

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 **PAG.**

ESTRUCTURA DEL PLAN DE TESIS

1.1 Definición de la Tesis de Investigación	1
1.2 Planteamiento del Problema	1
1.3 Objetivos Generales	2
1.4 Objetivos Específicos	2
1.5 Justificación	3
1.6 Marco de Referencia	3
Marco Teórico	3
Marco Conceptual	4
1.7 Hipótesis	5
1.8 Aspectos Metodológicos	5

CAPÍTULO 2

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL DESARROLLO EMPRESARIAL

2.1 Consideraciones Generales sobre el Desarrollo Empresarial	6
2.2 Empresa en Quiebra. Períodos de Crisis y Conflictos Mundiales	6
2.3 Empresa Protegida. Período de Posguerra de Profunda Injerencia Fiscal	8
2.4 Empresa en Problemas. Período de Crisis de los Años Setenta	9
2.5 Empresa Moderna. Período de Liberación de la Economía Y los Mercados	10
2.6 Gestión Empresarial Privada	12
2.7 Planeación Estratégica y Operativa	15

2.8 La Empresa Abba-Amiros en el Mercado Liberado y Globalizado	18
2.9 La necesidad de Expansión de Abba-Amiros	18

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Objetivos para el Estudio de Mercado	19
3.2 Objetivos de Gestión	19
3.3 Objetivos de Mercado	19
3.4 Objetivos de Expansión	20
3.5 Necesidad del Estudio de Mercado	20
3.6 Necesidad de una Estrategia Operativa	20
3.7 Necesidad de una Estrategia de Adaptación	21

Identificación del Producto

3.8 Definición del Producto	22
3.9 Clasificación del Producto	22
3.10 Productos que Elabora la Empresa Abba-Amiros	23

Consumidor del Producto

3.11 Definición de Consumidor	26
3.12 Clasificación del Consumidor	26
3.13 Consumidor del Producto que Elabora la Empresa Abba – Amiros	26

Importación y Exportación

3.14 Importación	28
3.15 Exportación	30

Análisis de la Demanda

3.16 Definición de Mercado	30
3.17 Definición de Demanda de Mercado	30
3.18 Factores que determinan la Demanda	30
3.19 Demanda de Tubos de Cartón	32
3.20 Demanda Histórica de Tubos de Cartón	33
3.21 Demanda por Industria	34
3.22 Demanda por Tipo de Producto	36
3.23 Demanda por Ciudades	37

Análisis de la Oferta

3.24 Definición de Oferta	38
3.25 Factores que determinan la Oferta	38
3.26 Oferta de Tubos de Cartón	39
3.27 Oferta Histórica de Tubos de Cartón	39
3.28 Oferta de Origen del Producto	41
3.29 Oferta por Empresa	42
3.30 Oferta por Tipo de Producto	44
3.31 Oferta por Ciudades	45
3.32 Determinación de la Capacidad Instalada	46

Análisis del Precio

3.33 Definición de Precio	47
3.34 Determinación del Precio en el Mercado	47
3.35 Factores que Influyen en el Precio	49
3.36 Precios de los Tubos de Cartón	49

Análisis de la Demanda Insatisfecha

3.37 Demanda Insatisfecha	50
---------------------------	----

CAPÍTULO 4

ESTUDIO TECNICO

4.1 Estudio Técnico	52
---------------------	----

Localización del Proyecto

4.2 Localización Geográfica	52
-----------------------------	----

Tamaño del Proyecto

4.3 Tamaño Según la Inversión	52
4.4 Tamaño Según los Equipos	52
4.5 Tamaño Según el Capital	53

Ingeniería del Proyecto

4.6 Descripción del Proceso de Producción Actual	53
4.7 Descripción del Proceso de Producción Programado	56
4.8 Plazo de Instalación	59

CAPÍTULO 5

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

5.1 La Empresa y su Organización	62
5.2 La Empresa	62
5.3 Información General	62

5.4 Características del Capital	63
5.5 Elementos Personales	63
5.6 Base Fisiológica del Empresa	64
5.7 Funcionamiento Administrativo	64
5.8 Funcionamiento Financiero	65
5.9 Funcionamiento de Producción	65
5.10 Funcionamiento del Departamento de Ventas	66
5.11 Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa	67
5.12 Situación Empresarial	67
5.13 Situación Administrativa	67
5.14 Situación Productiva	69
5.15 Situación Financiera	72
5.16 Situación de Mercado	72

CAPÍTULO 6

ESTUDIO FINANCIERO

6.1 Estudio Financiero	73
6.2 Inversión de Activos Fijos	73
6.3 Inversión de Intangibles	73
6.4 Inversión de Capital de Trabajo	74
6.5 Inversión de Total Inicial	75
6.6 Financiamiento de la Inversión	75
6.7 Estructura de Costos	75
6.8 Evaluación Financiera	77
6.9 Análisis de los Estados Financieros	77
6.10 Indices Financieros	80
6.11 Situación de Equilibrio	81
6.12 Evaluación Económica	86
6.13 Valor Actual y la Tasa Interna de Retorno	86
6.14 Análisis de Sensibilidad	88

CAPÍTULO 7

PROPUESTA ESTRATÉGICA DEL PROYECTO DE EXPANSIÓN

7.1 Propuesta Estratégica del Proyecto de Expansión	89
---	----

Planeación Estratégica

7.2 Definición	89
7.3 Alcance y Enfoque	90
7.4 Etapas	90
7.4.1 Análisis de Mercado	90
Organigrama Matricial	91
Misión, Visión, Valores y Principios	92
Análisis FODA	96
7.4.2 Determinación de la Finalidad	99
7.4.3 Elaboración de Metas	100
Indicadores de Gestión	100
Metas Estratégicas de Abba-Amiros Tubos de Catón	101
7.4.4 Elaboración del Plan Estratégico	101
7.4.5 Elaboración del Plan de Cartera	102
Indicadores	102

PLANEACIÓN OPERATIVA

7.5 Definición	103
7.6 Alcance y Enfoque	103
7.7 Etapas	103
Planeación Operativa. Dpto. de Producción	103
7.7.1 Determinación de Objetivos	103
Eficiencia	103
Eficacia	104

Economía	104
Rentabilidad	104
7.7.2 Elaboración del Plan de Prevención	105
7.7.3 Elaboración del Presupuesto	105
7.7.4 Elaboración del Plan Operativo	106
7.7.5 Elaboración de Políticas Empresariales	106
Planeación Operativa. Dpto. de Ventas	106
7.7.6 Determinación de Objetivos	106
Eficiencia	106
Eficacia	107
Economía	107
Rentabilidad	107
7.7.7 Elaboración del Plan de Prevención	107
7.7.8 Elaboración del Presupuesto	108
7.7.9 Elaboración del Plan Operativo	108
7.7.10Elaboración de Políticas Empresariales	108

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Prueba de Hipótesis	111
8.2 Conclusiones	112
8.3 Recomendaciones	114
Recomendaciones Inmediatas	114
Recomendaciones de Corto Plazo (un año)	115
Recomendaciones de Mediano Plazo (tres años)	116

BIBLIOGRAFIA	117
---------------------	-----

ANEXOS	120
---------------	-----

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

CAPÍTULO 2	PAG.
CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL DESARROLLO EMPRESARIAL	

<i>GRAFICO No 2.1 PROCESOS DE MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL</i>	12
<i>GRAFICO No 2.2 OBJETIVOS Y ETAPAS DE LA GESTIÓN</i>	14
<i>GRAFICO No 2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA</i>	17

CAPÍTULO 3 ESTUDIO DE MERCADO

<i>GRAFICO No 3.1 OBJETIVOS Y NECESIDADES DEL ESTUDIO DE MERCADO</i>	22
CUADRO No 3.1 TUBOS DE CARTÓN ELABORADO POR LA EMPRESA “ABBA-AMIROS” TUBOS DE CARTÓN	25
CUADRO No 3.2 IMPORTACIONES DE TUBOS DE CARTÓN POR LA EMPRESA A NIVEL NACIONAL	29
<i>GRAFICO No 3.2 FUNCIÓN DEMANDA DEL MERCADO</i>	32
CUADRO No 3.3 DEMANDA HISTÓRICA DE LOS TUBOS	33
CUADRO No 3.4 CONSUMO DE TUBOS DE CARTÓN POR INDUSTRIA	35
CUADRO No 3.5 CONSUMO DE TUBOS DE CARTÓN POR TIPO DE PRODUCTO	36
CUADRO No 3.6 DEMANDA DE TUBOS DE CARTÓN POR CIUDADES	37
<i>GRAFICO No. 3.3 FUNCIÓN OFERTA DEL MERCADO</i>	39
CUADRO No 3.7 OFERTA HISTORICA DE TUBOS DE CARTÓN	40
CUADRO No 3.8 OFERTA DE TUBOS DE CARTÓN POR ORIGEN DEL PRODUCTO	42
CUADRO No 3.9 OFERTA DE TUBOS DE CARTÓN POR EMPRESAS	43

CUADRO No 3.10 OFERTA DE TUBOS DE CARTÓN POR TIPO DE PRODUCTO	44
CUADRO No 3.11 OFERTA DE TUBOS DE CARTÓN POR CIUDADES	45
GRAFICO No 3.4 <i>PRECIO DEL EQUILIBRIO</i>	48
CUADRO No 3.12 PRECIOS DE MERCADO DE LOS TUBOS DE CARTÓN	50
CUADRO No 3.13 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA	51

CAPÍTULO 4

ESTUDIO TECNICO

GRAFICO No 4.1 <i>PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL</i>	55
GRAFICO No 4.2 <i>PROCESO DE PRODUCCIÓN INCLUIDO EL PROYECTO DE EXPANSIÓN</i>	58

CAPÍTULO 5

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

GRAFICO No 5.1 <i>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO DE LA EMPRESA ABBA-AMIROS TUBOS DE CARTÓN</i>	68
GRAFICO No 5.2 <i>SITUACIÓN DE LA EMPRESA CON LA PROPUESTA DE EXPANSIÓN EN LA SITUACIÓN PRODUCTIVA</i>	70

CAPÍTULO 6

ESTUDIO FINANCIERO

CUADRO No 6.1 CAPITAL DE TRABAJO MENSUAL	74
CUADRO No 6.2 ESTRUCTURA DEL COSTO	76
CUADRO No 6.3 BALANCE DE SITUACION FINANCIERA	78
CUADRO No 6.4 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	79
CUADRO No 6.5 ÍNDICES FINANCIEROS PROYECTADOS	80

CUADRO No 6.6 CLASIFICACIÓN DEL COSTO (ACTUAL)	81
CUADRO No 6.7 CLASIFICACIÓN DEL COSTO (PROYECTADO)	83
GRAFICO No 6.1 PUNTO DE EQUILIBRIO EMPRESA ABBA-AMIROS ACTUAL	84
GRAFICO No 6.2 PUNTO DE EQUILIBRIO EMPRESA ABBA-AMIROS PROYECTADO	85
CUADRO No 6.8 FLUJO DE CAJA DE LA INVERSIÓN PROYECTADO A CUATRO AÑOS	87

CAPÍTULO 7

PROPUESTA ESTRATÉGICA DEL PROYECTO DE EXPANSIÓN

GRÁFICO No 7.1 ORGANIGRAMA MATRICIAL DE LA EMPRESA ABBA – AMIROS TUBOS DE CARTÓN	91
CUADRO No 7.1 MATRIZ FODA	98
CUADRO No 7.2 MATRIZ DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2007	101
CUADRO No 7.3 ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO PARA EL AÑO 2007	105
CUADRO No. 7.4 RESUMEN DEL PROYECTO PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	109
CUADRO No. 7.5 RESUMEN DEL PROYECTO PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS	110

CAPÍTULO 1

ESTRUCTURA DEL PLAN DE TESIS

1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA ABBA – AMIROS TUBOS DE CARTÓN.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ABBA AMIROS, nació 1ro. de Enero de 1999, en la ciudad de Quito. La compañía se constituyó a través de Escritura Pública para su funcionamiento y operatividad, con el fin de producir Tubos de Cartón que son utilizados en las fábricas de plásticos, de papel higiénico, de papel, textiles y florícolas entre otras. La participación de la Empresa ABBA – AMIROS en la producción de Tubos de Cartón en el mercado nacional es alta ya que la competencia interna no abastece la necesidad de nuestro mercado interno. La venta de tubos de cartón tiene en la actualidad una competencia relativamente pequeña ya que el incremento de las empresas que utilizan nuestro producto se han extendido hacia el exterior produciendo así mayor productividad de nuestro producto, la gran amenaza de nuevos competidores a través del Tratado de Libre Comercio, permitirá que las empresas multinacionales que producen y comercializan los tubos de cartón se vean muy interesados en nuestro mercado lo cual perjudicaría de forma contundente a toda la producción nacional.

La expansión de la empresa consistirá en reorganizar su estructura orgánica funcional, redistribuir sus recursos tanto humano, financiero, de su maquinaria y equipos, así como la aplicación de los canales de venta a nivel nacional, para incrementar nuestro capital de trabajo y reducir los costos de fabricación.

Del análisis de la situación actual de la empresa se puede señalar que existen varios puntos críticos entre los principales se debe destacar que no existe la Planificación Estratégica en la que se observe claramente la Misión y la Visión de la empresa, de igual forma se puede ver que los trámites de importación de la materia prima se ven interrumpidas causando problemas en el desabastecimiento para la empresa. Por otro lado los clientes de la empresa exigen certificaciones de calidad y por la misma desorganización que tiene la empresa estas no han sido tramitadas, en cuanto al aspecto financiero carece de planes presupuestarios con respecto a Ventas y Compras, ocasionando deficiencia en el manejo de los recursos financieros, situación que no permite a la gerencia tomar decisiones que mejoren la gestión de la misma, también no utilizan herramientas técnicas para poder desarrollarse a esto se añade que no existe proyectos de ampliación en el mercado, considerando de que esta industria tiene mucha demanda especialmente de las empresas de plástico.

Que de continuar la empresa con estas falencias enunciadas anteriormente, esta organización entraría en un decrecimiento de su producción y disminución del mercado y a lo mejor podría fracasar en un mercado exigente y ahora mas competitivo, para lo cual se hace necesario plantear una reingeniería en la institución, con el fin de transformar en una empresa líder en la fabricación, comercialización y distribución de Tubos de Cartón con presencia a nivel nacional.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Estructurar la gestión a través de un proyecto de expansión de la empresa ABBA - AMIROS para el mercado nacional transformándole en mas competitiva.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar el análisis de la situación actual de la empresa a fin de identificar sus problemas.
2. Diseñar el proceso de expansión que se aplique a las necesidades del mercado.
3. Establecer la estructura operativa para garantizar la expansión de la organización.

1.5 JUSTIFICACION

La selección de este tema se fundamenta, en la concepción de la estructuración de un proceso de expansión que sea altamente eficiente y operativa, esa eficiencia puede lograrse mediante de la Planificación Estratégica, Análisis de Mercado, Análisis Financiero y otras que le permitan a la misma tomar decisiones con menor incertidumbre.

La justificación metodológica plantea o tiene como soporte la utilización de métodos que permitan conocer de lo particular hacia lo general, es decir conocer como la empresa objeto de este estudio tiene su producción en función de la calidad de los productos, del precio, del tiempo de entrega, es decir del manejo de los inventarios mínimos y máximos y especialmente en los trámites de importación.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

MARCO TEORICO

Considerando la siguiente definición:

“Administración e un conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quienes depende su conservación y crecimiento. Incluye todas las acciones y decisiones para ubicar a la empresa en su debido curso.”¹

“Estructura es un conjunto de partes que engranadas conforman una estructura dinámica. La conforman los planes operacionales de corto plazo, los planes de mediano y largo plazo de inversión, de recursos humanos, de mercado, organizacionales, de diversificación, de crecimiento y de aspectos técnicos, que juntos conforman las estrategias para lograr los objetivos de la corporación o negocio.”²

¹ DAVID, Fred R. 1994. La Gerencia Estratégica. Colombia. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión. Pág. 371.

² Varios Autores, (2000). Programa de Mejoramiento Continuo. Corporación 3D.

“Expansión: la empresa, expande sus productos, introduciendo lo que él publico desea, y descartando lo que él publico le desagrada”³

MARCO CONCEPTUAL

Ejecución: sus planes se basan en la satisfacción total de sus consumidores, tratando de ofrecer más de lo normal, esto se logra entregando una calidad superior y un buen servicio. Este es el fundamento de su crecimiento, y es un imperativo para captar nuevas oportunidades en el futuro.

Extensión: En el largo plazo, se busca que el negocio siga creciendo, por lo que se busca constantemente la innovación y desarrollo de nuevos negocios.

