,44
2	Posición en el Mercado	14%	7	0,98
3	Crecimiento del Negocio	2%	3	0,06
4	Rentabilidad	5%	7	0,35
5	Calidad	15%	9	1,35
6	Costos	11%	5	0,55
7	Grado de Diferenciación	15%	9	1,35
8	Imagen del Producto	5%	5	0,25
9	Recursos	8%	3	0,24
10	Tecnología	14%	4	0,56
	TOTAL	100%		6,13

## MATRIZ GENERAL ELECTRIC



## ANÁLISIS DE LA MATRIZ GENERAL ELECTRIC

La empresa FABDITEC se encuentra en una posición promedio, es decir, en equilibrio, sin embargo, para que la empresa pueda crecer en el mercado en el que desempeña sus actividades deberá realizar mejoras en los factores del negocio como rentabilidad, participación en el mercado, costos, tecnología e imagen de producto.

Los resultados obtenidos plantean la necesidad de mejora en los siguientes aspectos:

**Tecnología y Costos:** La empresa mejorará su capacidad de producción al adquirir nueva maquinaria que reducirá el tiempo de fabricación de cada implemento. Una de las ventajas obtenidas con la nueva sierra radial será la reducción de desperdicios y precisión de corte, lo cual favorecerá a la reducción de costos. Para mejorar el nivel de productividad de los empleados será necesaria la implementación de cursos de capacitación.

**Crecimiento del Negocio:** El crecimiento del negocio será obtenido gracias a la diferenciación obtenida por el alto estándar de calidad de cada uno de los implementos y el valor agregado que ofrecerá a todos los consumidores mediante el manual de uso y manejo de las escuadras y paletas de dibujo.

**Imagen del Producto:** FABDITEC deberá incluir Paquetes de presentación con logotipos más llamativos además del manual de uso. Se procederá a la presentación de productos que incluirá la escuadra de 45<sup>a</sup>, 60<sup>a</sup> y la nueva línea de producto que consiste en la regla de 30cm. Con esta medida la empresa planea incrementar sus ventas y a la vez ofrece un descuento a cada cliente.

#### **4.5.2 SUSTENTACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA: RECONOCIMIENTO Y AUDITORIA DE CAPACIDADES**

Con el objetivo de mantener y sustentar la ventaja competitiva dentro del mercado y en el largo plazo será necesario que se efectúe los siguientes procedimientos de control, que deberán ser cumplidos para que el alto estándar de calidad sea percibido por cada uno de los clientes de FABDITEC.

## DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

El diseño y desarrollo del producto estará basado en las siguientes actividades:

- a) Antes de empezar la producción de nuevos implementos, la empresa debe obtener información acerca de las nuevas tendencias y requerimientos de los clientes.
- b) Los materiales a ser solicitados para el desarrollo del producto deben ser verificados antes de ser ingresados a las bodegas. La confirmación de la cantidad debe ser realizada por conteo físico.
- c) Los materiales cumplirán con todos los requisitos para ser considerados como elementos de entrada del proceso de producción. Caso contrario serán rechazados.
- d) Los datos obtenidos de la producción deben estar ajustados a los estándares de producción. Dicha información se obtendrá mediante aplicación de indicadores de rendimiento.
- e) Verificar y Validar si los implementos cumplen con los requerimientos del cliente en cada etapa de desarrollo. En caso de identificar anomalías registrar los datos para la respectiva acción correctiva.
- f) Especificar las características del producto para garantizar un uso adecuado y seguro

La siguiente tabla contiene la información que se deberá medir y cumplir dentro del proceso productivo de FABDITEC

FICHA DE REVISIÓN DEL PRODUCTO	
PRODUCTO:	No. DE REGISTRO:
FECHA:	ORDEN DE PEDIDO No:

		Porcentaje de cumplimiento			Aprueba		Autorización	
No	Características de De producto	Cumple	Si	No	Eficiencia del Proceso basado en indicadores %	SI	NO	Entrega
	Color		%	%				
	Material							
	Corte							
	Bordes pulidos							
	Medidas Exactas							
	Acople perfecto de piezas							
	Diseño							
OBSERVACIONES:								

### ACCIONES CORRECTIVAS

- 1) Un producto que no cumpla con los estándares de calidad no deberá ser despachado sin previa autorización.
- 2) Toda la información de los productos y procesos que determine inconformidades deberá ser analizada adecuadamente
- 3) Con la información obtenida los responsables de cada proceso deberán determinar las diferentes causas que originaron el problema.
- 4) Una vez identificada la causa se procederá a realizar un estudio en conjunto con el Gerente General para definir una lista de acciones a tomar.