Expansión de los productos o mercados existentes: tiene como objetivo expandir las tiendas o las instalaciones de distribución en los mercados actualmente atendidos.

Expansión hacia nuevos productos o mercados: se utiliza para evaluar los gastos y beneficios esperados de un nuevo producto o servicio, con el cual se pretende expandir la empresa dentro de un área geográfica no cubierta actualmente.

Gestión: es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Estrategia: es diseñar planes de acción efectivos para alcanzar las metas.

Mejoramiento de Procesos: son procesos que mejoran el control interno y el seguimiento de las operaciones de los procesos.

³ Federico de Castillejo, (2005), "Desarrollo de negocio", Outsourcing de ventas y marketing, Acelerador de ventas e introductor en mercados extranjeros, CaRo Salesmen, S.

1.7 HIPOTESIS

La práctica de las razones que señala esta investigación presentada nos lleva a que observemos una propuesta estratégica de expansión de mercado que permita a la empresa ser líder en la producción y comercialización de tubos de cartón; con calidad, excelencia y precio que satisfaga las expectativas del consumidor en el Ecuador.

Variable Independiente: Modelo de Expansión

Variable Dependiente: Aplicación del Modelo

Indicador: Ventas

1.8 ASPECTOS METODOLOGICOS

La metodología que será aplicada para la elaboración de este trabajo, es principalmente la observación directa de campo, la entrevista, la encuesta, métodos inductivo y deductivo, enmarcados en parámetros normativos, organizacionales, de recursos y procedimientos; además conforme a los requerimientos que se vayan presentando durante el desarrollo de esta tesis.

CAPÍTULO 2

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL DESARROLLO EMPRESARIAL

2.1 CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL DESARROLLO EMPRESARIAL

La empresa ABBA AMIROS, como parte del aparato productivo nacional, enfrenta la necesidad de expandirse bajo los límites que le imponen las condiciones de mercado actual, es decir satisfacer las necesidades de los consumidores con productos de calidad reconocida. La demanda de la dirección, de una administración eficiente y eficaz de los recursos, la gestión administrativa y financiera es la alternativa que ofrece la administración moderna.

El sector empresarial actual y los criterios de gestión administrativa responden en última instancia, al proceso que libera la economía, el mismo que ha atravesado las siguientes etapas históricas:

Empresa en Quiebra: Período de crisis y conflictos mundiales desde el año 1929 al año 1933.

Empresa Protegida: Período de post guerra con profunda injerencia fiscal.

Empresa en Problemas: Período de crisis de los años setenta del siglo veinte.

Empresa Moderna: Período de liberación económica y los mercados de los tiempos actuales.

2.2 EMPRESAS EN QUIEBRA PERÍODOS DE CRISIS Y CONFLICTOS MUNDIALES

La primera mitad del siglo veinte, es un período extremadamente conflictivo por el que ha atravesado la economía moderna. La reconocida crisis de los años treinta y las dos guerras mundiales se caracterizan en el campo de la economía por que destruyen la capacidad productiva, provocan profunda inestabilidad en los precios y generalizan el desempleo.

La quiebra empresarial, la falta de un equivalente internacional y el caos en el mercado de valores, cuestionan la bondad del sistema de precios que había justificado la economía por más de cien años. En este período conflictivo empresarios y gobernantes no encuentran fórmulas para realizar la producción y llevar adelante las tareas de gobernar.

La quiebra empresarial generaliza el desempleo y no se encuentra el camino que reactive la economía, haga rentable la inversión, permita el funcionamiento de los mercados y sobretodo reanimar a las empresas privadas. Esto será posible una vez superados los conflictos y guerras.

Los primeros signos de las crisis se reflejan en las quiebras empresariales que la generalidad y los autores lo atribuyen al proceso de concentración y fusión empresariales que se dio a principios del siglo XX, inmediatamente los efectos de las quiebras empresariales cobran cuerpo en los nominados mercados o bolsa de valores; la caída en vertical de los precios, de los títulos determinaba la quiebra en cadena de las unidades productivas.

No existe una información veraz sobre el número de empresas que quebraron, especialmente a raíz del colapso que sufrió la bolsa de valores de los Estados Unidos, sin embargo en este país la economía cayó en el 45%, que en términos absolutos representaba en la época 46'000.000 millones de dólares.

Otro indicador es la caída del precio que en menos de tres meses descendieron en el peligroso porcentaje del 30%, la cual mermó considerablemente las utilidades empresariales e insidió en el mercado de valores, paralelamente el desempleo alcanzo la cifra del 14% en los Estados Unidos y el 20% en Europa y Japón.

Este fenómeno que se calificó de depresión, con caída en los precios y el desempleo significó la más grande crisis por la que atravesó el sistema capitalista.

2.3 EMPRESA PROTEGIDA. PERÍODO DE POST-GUERRA DE PROFUNDA INJERENCIA FISCAL

Después de firmada la paz, se considera que el Estado debía intervenir en la economía, el presupuesto de pleno empleo, es decir utilizar el gasto público para generar la inversión fiscal y la dirección monetaria en manos del Banco Central, que proporcione los recursos que el presupuesto de pleno empleo demanda.

La inversión fiscal estaba orientada a crear la empresa pública, realizar el programa de obras de infraestructura como carreteras, puertos, sistema de energía y alcantarillado, agua potable, entregar gratuitamente los servicios de salud, educación y seguridad, subsidiar el consumo familiar y la producción empresarial y finalmente, crear y expandir el empleo público contratando trabajadores más conocida como burocracia.

La dirección monetaria obliga al Banco Central a controlar y dirigir el dinero para cubrir las necesidades de la inversión fiscal y de la inversión privada. Bajo control del Banco Central el dinero cumplía funciones productivas y estimulaba la producción y el nivel de empleo.

El objetivo de la inversión fiscal y la dirección monetaria era estimular la demanda por medio de crear una masa de consumidores, el incremento en la demanda era la condición que requería la oferta o la empresa privada para incrementar la producción por medio de las ventas.

La propuesta o la aplicación de la política económica, fiscal monetaria, financiera y comercial, se complementa con dos aspectos importantes y relacionados entre sí, regulación del comercio exterior y las señales de mercado para proteger la empresa privada.

La empresa protegida por el Estado y estimulada por la expansión de la demanda crece y se expande hasta alcanzar los niveles de postguerra, luego presenta problemas de difícil solución.

La propuesta intervencionista que protege la empresa privada, dura solo dos décadas, desde el año de 1950 hasta el año de 1970, los problemas de la economía eran suficientes para sostener que se había agotado el modelo que privilegiaba la acción fiscal.

2.4 EMPRESA EN PROBLEMAS. PERÍODOS DE CRISIS DE LOS AÑOS SETENTA

A Partir de los años setenta, la economía entre en un período de una nueva crisis, y el protagonista principal es el dólar norteamericano. Dos problemas se habían generalizado, en primer lugar la inflación acompañada del desempleo y la inestabilidad en las tasas de interés.

Se acusa al Estado de ser el causante principal de los problemas, el exceso de emisiones monetarias para cubrir los gastos y déficit fiscal conduce a la inflación y al desempleo, mientras que los excesos proteccionistas generan empresas privadas y públicas ineficientes e ineficaces.¹

El nuevo modelo económico busca liberar la economía y los mercados de los excesos fiscales, acabar con la inversión pública, la dirección monetaria, la regulación del comercio y sobretodo la empresa pública y privada ineficaz.

El sector empresarial enfrenta un nuevo período de quiebra aunque sin alcanzar los niveles de la primera mitad del siglo veinte. La empresa privada debe modernizarse para actuar en los límites que le impone la competencia y el mercado, la alternativa es la gestión administrativa y financiera, para alcanzar la calidad total en la producción y la satisfacción del cliente.

La empresa privada superará los problemas en la medida en que realice aquello que determina la administración moderna, GESTIÓN, para alcanzar competitividad y calidad.

¹ CRISTOBAL, R. 2001. Administración y Dirección. España. Editorial Mcgraw-Hill

En los años setenta la economía ecuatoriana entra en la fase depresiva que se caracteriza por la caída de las exportaciones bananeras y la crisis norteamericana, para frenar el descontento social los militares toman el poder y el control político en el intento de colocar al estado al servicio de las empresas privadas, a mediados de los años setenta se realiza la inversión petrolera en la región oriental la que crea expectativas sobre el futuro del país, será el año de 1973 cuando se forma la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), que se incrementan los precios del petróleo momento en que cambia el carácter de la economía ecuatoriana, la balanza se inclina a la gestión fiscal sediendo posiciones a la empresa agro exportadora financiera.

Los ingresos petroleros mas los recursos que provienen por endeudamiento externo fortalecen las arcas fiscales que se dedican a crear la empresa pública, importantes obras de infraestructura y a subvencionar la educación, salud y seguridad.²

La empresa fiscal que se recrea con los años 70, ciento setenta y dos en total reemplaza a la actividad privada en la condición y control de los mercados, esta empresa pública en los años 70, revela su condición de ineficiencia por lo que se inicia un lento proceso de privatización en el Ecuador, la liberación de la economía y la privatización de la gestión fiscal empieza 10 años después de los que habían realizado en este sentido otros países.

2.5 EMPRESA MODERNA. PERÍODO DE LIBERACIÓN DE LA ECONOMÍA Y LOS MERCADOS

El modelo de los años setenta, que libera la economía y los mercados, obliga a modernizarse a la empresa privada, el MERCADO es el rector de la economía y los particulares y el Estado tendrán que someterse a las leyes que imponen la competencia y el sistema de precios.

² PEREZ, Juan F. 2000. Control de Gestión Empresarial. España. Editorial Esic

Dos aspectos imponen las leyes de los mercados a los empresarios, calidad y competitividad. La calidad es la condición que debe reunir los productos para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor en base a una mejor tecnología, la competitividad es la condición que deben reunir los empresarios para enfrentar la competencia en cuanto a precios, servicios y diseño.

La empresa moderna actual, responde primero al criterio de calidad y luego a las condiciones que le impone el mercado y el sistema de precios, libre de factores externos que no permitan su normal funcionamiento, como la injerencia del Estado y la nociva formación de los monopolios.

La liberación de la economía en el Ecuador al igual que en el resto del mundo, presenta dos aspectos en lo que al sector empresarial se refiere:

- a) Privatizar la empresa pública.
- b) Obligar a que la empresa privada alcance niveles de competitividad y calidad.

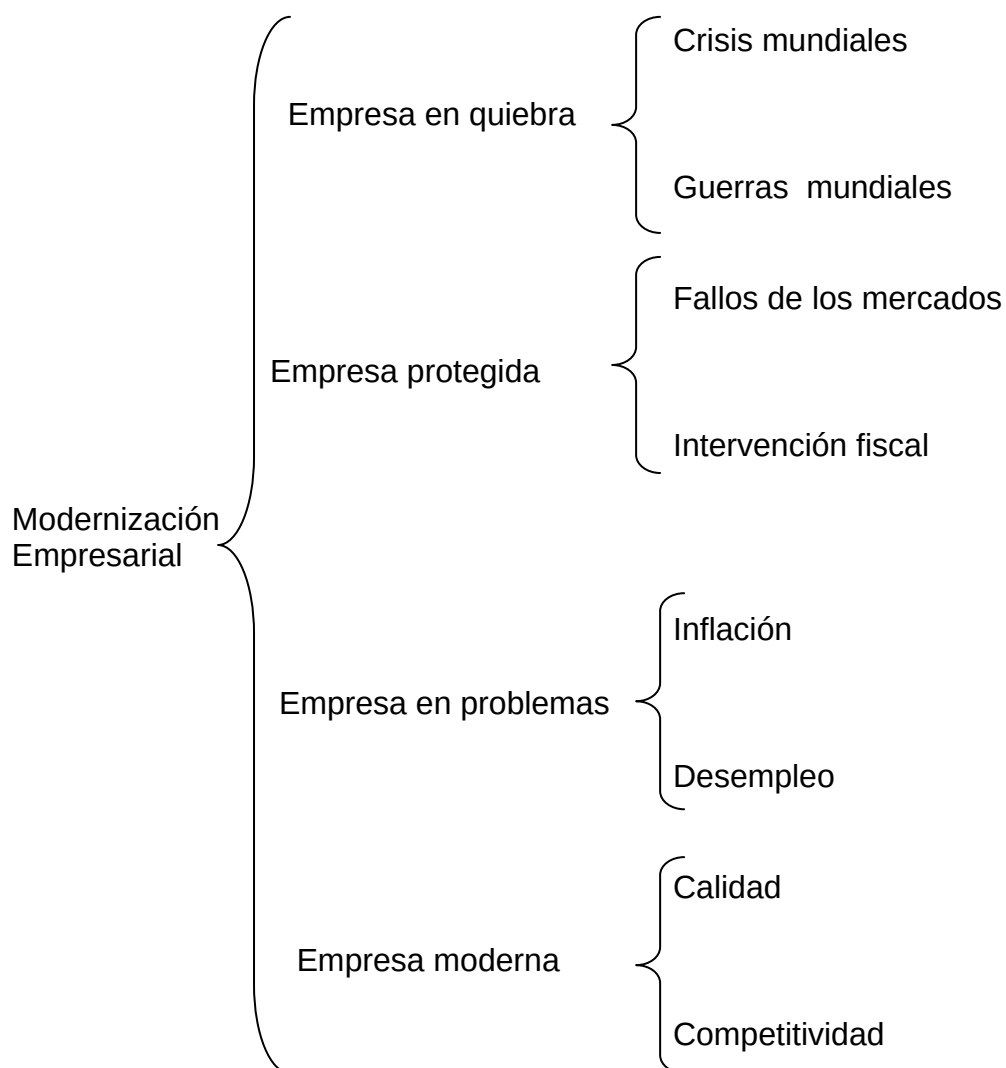
La privatización de la empresa pública no alcanza los niveles que se esperaba debido a la enorme presencia de la organización laboral, la entidad y su naturaleza los mismos que rechazan a la privación, pero están al pendiente las eléctricas, las petroleras y las financieras, es decir las más grandes empresas del sector fiscal.

En cuanto a modernizar la empresa privada son muy pocos los esfuerzos que se hacen para alcanzar normas de calidad internacional, especialmente las normas laborales y ecológicas, la situación de la empresa privada en el Ecuador, incluídas las que se han privatizado y se privatizarán en el futuro, estas deben responder a los conceptos de liberación de la economía y que lo obliga a implementar gestión administrativa y financiera, para ganar en competitividad y calidad con éxito en un mercado globalizado, en este sentido se orienta esta investigación.

El gráfico No 2.1 se resume el proceso histórico que permite llegar a la empresa moderna actual.

GRÁFICO No 2.1

PROCESOS DE MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL



Elaboración: Autora

2.6 GESTIÓN EMPRESARIAL PRIVADA

La empresa moderna responde al proceso de liberación de la economía y que inclusive globaliza los mercados.

Cuatro son los objetivos fundamentales de la gestión empresarial privada:

- Implementar modelo de gestión administrativa y financiera

- Optimizar la utilización de los recursos
- Alcanzar la calidad total
- Lograr la satisfacción del cliente o usuario

El modelo de gestión es un conjunto de normas que deben observar los empresarios para poder alcanzar la calidad total y competir en el mercado, comprende cuatro etapas principales y que son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

La PLANEACIÓN: consiste en determinar los pasos que permitan alcanzar las metas y los objetivos de la empresas. Se clasifica en planificación estratégica y planeación operativa. La presente investigación, busca realizar una planeación estratégica para expandir la empresa ABBA AMIROS.

La ORGANIZACIÓN: es la forma en que debe organizarse la entidad y la empresa en su conjunto, para enfrentar los cambios que demanda la gestión y alcanzar los objetivos y metas planificadas.³

La DIRECCIÓN o EJECUCIÓN: es la herramienta que hace posible lograr los objetivos y metas planificados. Requiere formar equipos de trabajo, nombrar líderes o responsable de los equipos y establecer niveles eficaces de comunicación.