- 5) Seleccionar las acciones más adecuadas y acorde con el proceso de producción para su posterior implantación.
- 6) Detallar en un informe las acciones de corrección a tomar e informar a todos los empleados de este proceso.
- 7) Capacitar a todos los encargados del proceso para solucionar las inconformidades.
- 8) Registrar los resultados de todas las acciones correctivas empleadas y mantenerlas en un archivo.
- 9) Revisar periódicamente la eficiencia de las acciones correctivas tomadas

#### AUDITORÍA DE CONTROL

Todo tipo de procesos en una empresa puede poseer una gran cantidad de falencias que en muchas ocasiones pasan desapercibidas por falta de un control adecuado y que pueden presentar serios problemas para el negocio.

Por tal motivo es de gran importancia detectar problemas y situaciones desfavorables en la producción y tomar todas las acciones correctivas adecuadas. Las acciones para detectar y evitar la existencia de inconformidades se presentan a continuación:

- Realizar auditorias internas a todos los procesos bimensualmente.
- Revisar todo tipo de información que pueda servir de evidencia como queja de clientes y proveedores.
- Mantener un registro de inconformidades en el constará la razón de su origen y la reiteración con la que se presentan
- Una vez detectados todo tipo de falencias, el encargado de Producción supervisará cada proceso y deberá plantear todo tipo de soluciones así como sus consecuencias.

- Determinar las acciones más adecuadas y acorde con los objetivos de la empresa que serán aplicadas para corregir las fallas en los procesos de producción.
- Recibir la aprobación del Gerente General para tomar acciones Correctivas.
- Llevar un registro de las medidas empleadas con la finalidad de evaluar su aplicación y eficiencia.
- Revisar bimensualmente todas las acciones correctivas empleadas para comprobar su funcionamiento.

#### **4.5.3 MEDIDA DE LA VENTAJA COMPETITIVA.**

La ventaja competitiva de FABDITEC será medida a lo largo de todo el proceso de producción y posteriormente se realizara un seguimiento a cada uno de los distribuidores y consumidores finales para establecer criterios que permitan definir la apreciación y aceptación del cliente en cuanto al alto estándar de calidad de los implementos que permitirá diferenciarlos en relación con la competencia.

Para evaluar la ventaja competitiva se realizará dos tipos de seguimiento. El primero se enfocara en el seguimiento del producto desde su producción y posteriormente al cliente mediante la aplicación de encuestas.

#### **SEGUIMIENTO DEL PRODUCTO**

En FABDITEC los responsables del seguimiento de los procesos controlarán cada uno de los productos en cuanto al cumplimiento de todos los requisitos establecidos por el cliente y todas las especificaciones que constan en el manual de producción de la empresa

Todas las actividades de seguimiento serán realizadas en la producción de cada implemento de acuerdo a los indicadores establecidos en la empresa, los



resultados arrojados de dicho seguimiento serán correctamente inspeccionados, registrados y son almacenados para análisis posteriores.

Cuando un producto no cumpla con las especificaciones establecidas pasará a un proceso de análisis en el que se determina si será posible solucionar las inconformidades o no, de acuerdo a lo establecido por la normativa para control de calidad

Una vez que todas los problemas sean solucionados el producto estará en la capacidad de ser liberado.

El encargado del seguimiento únicamente con la autorización del Jefe de producción estará en capacidad de despachar el producto si no cumple con los requisitos del cliente.

#### SEGUIMIENTO AL CLIENTE

La ventaja competitiva será medida a través de la evaluación de la satisfacción del cliente, información que será obtenida a través de la aplicación de encuestas y recepción de recomendaciones a través de correo electrónico.