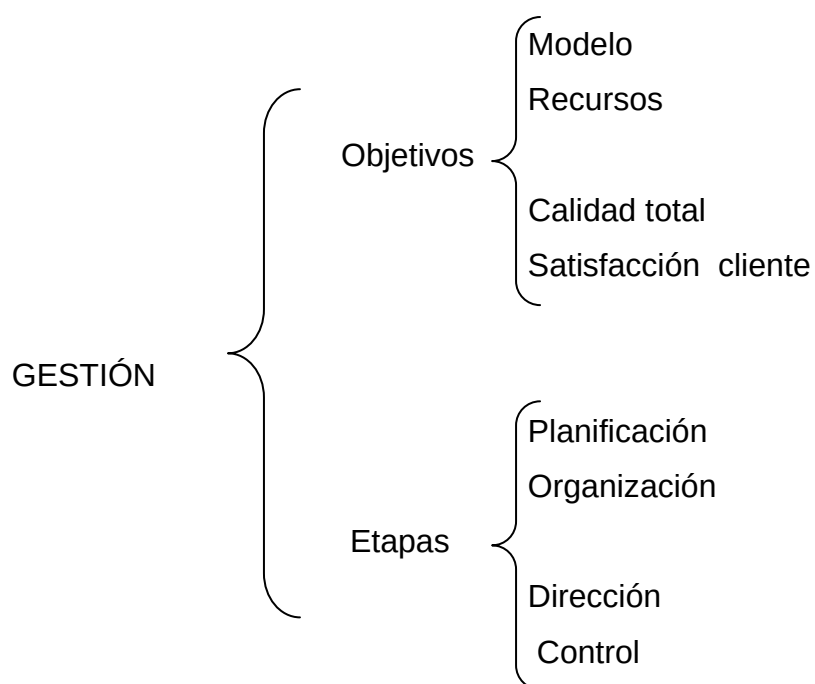
El CONTROL: son las diferentes medidas que deben aplicar para controlar la eficiencia y eficacia del procesos.

³ MIKLOS T y TELLO María. 2000. Planeación Prospectiva. México. Limusa Noriega Editores.

Los objetivos y las etapas de la gestión administrativa y financiera se resumen en el gráfico No 2.2

GRÁFICO No 2.2

OBJETIVOS Y ETAPAS DE LA GESTIÓN



Elaboración: Autora

2.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Planificar es elaborar los pasos para conseguir las metas y los objetivos de la organización.

La PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: es el proceso que permite determinar metas y objetivos y los medios para lograrlos. Generalmente comprende las siguientes etapas o pasos:

- Análisis de medio
- Determinación de la finalidad
- Determinación de las metas
- Elaboración del plan estratégico
- Elaboración del plan de cartera

En ANÁLISIS DEL MEDIO habrá que evaluar los factores internos y externos que inciden en el comportamiento y funcionamiento de la organización, para el efecto se acostumbra a elaborar una matriz FODA que especifique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean la entidad.

La FINALIDAD define las perspectivas que se anhela lograr o alcanzar en la organización, deben ser específicas y motivadoras para el personal y sobretodo, orientada por el cliente.

Los OBJETIVOS y METAS cuantificar por medios de indicadores o matrices y en virtud de acciones concretas que faciliten el control de aquello que la organización desea y debe alcanzar.

El PLAN ESTRATÉGICO es la aplicación de la finalidad, la ESTRATEGIA COMPETITIVA busca liderar el mercado y apropiarse de un nicho de mercado, la ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN en cambio, pretende dirigir la organización para servir al cliente y reducir al mínimo los riesgos.

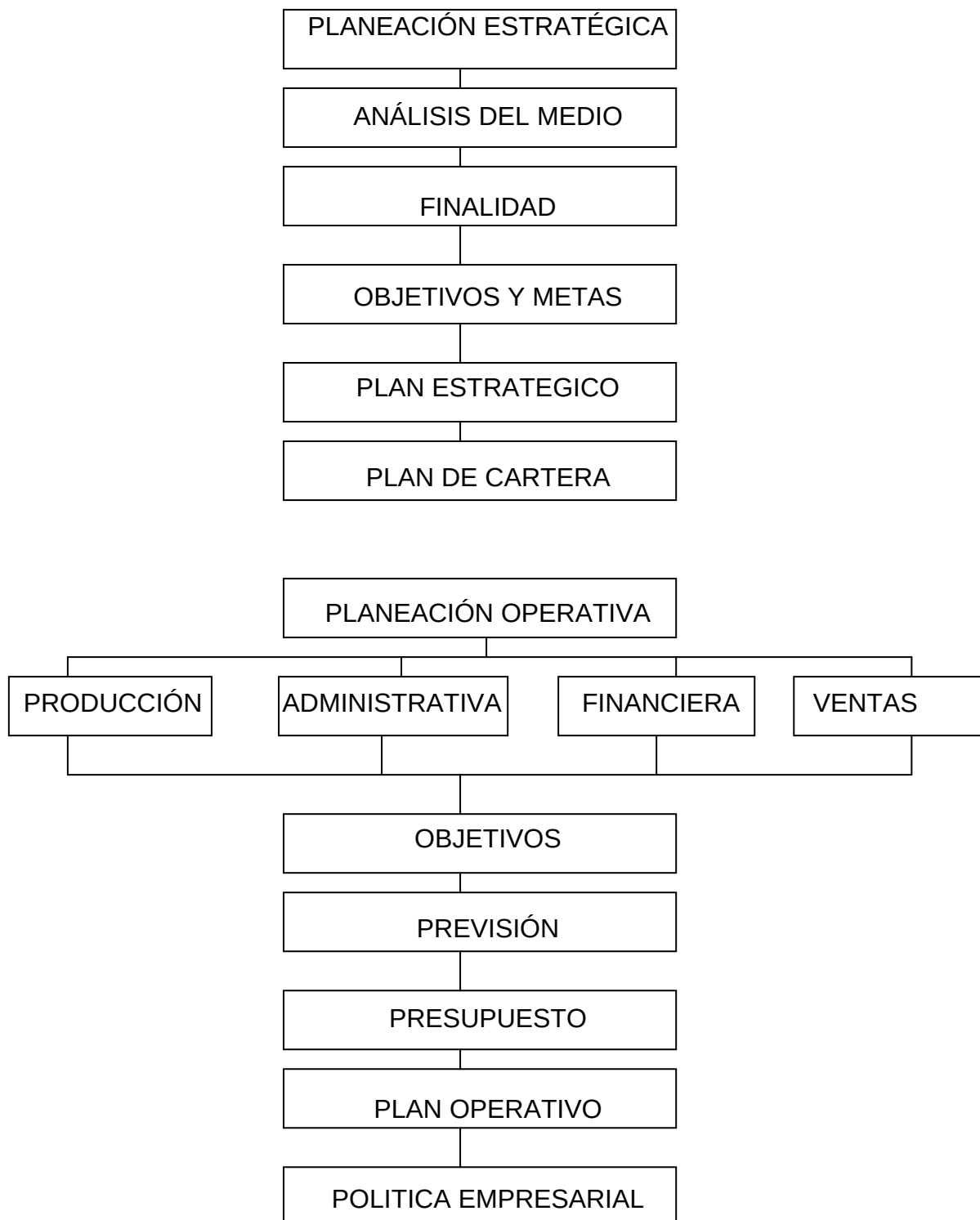
El PLAN DE CARTERA son acciones de la dirección que ubican los fondos para llevar adelante la planificación.

La PLANIFICACIÓN OPERATIVA: es el proceso de alcanzar las metas y objetivos a nivel de departamentos, comprende las siguientes etapas:

- Determinación de objetivos por áreas
- Elaboración del plan de previsión
- Elaboración del plan operativo
- Elaboración del presupuesto operativo
- Determinación de la política empresarial

Los OBJETIVOS Y METAS se cuantifican por áreas o departamentos, el PLAN DE PREVISIÓN asigna personal, el PRESUPUESTO asigna los recursos financieros, OPERATIVO describe y cuantifica las acciones concretas para alcanzar los objetivos y la POLÍTICA constituye la norma de conducta de la entidad.

En el gráfico No 2.3 se resumen la planeación estratégica y operativa

GRÁFICO No 2.3**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA**

Elaboración: Autora

2.8 LA EMPRESA ABBA AMIROS EN EL MERCADO LIBERADO Y GLOBALIZADO

La empresa ABBA AMIROS, que se crea en 1999, las normas legales y jurídicas se expone en el capítulo cuarto, además esta sujeta a las normas que le imponen los mercados, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD, CALIDAD en el producto o servicios que permita la satisfacción de los clientes y posesionarse en el mercado, y COMPETITIVIDAD por parte de los empresarios o directivos, para enfrentar a los competidores.

La alternativa para la empresa es la aplicación de los modelos de gestión administrativa y financiera, que optimicen la utilización de los recursos y actuar bajo los niveles de eficiencia, eficacia y economía. Determinar los objetivos y las metas por medio de indicadores y matrices de gestión.

Elaborar productos de calidad para la satisfacción de los clientes, que cumplan las normas internacionales y nacionales y además, competir con productos nacionales e importados en un mercado cada vez más competitivo y más globalizado.

2.9 LA NECESIDAD DE EXPANSIÓN DE ABBA AMIROS

La necesidad de expansión de la empresa ABBA AMIROS, viene dada por factores que tienen que ver con la liberación de la economía, la mayor competitividad que se observa en el comportamiento de los mercados y la necesidad de la empresa de posesionarse del mercado.

La expansión obliga a la empresa a realizar varias actividades previas, en primer lugar, conocer los niveles de calidad de gestión empresarial o administración moderna en que desempeña sus funciones y en segundo lugar, elaborar un programa estratégico, que determine el nivel de producción que requiere la expansión, en función de aquello que demande el mercado.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado busca determinar la incidencia de estos elementos en la empresa y en el proceso de expansión, en especial la incidencia de la oferta, demanda y precios que permitan determinar la demanda insatisfecha y proyectar el consumo.⁴

3.1 OBJETIVOS PARA EL ESTUDIO DE MERCADO

Los objetivos del estudio de mercado tienen que ver con la empresa, el producto y las posibilidades de expansión y se dividen de la siguiente manera: objetivos de gestión, de mercado y de expansión.

3.2 OBJETIVOS DE GESTIÓN

Conocer el nivel de utilización de los recursos, humanos, financieros y materiales en la organización.

Determinar el nivel de desarrollo en gestión que requiere la empresa, para enfrentar la expansión.

3.3 OBJETIVOS DE MERCADO

Determinar, analizar y cuantificar la oferta y el nivel de competencia que enfrenta la empresa en el mercado.

Determinar, analizar y cuantificar la demanda y el nivel de acreditación y satisfacción de los consumidores.

⁴ DAVID, Fred. 1994. La Gerencia Estratégica. Colombia. Editorial Serie Empresarial

Determinar, analizar y cuantificar los precios a los que vende la empresa y los diferentes precios de la competencia.

3.4 OBJETIVOS DE EXPANSIÓN

Determinar, analizar y cuantificar la demanda insatisfecha que permite conocer los niveles y alcance de la expansión.

Proyectar la demanda del producto en el mercado que haga posible elaborar el proyecto para los próximos años.

Conocer los niveles de eficacia, eficiencia y economía que requiere la empresa para hacer frente a la expansión.⁵

3.5 NECESIDAD DEL ESTUDIO DE MERCADO

Los directivos de la empresa ABBA AMIROS, ha iniciado un proceso de modernizar la administración en todos los niveles, con el propósito de enfrentar el competitivo mercado que ha creado la liberación de la economía y la globalización de los mercados. Demanda de los propietarios conocer las posibilidades de modernización y ampliación por medio de determinar las necesidades de estrategias operativas y de adaptación.

3.6 NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA OPERATIVA

Las necesidades consideradas de estrategia operativa obligan a conocer los siguientes aspectos:

- Profundizar los procesos de gestión administrativa y financiera, que coloque a la empresa en los niveles de economía, eficacia y eficiencia.

⁵ BLANCO, Illescas. 2000. El control integrado de gestión. México. Limusa

- Liderar el mercado, por medio de ser líderes en la estructura de costos, minimizarlos para maximizar beneficios.
- Cubrir y alcanzar por medio de una producción ampliada, los nichos de mercado que existen en el país.

3.7 NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN

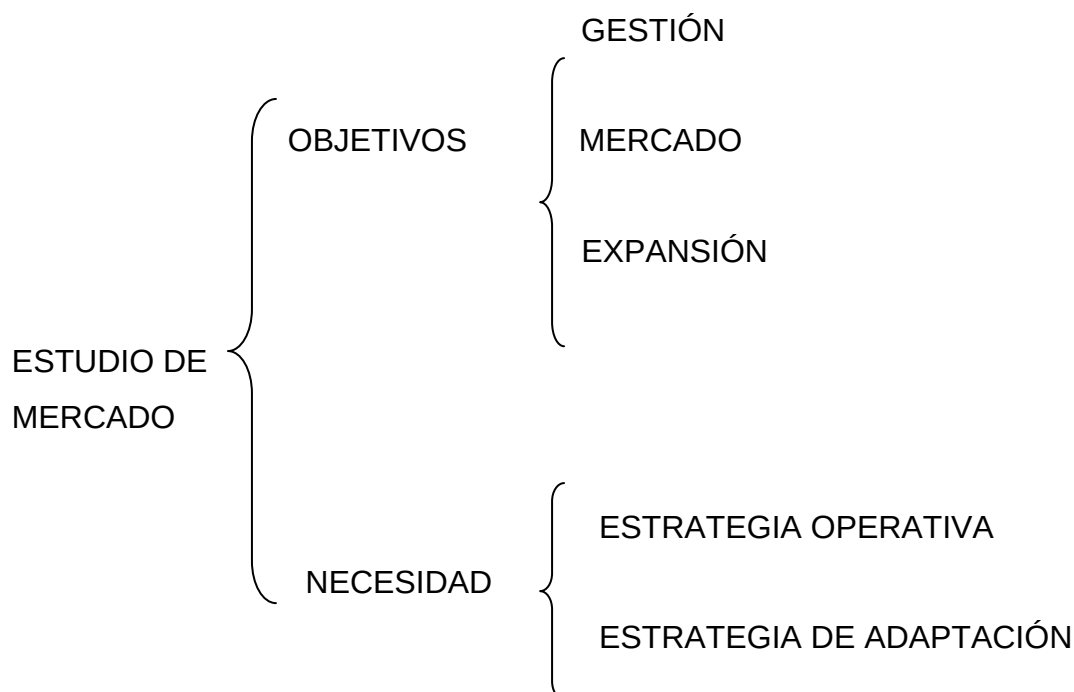
Las necesidades de estrategias de adaptación o aquello que requiere emprender la entidad son del siguiente orden:

- Implementar procesos productivos y la compra de maquinarias modernas para incrementar la producción y las ventas.
- Crear nuevos y efectivos canales de comercialización y ventas a nivel local y nacional.
- Crear, al interior de la organización un ambiente de estabilidad y menor riesgo operativo.

Los objetivos y necesidades del estudio de mercado se resumen en el gráfico No 3.1

GRÁFICO No 3.1

OBJETIVOS Y NECESIDADES DEL ESTUDIO DE MERCADO



Elaboración: Autora

IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

3.8 DEFINICIÓN DE PRODUCTOS

Productos son aquellos bienes mercancías o servicios, producidos y colocados en el mercado con el objetivo de satisfacer necesidades humanas o necesidades de la producción.

3.9 CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Para fines de la presente investigación, los productos se clasifican según su origen, su destino y finalidad.

Según su origen, pueden ser nacionales o importados, los primeros son aquellos producidos en el país y los segundo son aquellos producidos en otros países.

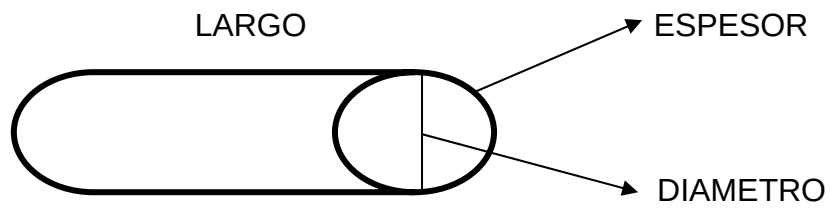
Según su destino, se clasifican en aquellos que se destina para el consumo humano o satisfacer las necesidades de las familias y aquellos que se destinan a satisfacer las necesidades de la industria, más conocidos como materias primas o productos intermedios.

Según su finalidad, se clasifican en productos de consumo o aquellos que satisfacen las necesidades humanas y de inversión, que definen los equipos y maquinarias que permiten incrementar la capacidad productiva.