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

5.1.1 FABDITEC forma parte del sector Microempresarial del país, cuyo aporte al Producto Interno Bruto comprende 13% del total de producción interna, sin embargo la falta de una administración especializada en manejo de recursos y planificación a futuro limita la capacidad de estos negocios de crecer y desarrollarse en el mercado, convirtiendo a la mayoría de microempresas en víctimas de la competencia de países externos o transnacionales. La falta de apoyo del Estado y del sector Financiero privado es evidente a tal punto que la capacidad de estos negocios para acceder a créditos está limitada a Tasas de Interés elevadas que oscilan entre el 25% y 30%, por otra parte los excesivos requisitos para acceso a un crédito disminuyen aún más las posibilidades de inversión y mejoramiento de estos negocios.

5.1.2 La Crisis Financiera Global presenta un mayor impacto en el sector microempresarial debido a que reduce las posibilidades de acceso a crédito, el riesgo país de 3000 puntos en promedio disminuye la inversión extranjera y por lo tanto la posibilidad de que la empresa reciba apoyo de inversionistas externos. La inflación de 8,83% del año 2008 limitó la capacidad adquisitiva de los consumidores y provocó incrementos en los precios de productos, la empresa no ha realizado innovaciones en sus productos debido a las limitaciones tecnológicas que posee su maquinaria. En FABDITEC el proceso de producción es realizado en su mayoría manualmente.

5.1.3 FABDITEC cuenta con fortalezas como una elevada especialización en la fabricación de implementos de dibujo técnico y alto estándar de calidad, su giro de negocio está encaminado a la fabricación y venta de implementos de dibujo técnico al sector educativo de nivel secundario y primeros años de universidad cuyo crecimiento anual ha variado favorablemente debido a factores como el acceso de más personas a la educación y planes de disminución de analfabetismo, constituyéndose de esta manera como una oportunidad de crecimiento y ampliación del mercado para el negocio. La falta de tecnología limita la capacidad de producción de FABDITEC convirtiéndose en una de sus principales debilidades. La carencia de canales de distribución adecuados imposibilita a FABDITEC el llegar a un mayor número de clientes provocando una disminución en las ventas.

5.1.4 Desde el 2004 FABDITEC ha mejorado su administración y manejo de activos, a tal punto que la evolución del ROA ha sido constante. Producto de este manejo el año 2008 ha ganado 31,45 ctvs. por cada dólar de inversión en activos. EL ROA del 2008 en relación con el del 2004 se diferencia en 50%. Por otra parte desde el año 2005 el periodo promedio de cobro ha disminuido a un promedio de 12 días, este efecto fue producido por el incremento de ventas con uno de sus principales clientes PACO debido a que esta empresa cancela la mayoría de pedidos en efectivo o con un plazo máximo de 7 días. Se destaca la capacidad de FABDITEC para recuperar su cartera antes del vencimiento de las cuentas por pagar con los proveedores, de esta manera el negocio cuenta con la capacidad de cubrir sus deudas en el corto plazo. La relación que ha mantenido FABDITEC con su proveedor principal de Materia Prima durante los últimos 20 años le permite contar con un tiempo de 30 días de crédito para cancelar cada pedido.

5.1.5 La empresa no cuenta con una definición de los procesos administrativos y productivos, la etapa de producción es desarrollada sin ningún estándar ni manual a seguir. Los empleados que desarrollan sus

actividades las realizan de acuerdo a la experiencia adquirida en su labor diaria. Las actividades no se encuentran establecidas en un manual de procedimientos, además la falta de capacitación de los empleados limita su nivel de productividad y eficiencia. FABDITEC explota su capacidad instalada en un 80%.