3.10 PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA ABBA AMIROS

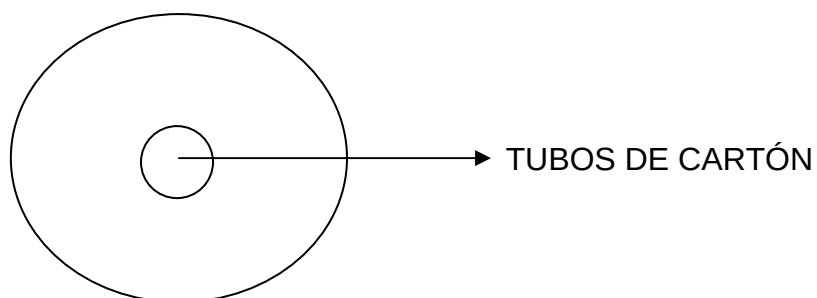
El producto que elabora la empresa ABBA AMIROS, consiste en un TUBO DE CARTÓN de forma cilíndrica. Para el efecto, se utiliza como materia prima el cartón, conocido en el mercado con el nombre de KRAF LAINER, generalmente responde a las principales CARACTERÍSTICAS y que detallamos a continuación en el cuadro No 3.1

PRODUCTO TUBO DE CARTÓN

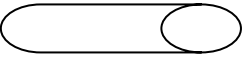
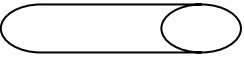
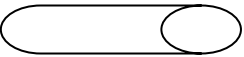
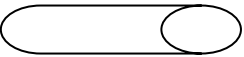
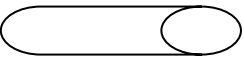
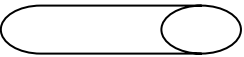
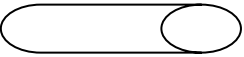


USOS. Los tubos de cartón sirven para envolver tela, papel y plástico en forma de bobinas, tal como se aprecia a continuación:

BOBINAS DE PAPEL



CUADRO No 3.1**TUBOS DE CARTÓN ELABORADO POR LA EMPRESA ABBA AMIROS
AÑO 2005**

Tubos de cartón	Diámetro Pulgadas	espesor milímetro	largo metros	peso kilos
	3	7	4.0	2.6
	3	8	3.0	2.2
	3	5	5.0	2.5
	3	5	0.51	1.5
	3	5	0.31	1.0
	3	8	0.51	1.7
	3	8	0.71	2.1

Fuente. Empresa ABBA AMIROS

Elaboración: Autora

En consecuencia lo que elabora la empresa ABBA AMIROS es por definición, un producto utilizando cartón como materia prima de origen nacional, que sirve generalmente como soporte para envolver, papeles, plásticos, telas y obtener otro producto en forma de bobina.

CONSUMIDOR DEL PRODUCTO

3.11 DEFINICIÓN DE CONSUMIDOR

Consumidores son aquellas personas o empresas que buscan satisfacer sus necesidades por medio de consumir productos.

3.12 CLASIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR

Los consumidores pueden ser:

Nacionales o extranjeros, los primeros definen en este caso a las empresas que se ubican al interior del país y los segundos son aquellas que se encuentran en el exterior.

El caso que nos ocupa esta compuesta por empresas o industrias que consumen productos finales como el papel, plásticos, telas y otros.

3.13 CONSUMIDOR DEL PRODUCTO QUE ELABORA LA EMPRESA ABBA AMIROS

Los consumidores de los productos que elabora la empresa ABBA AMIROS, son aquellas industrias o empresas que elaboran BOBINAS de papel, plásticos o telas, y son las siguientes:

EMPRESAS

Industrias que elaboran bobinas de papel

LA HORA	SECTOR NORTE (QUITO)
ENGOMA	SECTOR NORTE (QUITO)
INCOPASA	SECTOR SUR (QUITO)
INDUSTRIAS PACO	SECTOR SUR (QUITO)

Industrias que elaboran bobinas de plásticos

PLASTILENE	SECTOR MITAD DEL MUNDO (QUITO)
SIGMAPLAST	SECTOR NORTE (QUITO)
DELLEX	SECTOR NORTE (QUITO)
POLIPACK	SECTOR VALLE (QUITO)
FUPEL	SECTOR NORTE (QUITO)

Industrias que elaboran bobinas de telas

LA INTERNACIONAL	SECTOR SUR (QUITO)
TEXTILES DEL PACÍFICO	SECTOR NORTE (QUITO)
TEXTILES NACIONALES	SECTOR NORTE (QUITO)
TEXTILES ECUADOR	SECTOR VALLE (QUITO)
TEXTILES SAMPEDRO	SECTOR NORTE (QUITO)

También consumen TUBOS DE CARTÓN los floricultores, pero su demanda es estacional, muy pequeña y además requiere un producto de complicada fabricación y de elevado costo.

IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN

3.14 IMPORTACIÓN

IMPORTAR es el ingreso de mercancías extranjera, para ser nacionalizada para su consumo interno.

Las importaciones de tubos de cartón, que es el producto que elabora la empresa ABBA AMIROS representa el 30% de la oferta interna, con un total de 6.750 mil kilos. Las principales empresas importadores y su participación en el mercado se resumen en el cuadro No 3.2

Para efecto de obtener la información en las empresas se elaboro una ficha que permita realizar la encuesta para conocer de manera especial la proyección, localización y otros datos necesarios para la investigación.

El formulario de la encuesta se anexa al final de esta investigación (Anexo No. 1)

CUADRO No 3.2**IMPORTACIONES DE TUBOS DE CARTÓN POR EMPRESAS A NIVEL NACIONAL**

Año 2005

EMPRESAS	En Miles Kilos	PAÍS	% de Participación en Importaciones
Kimberly Clark	2.700	Colombia	42
Corepa	2.025	Chile	31
Klabin	1.695	Brasil	27
TOTAL	6.420		100%

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

El producto importado es de similar calidad y precio al nacional por lo tanto, constituye una alternativa ante la presión de la demanda y en cierta medida, la deficiencia de la producción nacional, como veremos mas adelante.

La demanda alcanza a 2'000.000 de kilos y como ya se expresa anteriormente las importaciones cubren el 30% del consumo interno, si se considera que la producción nacional bordea los 15'000.000 de kilos, las importaciones representan el 30% de la Oferta Interna.

3.15 EXPORTACIÓN

EXPORTAR es la salida de los productos de origen nacional, fuera del territorio para ser consumidos en el exterior.

No existe exportación de tubos de cartón por lo tanto no interesa este aspecto en la presente investigación en los actuales momentos, pero no se descarta intentar exportar en el mediano plazo, el inconveniente que presenta el mercado externo, es que existe muchos requisitos en normas lo cual crean dificultades para incursionar en este siempre difícil mercado.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.16 DEFINICIÓN DE MERCADO

Mercado, es el área mecanismo o sistema al que concurren vendedores y compradores para intercambiar productos o bienes y servicios mediante un acto de compra venta. A los compradores se le denomina DEMANDA y a los vendedores OFERTA.

3.17 DEFINICIÓN DE DEMANDA DE MERCADO

Demanda es la posición o fuerza de los consumidores en el mercado.

3.18 FACTORES QUE DETERMINAN LA DEMANDA

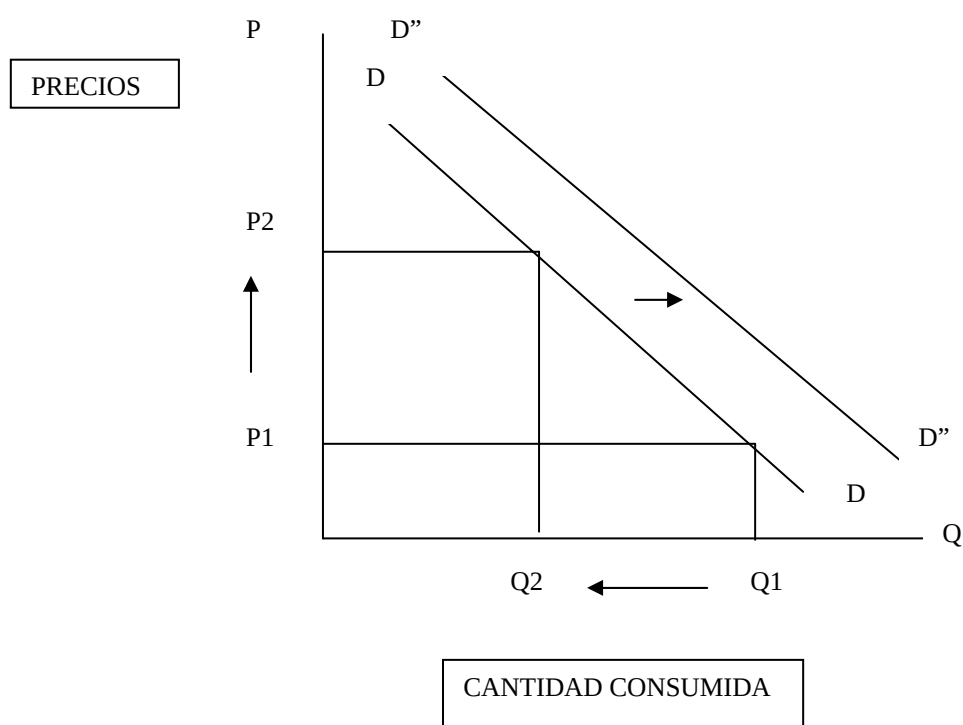
La demanda depende factores o leyes que rigen los precios de los productos, el ingreso familiar y otros factores de menor incidencia, como la calidad, el conocido efecto demostración o factores psicológicos.

La LEY de los precios determina que los consumidores, incrementen la cantidad demanda (q_1 en el gráfico No 3.2) a medida que el precio tienda a bajar (p_1) y a disminuir el consumo (q_2) a medida que el precio suba (p_2), relación inversa que demuestra el comportamiento de los consumidores en función del precio y que se resume a continuación en el gráfico No 3.2

Los consumidores a su vez, requieren más cuando intervienen otros factores como son los ingresos, gastos, exportación de mercadería, nivel de precios de estos bienes. Por ejemplo en el caso de los ingresos cuando estos son altos y el desplazamiento de la función demanda es hacia la derecha como lo expresa en el gráfico No 3.2 con la curva de demandas desplazada hacia la derecha en D'' .

GRÁFICO No 3.2

FUNCIÓN DEMANDA DE MERCADO



Elaboración: Autora

3.19 DEMANDA DE TUBOS DE CARTÓN

La demanda de TUBOS DE CARTÓN que es el producto que elabora la empresa y que sirven a la industria de papel, telas y plásticos, esta en función de los precios, la calidad, las dimensiones de los tubos y de la ubicación de las empresas consumidoras en el territorio ecuatoriano, aspectos estos que detallamos a continuación.

3.20 DEMANDA HISTÓRICA DE TUBOS DE CARTÓN

La demanda de tubos de cartón para los cinco últimos años, expresada en kilos observó el comportamiento que se detalla en el cuadro No 3.3

CUADRO 3.3

DEMANDA HISTÓRICA DE TUBOS DE CARTÓN

AÑOS 2002 - 2005

AÑOS	en Miles de Kilos	% de Variación
2001	18.000	
2002	18.900	5.0
2003	20.040	6.0
2004	21.460	5.0
2005	22.500	8.0
PROMEDIO	20.000	5.74 %

$$M = C (1+i)^n$$

$$i = \sqrt[n]{\frac{M}{C}} - 1$$

M = VALOR FINAL

C = VALOR INICIAL

i = TASA DE CRECIMIENTO

n = TIEMPO

$$i = \sqrt[4]{\frac{22.500}{18.000}} - 1$$

$$i = 1,0574 - 1$$

$$i = 5.74\%$$

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autora

Como se observa en el cuadro anterior el promedio del consumo anual es de 20 millones de kilos, con una tasa de crecimiento para el mismo período del 5.74 %, cifra que refleja la situación expansiva de la demanda de tubos de cartón en el mercado nacional.

3.21 DEMANDA POR INDUSTRIA

Los tubos de cartón lo consumen las industrias que elaboran telas, plásticos y papel, que le sirve de soporte para envolver el producto hasta conseguir producir una bobina. De acuerdo con la investigación, los resultados de la demanda industrial se resumen en el cuadro No 3.4

CUADRO No 3.4**CONSUMO DE TUBOS DE CARTÓN POR INDUSTRIAS**

AÑO 2005

MATERIAL QUE ELABORAN LAS INDUSTRIAS EN EL PAÍS	EN MILES DE KILOS	% de PARTICIPACIÓN
Papel	11.250	50
Plásticos	4.500	20
Telas	5.625	25
Otras	1.125	5
TOTAL	22.500	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autora

En el cuadro anterior se observa que la industria que más consume tubos de cartón es la que elabora bobinas de papel que demanda el 50 % del consumo nacional, le siguen en importancia las de telas (25%) y plásticos (20 %), los exportadores de flores consumen una pequeña parte (5 %) con un tubo muy pequeño y de escasa rentabilidad.

3.22 DEMANDA POR TIPO DE PRODUCTO

Los tubos de cartón que existen en el mercado se diferencian por las dimensiones que se presentan en cada uno, según estas dimensiones el comportamiento del consumo se observa en el cuadro No 3.5

CUADRO No 3.5

CONSUMO DE TUBOS DE CARTÓN POR TIPO DE PRODUCTOS

AÑO 2005

TIPO DE PRODUCTOS			EN MILES DE KILOS	% de Participación
Diámetro	Espesor	Largo		
3	8	3.0	6.750	30
3	8	0.71	2.250	10
3	8	0.51	1.125	5
3	7	4.0	4.500	20
3	5	5.0	4.500	20
3	5	0.91	1.125	5
3	5	0.31	1.125	5
OTROS			1.125	5
TOTAL			22.500	100%

Fuente Investigación de Campo

Elaboración: Autora

De acuerdo con la información anterior los tubos que más demanda el mercado son los que presentan 3 pulgadas de diámetro (95 %) en sus diferentes medidas de espesor y largo, de 2 pulgadas y menos participa en el mercado con apenas el 5% que son aquellos que consumen los floricultores.

De los tubos de 3 pulgadas los que más se consumen son los más largos de 3 (30 %), 4 (20 %) y 5 metros (20 %). El resto del consumo es de tubos de menos de un metro, tal como se observa en la información anterior.

3.23 DEMANDA POR CIUDADES

Las ciudades que más consumen tubos de cartón son las de mayor desarrollo industrial, es decir Quito, Guayaquil y Cuenca, la demanda por ciudades, se observa en el cuadro No 3.6

CUADRO No 3.6

DEMANDA DE TUBOS DE CARTÓN POR CIUDADES

AÑO 2005

CIUDADES	EN MILES DE KILOS	% de PARTICIPACIÓN
Quito	13.500	60
Guayaquil	4.500	20
Cuenca	3.375	15
Otras	1.125	5
TOTAL	22.500	100 %

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autora

De acuerdo con los datos del cuadro anterior se observa que la ciudad que más consume tubos de cartón es Quito (60 %) con 13.500 miles de kilos, le siguen Guayaquil (20 %) y Cuenca (15%). De esto se concluye que la mayor demanda esta en Quito.

ANÁLISIS DE LA OFERTA

3.24 DEFINICIÓN DE OFERTA

La oferta es la posición o fuerza de los productores en el mercado.

3.25 FACTORES QUE DETERMINAN LA OFERTA

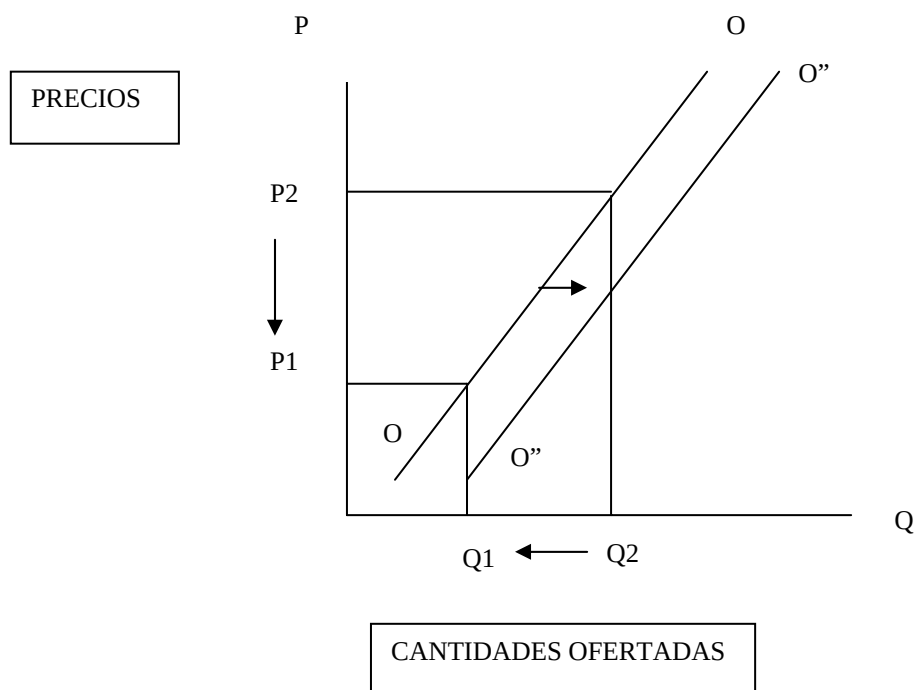
Entre los factores que determinan la oferta, destacan los precios de los productos, luego los elementos que intervienen en el costo entre otros están los salarios y tasa de interés.

La LEY de los precios determina que a media que los precios suben (p_1 en el gráfico No 3.3) mayor cantidades de productos se querrán vender (q_1) y por el contrario, a precios menores (p_2) menor será la oferta (q_1), relación directa que demuestra el comportamiento de los productores en el mercado en función de los precios y que se expresa en el gráfico No 3.3 a continuación.

Los otros factores que inciden en la oferta, conducen a desplazar la función hacia la derecha cuando se disminuyen los costos (O'' en el gráfico No 3.2), especialmente de los salarios o la tasa de interés.

GRÁFICO No 3.3

FUNCIÓN OFERTA DE MERCADO



Elaboración: Autora

3.26 OFERTA DE TUBOS DE CARTÓN

La oferta de TUBOS DE CARTÓN está determinada por la producción del conjunto de empresas que laboran estos productos.

3.27 OFERTA HISTÓRICA DE TUBO DE CARTÓN

La oferta total y para el conjunto de empresas que producen de tubos de cartón en los últimos cinco años observa un comportamiento que se expresa a continuación en el cuadro No 3. 7

CUADRO No 3.7**OFERTA HISTÓRICA DE TUBOS DE CARTÓN**

AÑO 2001 - 2005

AÑOS	EN MILES DE KILOS	% de VARIACIÓN
2001	17.800	
2002	18.600	5
2003	19.500	5
2004	20.400	4
2005	21.400	5
PROMEDIO	19.740	5 %

$$M = C (1+i)^n$$

$$i = \sqrt[n]{\frac{M}{C}} - 1$$

M = VALOR FINAL

C = VALOR INICIAL

i = TASA DE CRECIMIENTO

n = TIEMPO

$$i = \sqrt[4]{\frac{21.400}{17.800}} - 1$$

$$i = 1,04712 - 1$$

$$i = 4.71\%$$

Fuente Investigación de Campo

Elaboración: Autora

De acuerdo con las cifras que se observan en el cuadro anterior, la producción en los últimos cinco años experimenta niveles escasos de expansión, la tasa de variación alcanza el 4.71 % demuestra que los empresarios, incluida la empresa ABBA AMIROS no han realizado esfuerzos significativos para incrementar la producción, las razones la analizaremos más adelante.

3.28 OFERTA POR ORIGEN DEL PRODUCTO

Según su origen el producto puede ser nacional o importado, las cifras observadas al respecto se resumen en el cuadro No 3.8

CUADRO No 3.8**OFERTA DE TUBOS DE CARTÓN POR ORIGEN DEL PRODUCTO**

AÑO 2005

ORIGEN	EN MILES DE KILOS	% PARTICIPACIÓN
Nacional	14.980	70
Importado	6.420	30
TOTAL	21.400	100%

Fuente Investigación de Campo

Elaboración Autora

Las cifras anteriores demuestran que el 70 % de la oferta es de origen nacional y el 30 % importado.

3.29 OFERTA POR EMPRESA

Las empresas y su producción de tubos de cartón a nivel nacional se resumen en el cuadro No 3.9 a continuación:

CUADRO No 3.9**OFERTA DE TUBOS DE CARTÓN POR EMPRESAS**

AÑO 2005

EMPRESAS	EN MILES KILOS	% de PARTICIPACIÓN
Incasa	6000	40
Prodicartón	2.000	12
Industrias Omega	1.400	10
Andina cartón	800	7
Cartonera Andina	2.200	15
Cartopapel	1.500	10
ABBA AMIROS	294	1
Otros	786	5
TOTAL	14.980	100

Fuente: Investigación da Campo

Elaboración: Autora

En función de la información anterior se concluye que existe una competencia oligopólica en el mercado de tubos de cartón, que se explica por la supremacía y mayor participación de la empresa Incasa con una producción de 6 millones de kilos, que representa el 40 % del total de la producción nacional.

Le siguen a continuación las empresas Cartonera Andina con el 15%, Prodicartón con el 12%, Industrias Omega y Cartopapel con el 10% todas estas ubicadas en Quito. Cabe destacar que ABBA AMIROS compite apenas con el 1% es decir es una productora marginal comparada con las otras empresas que por lo mismo tienen una infraestructura enorme.

La empresa ABBA AMIROS que produce 300 mil kilos anuales participa con el 1 % en el mercado, como se puede apreciar su participación es minoritaria, los proyectos de expansión le permitirán una mayor participación en la producción total, como es el propósito de sus directivos.

3.30 OFERTA POR TIPO DE PRODUCTO

Los tubos de cartón que produce la industria nacional se diferencian de las industrias extranjeras, por las dimensiones del mismo y que están en función del diámetro y del largo de cada uno. La oferta nacional por tipo de producto y por empresa se resume en el cuadro No 3.10

CUADRO No 3.10

OFERTA DE TUBOS DE CARTÓN POR TIPO DE PRODUCTO

AÑO 2005

TIPO DE PRODUCTO			EN MILES DE KILOS	% PARTICIPACIÓN
Diámetro	espesor	largo		
3	8	3.0	4.494	30
3	8	0.71	1.498	10
3	8	0.51	749	5
3	7	4.0	2.996	20
3	5	5,0	2.996	20
3	5	0.91	749	5
3	5	0.31	749	5
OTROS			749	5
TOTAL			14.980	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autora

De acuerdo con las cifras del cuadro anterior se puede apreciar que el tubo de cartón que más producen las empresas son los más largos (de 5, 4 Y 3 metros) de 3 pulgadas de diámetro y de 8-7 mm de espesor. Le siguen en orden de niveles de producción, los tubos más pequeños, menos de un metro, con el 35 % de la producción nacional y de menos de 3 pulgadas de diámetro, alcanza el 5 % de la producción total.

3.31 OFERTA POR CIUDADES

Las empresas que producen tubos de cartón se encuentran ubicadas en las tres ciudades importantes por su condición industrial, los datos se resumen a continuación en el cuadro No 3.11

CUADRO No 3.11

OFERTA DE TUBOS DE CARTÓN POR CIUDADES

AÑO 2005

CIUDADES	EN MILES DE KILOS	% DE PARTICIPACIÓN
Ambato	5.992	40
Quito	4.494	30
Guayaquil	1.498	10
Cuenca	2.247	15
Otras	749	5
TOTAL	14.980	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autora

Como es de esperarse la empresa que por la magnitud de su producción controla el mercado se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, que controla el 40 % de la producción total por lo tanto es en esta localidad donde se produce la mayor cantidad de tubos de cartón.

En importancia le siguen Quito (cuatro empresas) con el 30 %, Cuenca con el 15 % y Guayaquil con el 10 %. Otras en la cual se incluye la producción de Tena, representa el 5 % de la producción nacional.

3.32 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Es un tema sobre el cual los directivos empresariales guardan sus reservas, sin embargo, se alcanzó a detectar, por medio de la investigación de campo, que las empresas en conjunto están laborando en niveles próximos al pleno empleo dado las condiciones de la demanda, lo cual significa que es muy difícil para el sector que produce tubos de cartón, incrementar la producción por efecto de presión evidente en el consumo, a pesar que existe una demanda insatisfecha por el hecho de que se labora a plena capacidad.

Como ya se explicó anteriormente para obtener la información de la proyección de las empresas, el consumo de la demanda y otras variables de mercados, se realizó lo que denomina investigación de campo, por medio de una encuesta en la que se detallan estas variables y luego se aplica al universo encuestado. Se considera el universo todas las empresas productoras y consumidoras de tubos de cartón, que dado su número, se le aplicó la ficha a todas y cada una de ellas, por lo que no hubo necesidad de elaborar ningún tipo de muestra.

En resumen la investigación de campo y la ficha que se anexa (Anexo No1), que se elaboró para hacer la encuesta se le aplicó a todas las empresas que consumen y elaboran tubos de cartón y cuyo detalle en los resultados han sido incluidos en el análisis de la Oferta y la Demanda que ya realizamos anteriormente.

ANALISIS DEL PRECIO

3.33 DEFINICIÓN DE PRECIO

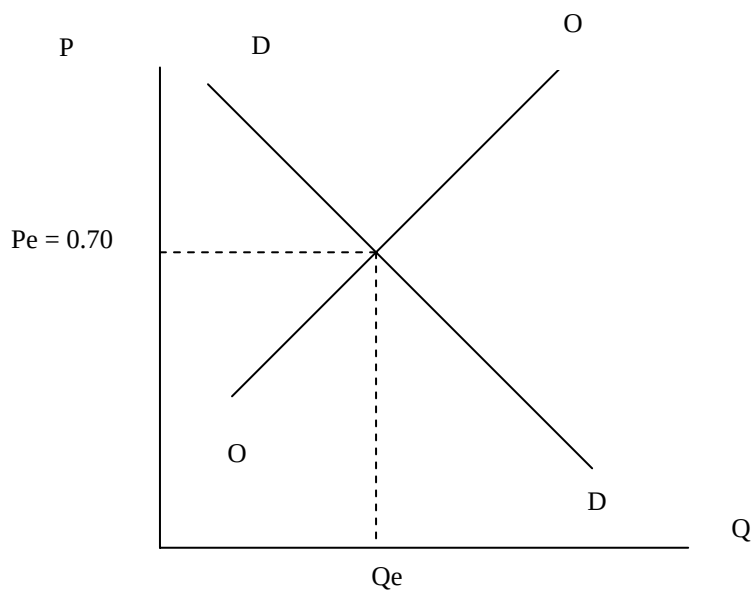
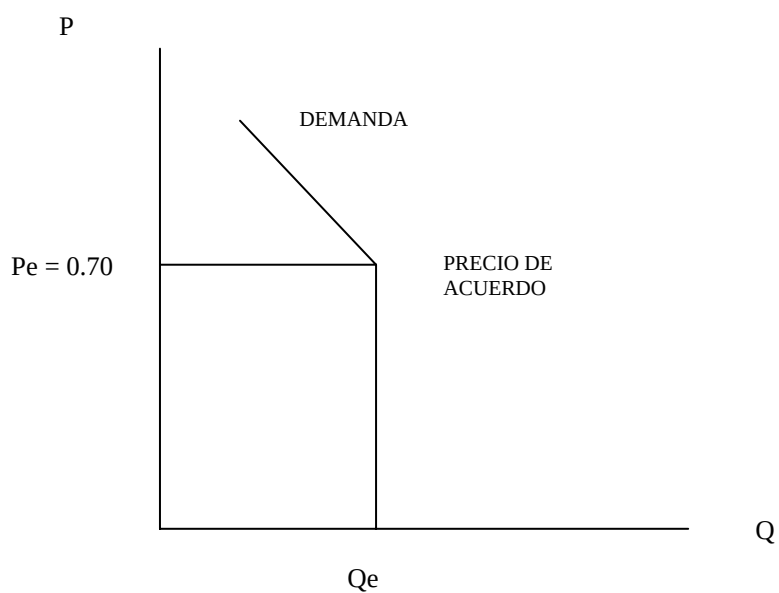
Precio es lo que paga el consumidor en el mercado por poseer determinadas cantidades de productos. El precio expresa la cantidad de dinero entregada por el comprador y a la vez la cantidad de producto entregado por el vendedor.

Según la crítica social muestra el precio es la expresión en dinero del valor de las mercancías, si en el valor se incluye los salarios rentas y beneficios por definición y agregación de los precios son los mismos que forman parte del valor.

3.34 DETERMINACIÓN DEL PRECIO EN EL MERCADO

El PRECIO de mercado se determina en donde la demanda es igual a la oferta, se denomina PRECIO DE EQUILIBRIO, por que a ese precio (pe en el gráfico No 3.4), los consumidores demandarán las mismas cantidades que los empresarios desean producir (qe en el gráfico), en el nivel de equilibrio se maximiza el consumo y las utilidades empresariales, el equilibrio se expresa en el gráfico No 3.4

Esto se da en el mercado de competencia perfecta, sin embargo en la competencia imperfecta el precio lo fija la empresa en función de los costos, diseño y calidad como es el caso que se presenta en el mercado de tubos de cartón como veremos mas adelante, se trata de un mercado oligopolista, el análisis del comportamiento de los costos y el precio para el caso en concreto de esta actividad se desarrolla con el cálculo de precio de ventas.

GRÁFICO No 3.4**PRECIO DE EQUILIBRIO****a) EQUILIBRIO PARA COMPETENCIA PERFECTA****b) EQUILIBRIO PARA COMPETENCIA IMPERFECTA (DEMANDA QUEBRADA)**

Elaboración: Autora

3.35 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PRECIO

Los factores que inciden en los precios de los productos son aquellos que tienen que ver con la demanda y la oferta, sobre la demanda influye de manera importante la cantidad de dinero que circula en la economía, el nivel de ingreso familiar y el denominado efecto demostración o el consumo de los vecinos. En el gráfico No 3.4 el desplazamiento hacia la derecha de la demanda (D'') y un incremento en los precios de los productos, refleja un incremento en la oferta monetaria o un incremento en el ingreso.

Sobre la oferta influyen los salarios y la tasa de interés, el incremento en estas variables desplaza la función oferta hacia la izquierda (O'' en el gráfico No 3.4), produce un incremento en los precios.

3.36 PRECIOS DE LOS TUBOS DE CARTÓN

Los tubos de cartón se embalan en paquetes de 10 unidades, el precio promedio por kilo es de 0.70 dólares, mientras que los precios van de acuerdo con sus dimensiones, se expresan en el cuadro No 3.12

CUADRO No 3.12**PRECIOS DE MERCADO DE LOS TUBOS DE CARTÓN**

TUBOS DE CARTÓN Diámetro espesor largo			UNIDAD	PRECIOS POR KILO PROMEDIO EN DÓLARES
3	8	3.0	2.80	0.70
3	8	0.71	0.70	0.70
3	8	0.51	0.50	0.70
3	7	4.0	1.50	0.70
3	5	3.0	1.80	0.70
3	5	0.51	0.30	0,70
3	5	0.31	0.25	0.70

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA**3.37 DEMANDA INSATISFECHA**

La demanda insatisfecha se determina por la diferencia entre la oferta total de mercado y la respectiva demanda. Constituye aquel consumo que las empresas no pueden cubrir o satisfacer. De acuerdo con la investigación de campo y para el año 2005 los datos de oferta y demanda ya tenemos calculados anteriormente son (ver cuadro 3.7 y 3.9)

CONCEPTO	MILES DE KILOGRAMOS
DEMANDA	22.500
OFERTA	21.400
DIFERENCIA	1.100

La demanda insatisfecha para el 2005 representa el 5% del total demandado por el mercado de tubos de cartón, si bien el promedio para los cinco últimos años es menor, este porcentaje es representativo para proyectar la demanda, dados los niveles de tendencia en los últimos años.

La demanda insatisfecha de tubos de cartón se determina y además proyecta en el cuadro No 3.13

CUADRO No 3.13

**PROYECCIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA
AÑO 2006 - 2010
ABBA AMIROS TUBOS DE CARTÓN**

AÑOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2006	22500	21400	1100
2007	23625	21400	2225
2008	24806	21400	3406
2009	26047	21400	4647
2010	27349	21400	5949

Fuente. Investigación de Campo
Elaboración: Autora

EL PROYECTO DE EXPANSIÓN de la empresa ABBA AMIROS, espera satisfacer menos del uno por ciento de esta demanda insatisfecha según lo indica el cuadro 3.4 y 3.8.

CAPITULO 4

ESTUDIO TECNICO

4.1 ESTUDIO TÉCNICO

En el capítulo quinto se conocerán aspecto técnicos de la empresa y las alternativas de expansión, destacan su ubicación, el tamaño de la empresa y del proyecto y la ingeniería del programa de expansión.

LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

4.2 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA (Anexo 2)

PROVINCIA	Pichincha
CIUDAD	Quito
SECTOR	Sur
PARROQUIA	Santa Bárbara

TAMAÑO DEL PROYECTO

4.3 TAMAÑO SEGÚN LA INVERSIÓN

El proyecto de expansión estima la inversión total en TREINTA MIL DÓLARES, el detalle se expone más adelante.

4.4 TAMAÑO SEGÚN LOS EQUIPOS

La expansión consiste en comprar dos máquinas, una CORTADORA de los tubos de cartón, que aumentará la producción en un 50 por ciento, actualmente esta

actividad se realiza manualmente. Una máquina PROTECTORA que recubre y protege los tubos de cartón para evitar deterioro del mismo, la protección del producto le permite ganar considerablemente en calidad y presentación.

4.5 TAMAÑO SEGÚN EL CAPITAL

Dado que la empresa se formó cuando aún existía la moneda nacional y por el hecho de que la inversión pasará a formar parte del patrimonio, la expansión multiplicará por tres el capital social.

INGENIERIA DEL PROYECTO

4.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL

La producción de tubos de cartón recurre el siguiente ciclo:

PREPARACIÓN DE LA MATERIA PRIMA, consiste en ubicar las bobinas de cartón en tres soportes, para que pueda fácilmente ser trasladada a la piscina de engomado.