- 5.1.6 El modelo de gestión Financiera permitió evaluar los diferentes elementos de la empresa, su manejo actual y además facilitó la elaboración de propuestas para incrementar el nivel de eficiencia en el manejo de activos, pasivos, inventarios, costos y Capital de Trabajo. La implementación del modelo de gestión permitirá la consecución de la Estrategia Competitiva de negocios, debido a que mejorara el manejo administrativo, financiero y productivo de FABDITEC.
- 5.1.7 La planificación de los presupuestos permite a FABDITEC conocer y evaluar la situación a futuro de la empresa, y al mismo tiempo definirá las acciones a ser emprendidas a fin de que la inversión que se ha planificado permita incrementar el nivel de producción en un 5% debido a que reducirá los procesos manuales y por lo tanto el tiempo de producción de cada implemento. Las proyecciones de las inversiones reflejan resultados positivos en debido a que el proyecto refleja un VAN positivo de \$ 4350 y la TIR es del 18% que es mayor que la tasa de descuento del 16,90% y un mejoramiento de la rentabilidad del negocio y su estabilidad en el mercado.
- 5.1.8 La empresa posee una elevada concentración en las ventas de FABDITEC, PACO comercial representa el 40% del total de ventas de la empresa, por lo tanto su poder de negociación es elevado, y en el caso de una eventual pérdida de este cliente el impacto dentro de la rentabilidad de la empresa sería importante. La existencia de pocos proveedores dentro de la ciudad incrementa su influencia dentro de FABDITEC debido a que la empresa no maneja un volumen de compra de materia prima alto por lo tanto debe ajustar su presupuesto a un

posible incremento del precio del acrílico sin la posibilidad de manejar descuentos por el volumen de compra.

5.1.9 La competencia directa de FABDITEC lo constituyen Sanford con sus productos Rotring cuya participación en el mercado es del 4% y Staedtler, cuya participación comprende el 3%. La competencia con estas empresas se deriva principalmente por una diferenciación en calidad. Plastiuniversal e Industria Plástica Brothers poseen una participación del 80% del mercado y compiten con una estrategia de precios. La influencia de los productos Sustitutos en la industria de materiales de dibujo está limitada por la falta de tecnología y avances en el sistema educativo ecuatoriano que le imposibilita adquirir licencias de Software de diseño como AutoCad.

5.1.10 La ventaja competitiva de FABDITEC dentro del mercado constituye el alto estándar de calidad de sus productos, estos atributos son percibidos en el material, la precisión y la duración de los implementos. Una de las fortalezas de la empresa es que su estándar de calidad es reconocida por los actuales clientes, sin embargo es importante mencionar que la marca no se encuentra posicionada en el mercado y sus limitados canales de distribución imposibilitan a la empresa llegar a un mayor número de clientes.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

5.2.1 La Gerencia General de FABDITEC con la finalidad de mantener e incrementar su participación dentro de la industria de implementos de dibujo técnico, deberá realizar estudios de mercado trimestrales a cada uno de sus distribuidores a fin de conocer el comportamiento del consumidor y sus niveles de preferencia y tendencias de consumo. Por otra parte deberá mantener las ventajas competitivas actuales con las que cuenta con la finalidad de crear fidelidad en los clientes de empresa y un posterior posicionamiento en la mente de los consumidores.

5.2.2 La Gerencia General en conjunto con el Departamento Financiero deberá implementar el modelo de gestión para el manejo de las cuentas por cobrar, este modelo establecerá las directrices para un adecuado control de las deudas de los clientes y al mismo tiempo facilitará el incremento de las ventas mientras mantiene una cartera sana gracias al análisis de las 5 c de crédito, el modelo incluirá el seguimiento a cada uno de los clientes, el reporte de antigüedad de saldos, y los descuentos por pronto pago a fin de mantener su periodo actual de rotación y contar con los recursos necesarios para cumplir con las obligaciones en el corto plazo.

5.2.3 FABDITEC deberá aplicar el modelo de gestión para manejo de activos con la finalidad de planificar y realizar inversiones en activos productivos a fin de evitar que la empresa posea recursos ociosos que están en la capacidad de generar ingresos a futuro y además que posea un respaldo que garantice sus inversiones y permita manejar de mejor manera sus recursos. Además se deberá intensificar medidas de mantenimiento del activo fijo para asegurar su funcionamiento y respuesta con la finalidad de garantizar los niveles actuales de producción y dar respuesta inmediata a los pedidos realizados por los clientes. El modelo permitirá implementar un sistema de depreciación de los activos que facilite el establecimiento de su vida útil y posterior reemplazo del mismo.