PROCESO DE ENGOMADO, esta actividad se reduce a introducir el papel por medio de una transportadora a la piscina que contiene agua con goma, el objetivo es preparar el cartón para proceder a moldearlo en la próxima etapa.

ELABORACIÓN DEL TUBO DE CARTÓN, en los diferentes moldes, se procede a elaborar el tubo mediante el proceso de enrollar el cartón que estaba previamente engomado. El motor que acciona la máquina de elaboración del tubo de cartón, también acciona la cinta transportadora.

PROCESO DE CORTADO, una vez que el tubo de cartón ha sido retirado del molde, se procede a cortarlo manualmente, en la longitud que requiere el consumidor. El producto después de cortado está listo para ser embalado.

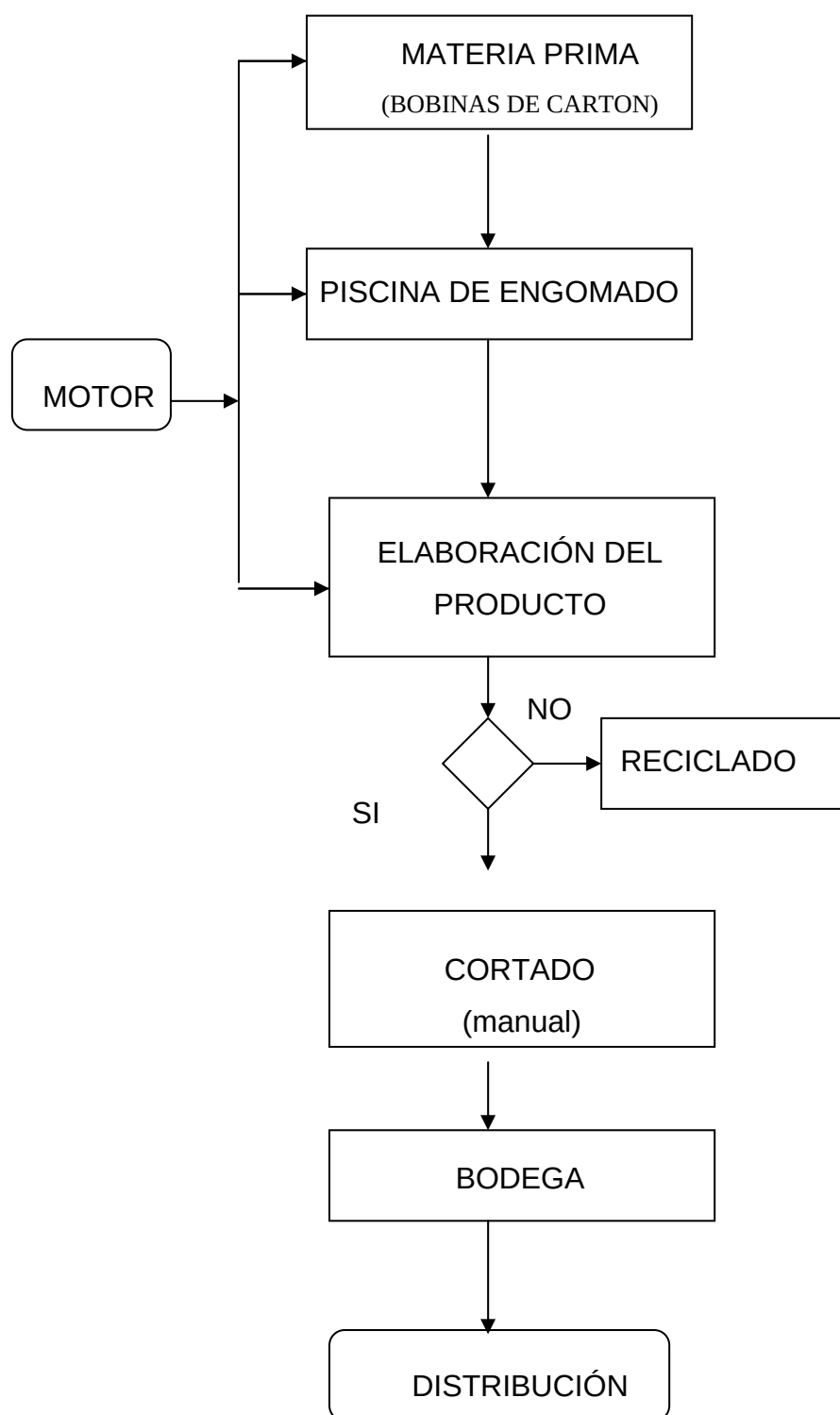
PROCESO DE EMPACADO, en pacas de 10 unidades, se procede a inventariar para luego ser depositados de acuerdo con su diámetro en la bodega.

BODEGAJE, en la bodega existe divisiones por secciones, la sección uno donde se colocan los tubos más largos y la sección dos donde se ubican los tubos de menor dimensión, el objetivo es facilitar la colocación en el transporte.

DISTRIBUCIÓN, en dos camiones que dispone la empresa para realizar esta actividad, los tubos se distribuyen entre las diferentes industrias que es el consumidor final. En el gráfico No 4.1 se resume el proceso de producción.

El material donde se grafica las instalaciones de la planta donde se especifica la ubicación de las maquinarias y explica todo el proceso de producción se anexa al final de este trabajo. (Anexo No. 2)

GRÁFICO No 4.1
EMPRESA ABBA AMIROS
PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL



Elaboración: Autora

4.7 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN PROGRAMADO

El proyecto de expansión se ha programado para los dos aspectos conflictivos de la empresa:

- El denominado cuello de botella de la producción esta en el cortado de los tubos, actualmente se lo realiza a mano, implica esto hecho pérdida de tiempo, disminución en la producción, aumento en los costos y deterioro en la calidad del producto.
- De acuerdo con la investigación de campo, se observó que los consumidores de los tubos de cartón se quejaban de la calidad, que se presentaban en las uniones del producto, fisuras que lo deterioraba con relativa facilidad. Al buscar la solución se encontró que había que cubrir los tubos con una lámina o cinta de cartón de menor grosor.

El proyecto de expansión de la empresa ABBA AMIROS, busca duplicar la producción y de manera simultánea ganar en calidad del producto, para el efecto se ha considerado que debe comprar las siguientes máquinas:

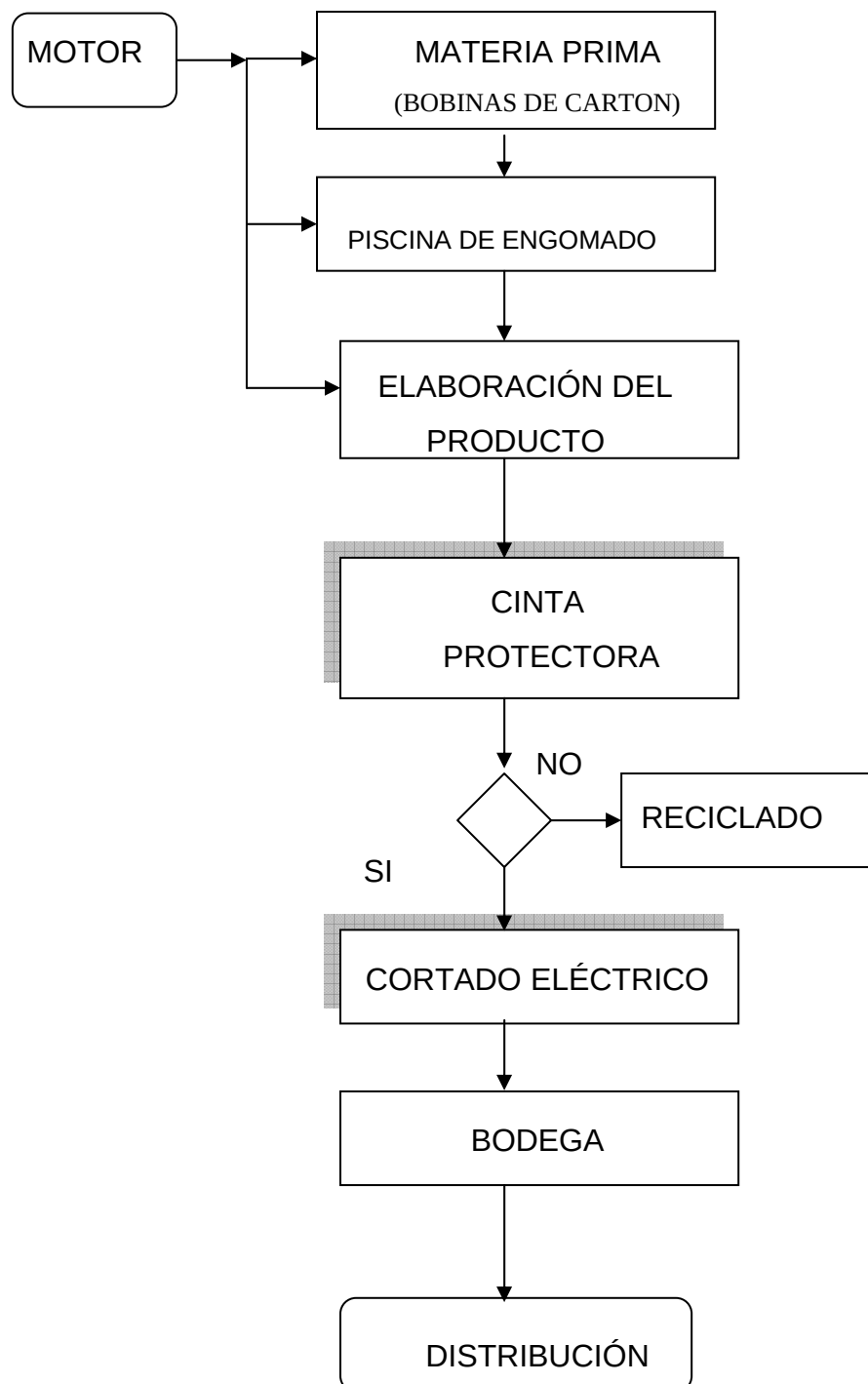
- UNA MÁQUINA CORTADORA ELÉCTRICA, que automatice la actividad. Actualmente el cortado de los tubos de cartón se realiza en forma manual, lo que implica demoras en el proceso de producción y además, ocasiona pérdidas importantes en el producto final. El nuevo equipo automático permitirá aumentar la producción actual en el 50 %.
- UNA MÁQUINA PROTECTORA, se tomó la decisión de adquirir este equipo que recubre por la parte externa el producto, considerando la observación de varios clientes en el sentido de que los tubos de cartón se deterioraban con relativa facilidad, al presentar pequeños agujeros en las fusiones y este hecho

respondía a la falta de protección del producto. Con este equipo se gana en calidad inclusive en presentación.

El resto del proceso permanece igual.

El proyecto incluye programas de promoción y publicidad, muy necesario para ganar y posesionarse del mercado. El proceso de producción incluido la expansión se resume en el cuadro No 4.2

CUADRO No 4.2
EMPRESA ABBA AMIROS
PROCESO DE PRODUCCIÓN INCLUIDO PROYECTOS DE EXPANSIÓN



Elaboración: Autora

4.8 PLAZO DE INSTALACIÓN

Los plazos para realizar la expansión, lo cual implica la adquisición e instalación de las maquinarias son los siguientes:

Construcción y compra de la máquina cortadora	8 meses
Importación e instalación de la máquina protectora	8 meses
Promoción	2 meses
Publicidad	2 meses

PLAZO TOTAL 10 MESES

En total se requiere de 10 meses para adquirir e instalar los equipos y realizar además las actividades de promoción y publicidad. Tanto la adquisición e la instalación de los equipos se realizarán de manera simultánea (8 meses). Las labores de promoción y publicidad se realizarán después de instalados y funcionando los equipos (2 meses).

EMPRESA ABBA AMIROS TUBOS DE CARTON
PROYECTO DE EXPANSION PARA LA ADQUISICIÓN E INSTALACIÓN DE LA
MAQUINARIA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (DIAGRAMA DE GANTT)

	MESES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	COORDINACION
A	15 DIAS	ANÁLISIS DE LA FACTURA	OPERARIOS	JEFE DE PRODUCCION
B	15 DIAS	PEDIDO	JEFE DE PRODUCCION	GERENTE PROPIETARIO
C	1 MES	INSTALACIÓN	OPERARIOS	JEFE DE PRODUCCION
D	1 MES	PRUEBA	JEFE DE PRODUCCION	GERENTE PROPIETARIO
E	1 MES	REVISIÓN	JEFE DE PRODUCCION	GERENTE PROPIETARIO
F	1 MES	MATERIA PRIMA	JEFE DE PRODUCCION	GERENTE PROPIETARIO
G	1 MES	PRODUCCIÓN	OPERARIOS	JEFE DE PRODUCCION
H	1 MES	BODEGA	OPERARIOS	JEFE DE PRODUCCION

EMPRESA ABBA AMIROS TUBOS DE CARTON
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (DIAGRAMA DE GANTT EN SEMANAS)

ACTIVIDADES	DUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
A. ANÁLISIS DE LA FACTURA	15 DIAS																												
B. PEDIDO	15 DIAS																												
C. INSTALACIÓN	1																												
D. PRUEBA	1																												
E. REVISIÓN	1																												
F. MATERIA PRIMA	1																												
G. PRODUCCIÓN	1																												
H. BODEGA	1																												

Fuente. Investigación de Campo
 Elaboración: Autora

CAPÍTULO 5

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

Este capítulo esta destinado a enfocar los aspectos relacionados con la empresa, su funcionamiento y realizar un diagnóstico de la situación actual.

5.1 LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

En este capítulo se desarrollaran aspectos relacionados con la empresa desde punto de vista interno y externo, en especial como esta organizado, como esta se relaciona con los recursos y los grupos que la integran como son: proveedores, clientes, competencia, etc. A este análisis hay que agregar el macro ambiente que le rodea (factores económicos, sociales, políticos, legales y ambientales) y el funcionamiento de elementos los que permitirán mas adelante, realizar el proyecto estratégico de expansión.

5.2 LA EMPRESA

Incluye en esta parte la información de carácter general, en especial las antecedentes empresariales del propietario y director general.

5.3 INFORMACIÓN GENERAL

Los aspectos y la información general que rodean a la empresa ABBA AMIROS, son los siguientes:

RAZÓN SOCIAL: ABBA AMIROS

DIRECCIÓN : Avenida Cusubamba, pasaje 4 casa 13

UBICACIÓN : Sector Sur de la ciudad de Quito

TIPO DE EMPRESA: Sociedad Personal

ACTIVIDAD: Elaboración de tubos de cartón

FECHA DE CREACION: AÑO 1.999

5.4 CARACTERÍSTICA DEL CAPITAL

La composición de los capitales es determinante para conocer y evaluar las necesidades de financiamiento, destaca el hecho de que el propietario posee los recursos que requiere la expansión.

CAPITAL DE CONSTITUCIÓN	10.000,00 dólares
CAPITAL PROPIO A INVERTIR	30.000,00 dólares
ORIGEN DEL CAPITAL A INVERTIR	% Nacional

5.5 ELEMENTOS PERSONALES

REPRESENTANTE LEGAL: Rodrigo Camino Tutillo

DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Avenida Cusubamba, pasaje 4, casa 13

ANTECEDENTES EMPRESARIALES

Jefe de planta en Industrias Omega

Jefe de ventas en Industrias Engoma

Asesor en ventas en la Empresa Sigma Plásticos

Propietario Gerente de ABBA AMIROS

REFERENCIAS EMPRESARIALES

Ricardo Khamis Industria Engoma

Goerge Khamis Empresa Sigmaplast

Rances Khamis Empresa Indupetra

5.6 BASE FISIOLÓGICA DE LA EMPRESA

El funcionamiento de la empresa ABBA AMIROS se describe a continuación, de manera especial en las áreas o departamentos administrativa, financiera, producción y ventas.

5.7 FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO

Al realizar, la entrevista al dueño de la empresa (Anexo No.3), manifestó que la misma no cuenta con una cultura corporativa en la cual él y sus empleados para su normal funcionamiento y que les permita encaminar su esfuerzos hacia el logro de sus objetivos. La empresa no posee ningún instrumento de gestión y filosofía empresarial, ha sobrevivido gracias a la iniciativa del dueño de la empresa.