5.2.4 Se recomienda aplicar el modelo de gestión para el manejo de pasivos el mismo que establece las políticas de financiamiento para empresa, estrategias, fuentes de financiamiento, capacidad de pago de

FABDITEC, a fin de que la Gerencia pueda identificar la mejor opción para obtener financiamiento al corto y largo plazo. Este modelo permitirá identificar el grado de endeudamiento y la capacidad de la empresa para responder a sus todas sus obligaciones.

5.2.5 El departamento Financiero deberá implementar el modelo de presupuestos el mismo que facilitará la planificación y uso de los recursos financieros y humanos a fin de mejorar la situación actual del negocio. Los presupuesto estarán divididos en los ingresos y egresos y deberán ser proyectados para que la Gerencia este en la capacidad de tomar decisiones que faciliten la consecución de los objetivos empresariales y se obtenga los recursos necesarios para cubrir los gastos de FABDITEC. Por otra parte deberá monitorear la consecución de los objetivos planteados mediante la aplicación de las razones financieras así como variaciones de los ingresos y egresos con la finalidad de tomar decisiones oportunas que mejoren el manejo financiero de la empresa y den respuesta a los posibles cambios presentados en el mercado. Deberá aplicarse trimestralmente el modelo de presupuesto para que exista un control de los movimientos y actividades desempeñadas en el negocio.

5.2.6 La Gerencia General debe mejorar los canales de distribución de sus productos comercializando los implementos en las papelerías de mayor venta de la ciudad y en aquellos sectores que cubran un mayor número de entidades educativas, llegando a más papelerías a fin de diversificar los clientes actuales y evitar la concentración de ventas de la empresa. Será necesario que la Gerencia realice estudios de mercado semestralmente mediante la aplicación de encuestas a cada uno de sus distribuidores. Una de las posibles medidas para su implementación será la de otorgar un beneficio extra a los comercializadores ofreciendo un mayor margen de ganancia en cada implemento de dibujo.

5.2.7 Para facilitar la consecución de la Estrategia competitiva de Negocios será necesario que la Gerencia General, incluya planes de capacitación mensuales para los empleados del departamento de producción con la finalidad de mejorar su nivel de desempeño y eficiencia en las actividades desempeñadas por cada uno de ellos.

Por otra parte con la finalidad de implementar y mantener en el largo plazo la estrategia de diferenciación la Gerencia General deberá realizar manuales de procedimientos y calidad para cada uno de los productos de la empresa, enfocándose como pilar fundamental el alto estándar de calidad de los implementos, y manteniendo niveles de eficiencia y eficacia en el personal, proponiendo mejoras en la presentación de los productos con un alto grado de creatividad e innovando en nuevas líneas de producción que incrementen el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa.



## BIBLIOGRAFIA

- 1) Michael E. Porter. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA 2006
- 2) Gitman Lawrence. Principios de Administración Financiera. Pearson
- 3) Gómez Ortiz Alberto. Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico. Mc Graw Hill
- 4) Moreno Joaquin. Administración Financiera de Activos y Pasivos a Largo Plazo, capital de trabajo y resultados. CECSA
- 5) Moreno Joaquin. Administración Financiera del Capital de Trabajo. CECSA
- 6) Presupuesto, Planificación y Control de Utilidades, Glenn A. Welsch. Mc Graw Hill
- 7) Principios de Finanzas Corporativas, Richard A. Bresley. Mc Graw Hill
- 8) Como medir el rendimiento de la Empresa. Peter F. Drucker. DEUSTO
- 9) Criterios de evaluación de proyectos. Cómo medir la rentabilidad de las inversiones, SAPAG CHAIN, Nassir, Mc Graw Hill, México, 2003.
- 10) Administración Financiera, James Van Hom
- 11) Contabilidad Administrativa, David Noel Ramírez Padilla. Mc Graw Hill
- 12) Portal WEB Banco Central del Ecuador: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- 13) Manual de Finanzas – Eliseu Santander y Pal Santandreu
- 14) Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Cultural S.A. Brosmac

**ANEXOS**  
**PRODUCTOS FABDITEC**  
**PALETA DE DIBUJO**



**APOYAMANOS**



**ESCUADRA KP**