El departamento administrativo se encarga de recibir los pedidos y despachar los productos a los consumidores finales. Está constituido por las siguientes personas:

El Gerente propietario:

- Encargado de administrar la Empresa
- Controla la producción
- Ordena despacho de mercancía
- Realiza conciliaciones bancarias

La Secretaria contadora:

- Recibe y Archiva documentos
- Realiza registros
- Elaboración Cheques
- Recibe Pedidos
- Recibe Pedidos
- Controlar al Chofer

El Chofer asistente:

- Conduce el vehiculo
- Entrega la mercadería
- Realiza Cobros
- Traslada la materia prima

5.8 FUNCIONAMIENTO FINANCIERO

Los ingresos por concepto de ventas son depositados en los bancos, previo al visto bueno del Gerente, los pagos se lo realiza por medio de emitir cheques de gerencia. Semanalmente se realiza por parte del propietario un arqueo de caja. Para administrar los recursos existen dos cuentas corrientes:

La cuenta No 000250 en el Banco del Pichincha

La cuenta No 000758 en el banco MM Jaramillo Arteaga

Mensualmente se realiza la conciliación de saldos financieros, la secretaria contador es la que firma que los Estados Financieros y la que responde los resultados ante el Servicio de Rentas Internas.

5.9 FUNCIONAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN

El proceso de producción empieza con la colocación de las bobinas de papel (tres o más en total) en los soportes que existe para el efecto y que permite su normal

deslizamiento hacia la piscina de engomado, el cartón previsto de goma, llega a los moldes donde se elabora el producto, que pasa a la bodega después de ser debidamente empacada y queda listo para la distribución.

El departamento de producción consta del siguiente personal:

El jefe de producción

- Analiza Materia Prima
- Elabora proceso de trabajo
- Elabora hoja de trabajo
- Controla Calidad de Producción
- Ordena la ejecución de pedidos

Dos trabajadores

- Instalar bobinas
- Colocan Insumos
- Embalan la mercadería
- Cargan Paquetes

El proyecto de expansión demanda contratar un trabajador adicional.

5.10 FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El departamento de ventas en realidad no existe en la organización, ya que generalmente se trabaja en la modalidad de bajo pedido. En la actualidad, la secretaría recibe por teléfono el pedido y traslada la solicitud al Gerente, el mismo que ordena al área de producción para que se atienda el pedido.

La expansión demanda contratar personal especializado, con el carácter de eventual, que realice actividades en dos sentidos:

- Promoción del producto entre los consumidores
- Elaboración de un programa de publicidad selectiva

El objetivo de estas actividades de ventas y mercadeo se orienta para alcanzar dos objetivos importantes:

- Expandir nuevos mercados en Guayaquil y Cuenca, ciudades que actualmente no están cubiertas con el producto.
- Cuantificar las metas y los objetivos empresariales tal como se detalla en el capítulo sexto.

5.11 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

El análisis de la situación actual de la empresa permitirá elaborar en el capítulo sexto la propuesta estratégica de expansión, esta enfocada en los siguientes aspectos y áreas importantes de la empresa.

5.12 SITUACIÓN EMPRESARIAL

La empresa “ABBA AMIROS” es una sociedad personal, de carácter familiar, muy pequeña pues apenas cubre el 1 % del mercado nacional. Gracias al esfuerzo individual del propietario y los dos trabajadores, ha logrado superar la última crisis financiera (1998-1999) y permanecer como entidad productiva. Posibles expansiones en el futuro obliguen a cambiar por una sociedad anónima o de acciones.

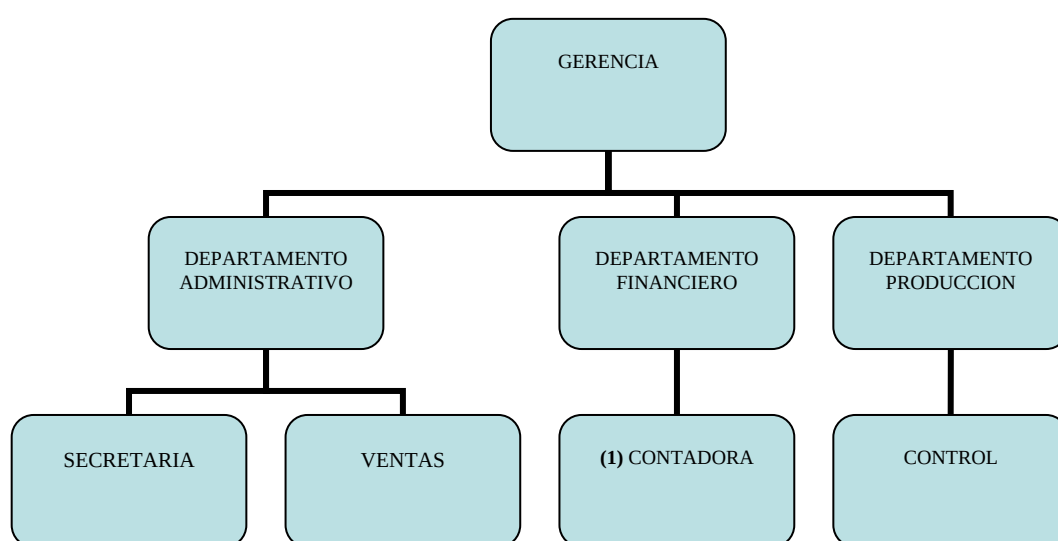
5.13 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA

La situación administrativa se explica por medio del organigrama estructural las secciones de ventas, registros y control es la que diferencian al organigrama propuesto del actual, es decir estas secciones se crean con la expansión y que se expone a continuación:

GRÁFICO No. 5.1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

EMPRESA “ABBA AMIROS”



Elaboración: Autora

En el departamento administrativo la secretaría realiza labores de contabilidad y control especialmente financiero e inclusive, si la situación de ventas lo requiere, conduce uno de los camiones distribuidores del producto. El gerente propietario por su parte, realiza actividades de dirección y ventas, el chofer se encarga de distribuir el producto y del mantenimiento de los vehículos, la propuesta de expansión obliga a llevar un sistema contable interno y computarizado para el efecto se crea la sección de contabilidad.

El proceso de expansión demanda crear el departamento de ventas, encargado de realizar la publicidad y promoción del producto.

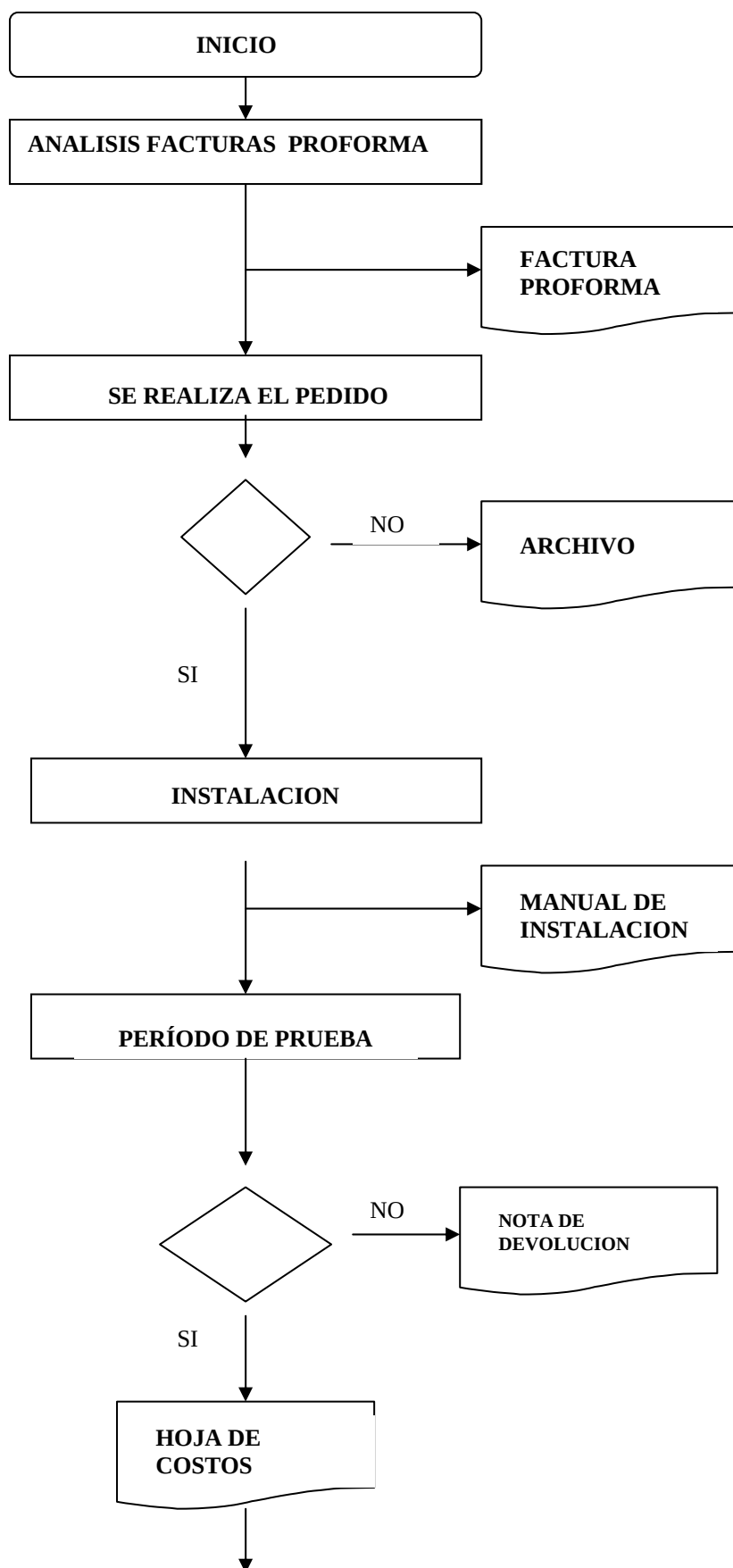
5.14 SITUACIÓN PRODUCTIVA

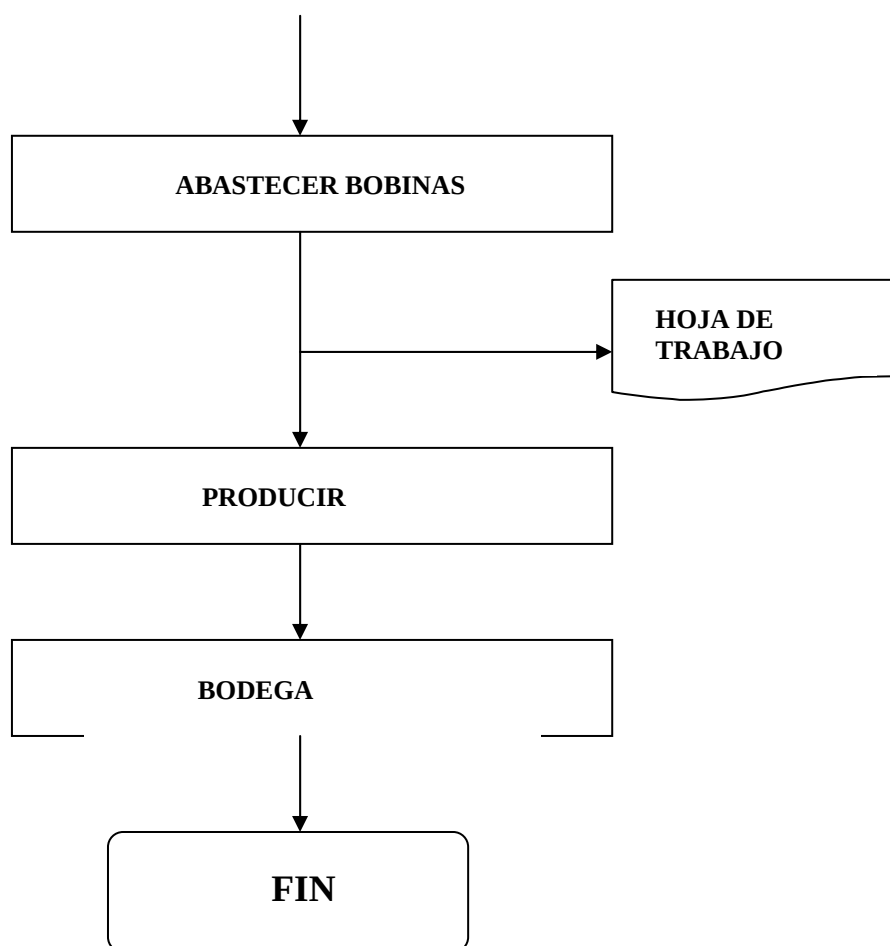
Dos problemas enfrente el proceso de producción y que inciden considerablemente en los resultados. En primer lugar el cortado de los tubos en la longitud que requiere el consumidor y la falta de recubrimiento en los tubos que acarrea deficiencias en la calidad del producto. Precisamente en la propuesta de expansión se orienta a superar estas limitaciones productivas, requiere además, contratar una persona para que labore en es esta área.

Mediante el siguiente gráfico 5.2 se pretende demostrar en que consiste el cambio:

GRÁFICO No 5.2

**SITUACION DE LA EMPRESA CON LA PROPUESTA DE EXPANSION EN LA
SITUACION PRODUCTIVA**





Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

Es elocuente y resulta ocioso insistir en que la máquina corta mucho más tubos de los que puede hacer un trabajador y en el caso de la empresa, la relación es del 50% en más de un incremento en la producción al adquirir e instalar la máquina en la empresa tal como se propone en la presente investigación.

El problema del recubrimiento se soluciona mediante la adquisición de una máquina que es parte de la propuesta de expansión y que tiene como objetivo recubrir con material de cartón el tubo para protegerlo de la deficiencia que actualmente presenta en su elaboración y que ha sido motivo de queja por parte de los consumidores, al implementar este sistema no implica demora en los procesos de trabajo ni incrementos significativamente los costos como los mostraremos mas adelante.

5.15 SITUACIÓN FINANCIERA

Evaluar la situación financiera requiere conocer la situación y administración presupuestaria, el programa de tesorería y el plan de registro, aspectos estos que son desarrollados en detalle en los próximos capítulos. La relación de activos fijos, inventarios y capital de trabajo igualmente será detallada mas adelante.

5.16 SITUACIÓN DE MERCADO

El aspecto más conflictivo que debe enfrentar la empresa es su condición de pequeño productor y la situación de competencia oligopolista que presenta el mercado, la teoría aconseja que la mejor alternativa para superar estos inconvenientes esta en la gestión administrativa y financiera, que permita ganar en competitividad y calidad para posesionarse del mercado.

La empresa ABBA AMIROS, debe realizar esfuerzos e implementar las modernas normas de administración por medio de la gestión empresarial, para ganar sobre todo en calidad productiva.

CAPÍTULO SEXTO

ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero es fundamental en un proceso de expansión, este aspecto será desarrollado en el presente capítulo

6.1 ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero esta destinado a considerar los requerimientos de recursos para realizar la expansión programada.

6.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Se requiere adquirir dos máquinas cuyos costos se detallan a continuación

MAQUINAS	COSTO
- Una cortadora de tubos de cartón de fabricación nacional	\$ 6.300
- Una protectora con cinta de cartón de origen importado	\$ 15.100
TOTAL DE INVERSIÓN ACTIVO FIJO	\$ 21.400

6.3 INVERSIÓN DE INTANGIBLES

Intangibles se definen a los gastos de ventas, de manera especial los de publicidad, promoción y se detallan a continuación:

- Promoción, una persona a medio tiempo eventual	\$ 1.200
- Programas radiales y elaboración de material impreso	\$ 800
TOTAL DE INVERSIÓN EN INTANGIBLES	\$ 2.000

6.4 INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

La rotación del capital de trabajo es mensual, por el hecho de que el ciclo de producción y venta de contado dura 25 días. Los valores se detallan a continuación, incluyen los valores que requiere la expansión. Los datos se reflejan en el cuadro No 6.1

CUADRO No 6.1

CAPITAL DE TRABAJO MENSUAL DE ABBA AMIROS EN DÓLARES

CONCEPTOS	VALORES
Materia prima	\$ 5.000
Mano de obra Directa	200
Gastos de fabricación	
Mantenimiento	600
Combustibles	100
Otros (suministros)	100
Total costo de fabricación	6000
Gastos administrativos	
Sueldos	200
Otros administrativos	200
Gastos financieros	
Gastos de ventas	200
TOTAL COSTOS Y GASTOS	6.600

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

6.5 INVERSIÓN DE TOTAL INICIAL

La suma de la inversión total es la siguiente:

ACTIVO FIJO	\$ 21.400
INTANGIBLES	2.000
CAPITAL DE TRABAJO	6.600
INVERSIÓN TOTAL	\$ 30.000

6.6 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

El financiamiento de la inversión es con los recursos propios y la depreciación acumulada, no se requiere crédito bancario, se detalla a continuación:

RECURSOS PROPIOS	\$ 20.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 10.000
TOTAL A INVERTIR	\$ 30.000

6.7 ESTRUCTURA DE COSTOS

Comparar los costos, permite conocer la bondad del proyecto de expansión, hace posible conocer el costo promedio actual y el costo promedio proyectado. La información se resume en el cuadro No 6.2

CUADRO No 6.2
ESTRUCTURA DEL COSTO DE ABBA AMIROS
EN DÓLARES

CONCEPTOS	COSTOS	
	ACTUAL	PROYECTADO
Materia prima	150.000	225.000
Mano de obra	3.000	5.000
Gastos de fabricación		
Depreciación	10.000	12.000
Mantenimiento	18.000	25.000
Combustibles	4.000	5.000
Otros (suministros)	7.000	10.000
Total costo de fabricación	192.000	282.000
Gastos administrativo		
Sueldos	4.000	5.000
Otros administrativos	2.000	4.000
Gastos financieros	2.000	2.000
Gastos de ventas		2.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS	200.000	295.000

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

El objetivo empresarial es aumentar la producción y ventas en un 50% y disminuir el costo promedio, tal como se demuestra anteriormente, que permita incrementar las utilidades.

6.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera se concentra en el análisis de los estados y los índices financieros, para finalmente determinar el equilibrio empresarial. Los datos actuales se tomaron de la declaración del impuesto a la renta y los proyectados obedecen a cálculos efectuados en base de los datos reales.

La evaluación financiera en los proyectos de expansión permite por modo de la proyección de Estados de Situación, de Perdidas y Ganancias conocer la bondad de la propuesta.

6.9 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

El balance general se expresa en el cuadro No 6.3 y del Estado de Pérdidas y Ganancias en el cuadro No 6.4 (Anexo No.4)

CUADRO No 6.3**BALANCE DE SITUACION FINANCIERA ACTUAL Y PROYECTADO
EN DÓLARES**

CONCEPTOS	ACTUAL AÑO 2005	PROYECTADO AÑO 2007
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja		1.000
Cuentas por cobrar	40.000	40.000
Inventarios	2.000	2.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	42.000	43.000
 ACTIVO FIJO		
Maquinarias y equipos	50.000	71.400
Vehículos	40.000	40.000
- Depreciación	10.000	12.000
TOTAL ACTIVO FIJO	80.000	99.400
 TOTAL ACTIVOS	112.000	132.400
 PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	30.000	30.000
 PATRIMONIO	 82.000	 102.400
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	112.000	132.400

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

El proyecto de expansión modifica la estructura del Balance General, la empresa gana en solvencia y solidez financiera y al mismo tiempo aumento la situación patrimonial, finalmente mejora la composición del activo fijo y se logran mantener los índices de liquidez, en esta primera aproximación de los resultados de la expansión y que se refleja en el Estado de Situación que compara el comportamiento actual (año 2005), con el proyectado al año 2007 se evidencia solvencia porque a simple vista la información demuestra que el Activo Corriente (\$ 112000.00) es ampliamente superior al Pasivo Corriente (\$30.000) igual criterio rige para la solidez en la que habría que agregar que el patrimonio alcanza cifras que superan las metas de los indicadores mas elementales, significa que existe 0.80% de patrimonio reflejado en un activo, indudablemente que la expansión mejorará estas cifras de por sí ya saludables tal como se observa en la información, estos aspectos se cuantifican en el numeral 6.4 y 6.5.

CUADRO No 6.4

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE ABBA – AMIROS EN DÓLARES

CONCEPTOS	ACTUAL AÑO 2005	PROYECTADO AÑO 2007
INGRESOS		
Ingresos por ventas	210.000	315.000
COSTOS Y GASTOS		
Costos de fabricación	192.000	282.000
Gastos administrativos	6.000	9.000
Gastos financieros	2.000	2.000
Gastos de ventas		2.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS	200.000	295.000
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	10.000	20.000

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

El proyecto de expansión al aumentar la producción y disminuir los costos, conduce a incrementar la magnitud y el porcentaje de las utilidades. El proyecto de expansión, además de ganar en calidad y competitividad, la empresa ABBA - AMIROS, obtiene importantes beneficios financieros.

6.10 ÍNDICES FINANCIEROS

Los índices de rentabilidad con respecto de las ventas, el patrimonio y la inversión total se expresan a continuación, los índices financieros de gestión constan en el capítulo séptimo. Es indudable que la expansión mejora de manera importante los indicadores financieros y además, los importantes niveles de ganancias reales, permite recuperar los montos de inversión realizados en año y medio, tal como se demuestra en el cuadro No 6.5

CUADRO No 6.5

INDICES FINANCIEROS ACTUAL Y PROYECTADO PARA LA EMPRESA ABBA AMIROS EN DÓLARES

CONCEPTOS	ACTUAL AÑO 2005	PROYECTADO AÑO 2007
Utilidad Ventas	$\frac{10.000}{210.000} = 0.05$	$\frac{20.000}{315.000} = 0.06$
Utilidad Patrimonio	$\frac{10.000}{82.000} = 0.12$	$\frac{20.000}{102.000} = 0.19$
Utilidad Inversión total		$\frac{20.000}{30.000} = 0.67$

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

6.11 SITUACIÓN DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio del proyecto demanda clasificar los costos en fijos y variables, además permite conocer el nivel en el cual los costos se igualan con los ingresos y a partir de este nivel de producción en adelante la empresa empieza a obtener utilidades, la importancia del punto de equilibrio está en conocer la incidencia de los costos fijos en la empresa, como se resumen en el cuadro No 6.6

CUADRO No 6.6

CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS (ACTUAL) DE ABBA AMIROS EN DOLARES

CONCEPTO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
Materia prima		150.000	150.000
Mano de obra	3.000		3.000
Gastos de fabricación			
Mantenimiento		18.000	18.000
Combustibles		4.000	4.000
Depreciación	10.000		10.000
Otros		7.000	7.000
Gastos administrativos	6.000		6.000
Gastos financieros	2.000		2.000
Gastos de ventas			
TOTAL	21.000	179.000	200.000

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

El cálculo del punto de equilibrio (PE) responde a la fórmula siguiente:

ACTUAL

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VT}} = \text{ACTUAL} \frac{21.000}{1 - \frac{179.000}{210.000}} = 140.000$$

Pe = 140.000 con relación a las ventas totales actuales

Los 140000 de la ventas totales determina el equilibrio como lo demuestra en el gráfico 6.1 en donde se observa entre el Punto Equilibrio con respecto a las ventas. El objetivo de determinar cual es la incidencia que tiene el costo fijo en la producción y sobre todo busca como política empresarial disminuir estos costos fijos que de por si son altos y tratar que los incrementos en los costos variables sean menores, esto se logra mediante la aplicación de gestión empresarial tal como se pretende en el proyecto.

La clasificación del costo en el proyecto se resume en el cuadro No 6.7

CUADRO No 6.7
CLASIFICACIÓN DEL COSTO (PROYECTADO) DE ABBA AMIROS
EN DÓLARES

CONCEPTO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
Materia prima		225.000	225.000
Mano de obra	5.000		5.000
Gastos de fabricación			
Mantenimiento		25.000	25.000
Combustibles		5.000	5.000
Otros (Suministros)		10.000	10.000
Depreciación	12.000		12.000
Gastos administrativos	9.000		9.000
Gastos financieros	2.000		2.000
Gastos de ventas	2.000		2.000
TOTAL	30.000	265.000	295.000

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

PROYECTADO

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VT}} = \text{PROYECTADO} \frac{30.000}{1 - \frac{265.000}{315.000}} = 187.500$$

PE = 187.500 con relación a la ventas totales proyectadas

El Punto de Equilibrio luego de implementado el proyecto aumenta a 187.500 con respecto de las ventas proyectadas obteniendo la aplicación de la gestión empresarial que es la reducción de costos.

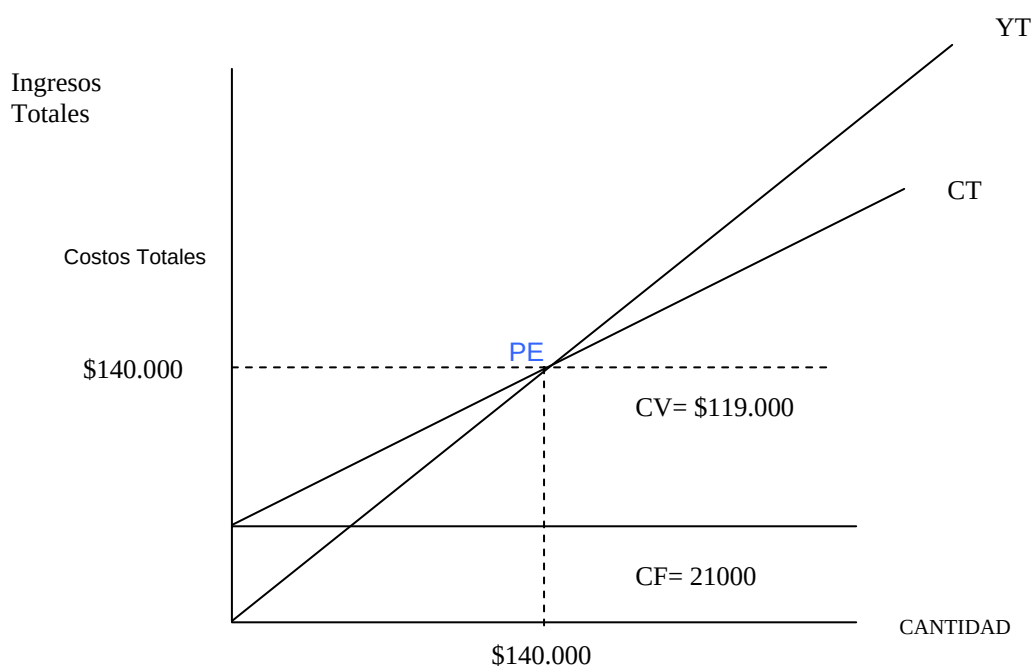
El punto de equilibrio en la situación actual se determina cuando el nivel de venta alcanza un ingreso de 140.000 dólares, mientras que según el proyecto se determina un ingreso de 187.500 dólares. Mediante la baja de los costos Fijos ya que no se invertiría en compra de equipos y maquinarias, en todo caso representaría equipos y maquinarias que fueron inicialmente adquiridos para el funcionamiento pero para su posterior labor ya no estarían contemplados.

El gráfico No 6.1 expresa el punto de equilibrio

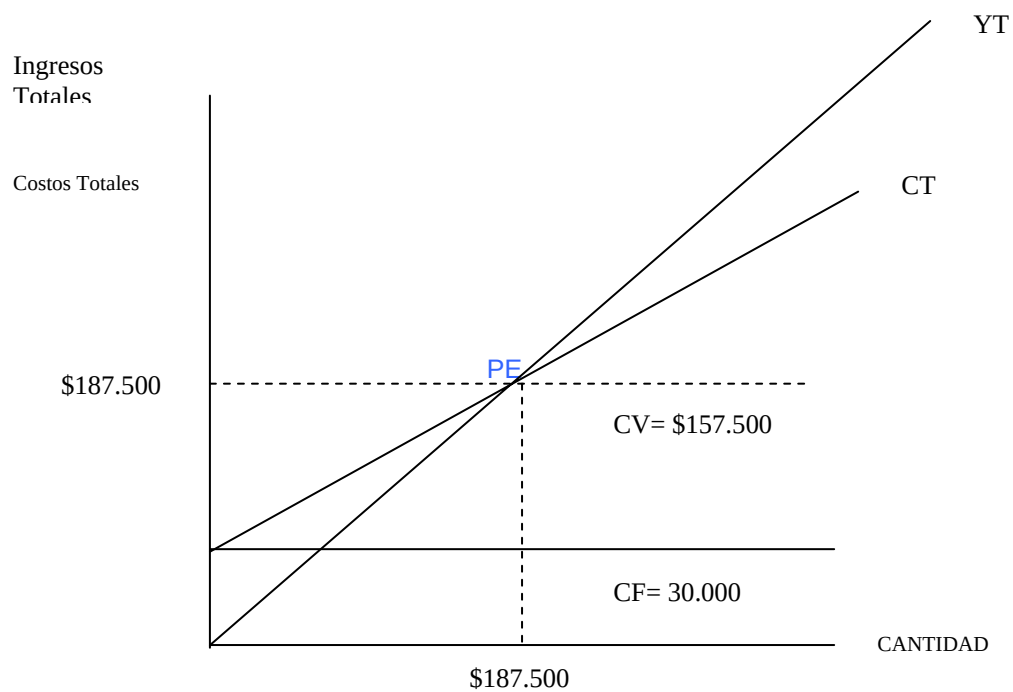
GRÁFICO No 6.1

PUNTO DE EQUILIBRIO EMPRESA ABBA AMIROS

ACTUAL



Elaboración: Autora

PROYECTADO

Elaboración: Autora

6.12 EVALUACIÓN ECONOMICA

La evaluación de un proyecto es básico para tomar las decisiones de la inversión y entre las técnicas más utilizadas se encasillan el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno), que permite definir si el proyecto es factible para ser implementado.

6.13 VALOR ACTUAL NETO Y LA TASA INTERNA DE RETORNO

El VAN representa el valor presente de los beneficios netos por encima del costo de oportunidad del dinero a una tasa de descuento, en donde se establece tres criterios para su evaluación, el primero cuando el $VAN > 0$, es decir es positivo significa que el proyecto arroja un beneficio, el segundo $VAN < 0$ y no alcanza a compensar los costos de oportunidad y finalmente cuando el $VAN = 0$, donde exclusivamente alcanza a cubrir el costo de oportunidad.

La evaluación del proyecto se lo realiza con la utilización de un Flujo de Caja como se encuentra a continuación:

CUADRO 6.8**FLUJO DE CAJA DE LA INVERSIÓN PROYECTADO A CUATRO AÑOS**

CONCEPTO	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Utilidades	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Gastos sin Depreciación	1.500	1.500	1.500	1.500
Depreciación	2.000	2.000	2.000	2.000
TOTAL RENTA GRAV.	16.500	16.500	16.500	16.500
Impuestos del 25%	4.125	4.125	4.125	4.125
FLUJO DE CAJA	12.375	12.375	12.375	12.375

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

Flujo de Caja

$$VAN = \frac{\text{Flujo de Caja}}{(1+K)} + \frac{\text{Flujo de Caja}}{(1+K)^2} + \frac{\text{Flujo de Caja}}{(1+K)^3} + \frac{\text{Flujo de Caja}}{(1+K)^4} - \text{INVERSION}$$

$$VAN = 34627.48 - 30.000$$

$$VAN = 4627.48$$

Cuando es positivo el Flujo de Caja se realiza la inversión es decir que es factible y si se considera que solo es cuatro años.

TIR

$$0 = \frac{FC}{(1+K)} + \frac{FC}{(1+K)^2} + \frac{FC}{(1+K)^3} + \frac{FC}{(1+K)^4} - INV$$

$$0 = 10017 + 8108 + 6563 + 5312 - 30000$$

$$0 = 0$$

$$\text{TIR} = 23.54\%$$

Con una Tasa Interna de Retorno del 23.54% para cuatro años es ampliamente superior al costo del capital de mercado y dado que el rendimiento de la inversión es superior al costo de capital se justifica la inversión.

6.14 ANÁLISI DE SENSIBILIDAD

Otros indicadores financieros como los índices de desviación, desinistralidad y sensibilidad, al igual que el mecanismo de apalancamiento permite determinar y conocer las posibilidades de pagar los créditos que no es el caso de la presente investigación pues como ya se detallo anteriormente responde a recursos propios.

CAPÍTULO SEPTIMO

PROPUESTA ESTRATÉGICA DEL PROYECTO DE EXPANSIÓN

En este capítulo se elaborará la propuesta estratégica de planificación que determina las posibilidades de alcanzar las metas y los objetivos que se proponen los directivos de la empresa.

7.1 PROPUESTA ESTRATÉGICA DEL PROYECTO DE EXPANSIÓN

El estudio de mercado y el análisis de la empresa ABBA AMIROS, permitió demostrar que existen suficientes posibilidades de expansión para la entidad. Para el efecto se realizará una propuesta orientada en dos sentidos:

- a) Planeación Estratégica
- b) Planeación Operativa

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

7.2 DEFINICIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, define a las diferentes acciones que emprende una empresa para alcanzar los objetivos y cumplir con la finalidad, visión y misión de la organización. Por definición en consecuencia, se tendrá que recoger información que permita hacer el análisis del entorno, determinar metas y objetivos, asignar los recursos suficientes para tomar las decisiones que permitan alcanzar las metas y objetivos planteados.

7.3 ALCANCE Y ENFOQUE

ALCANCE, la planeación estratégica abarca toda la empresa, por lo tanto las metas y objetivos, involucran al conjunto de los departamentos, las funciones y las diferentes responsabilidades.

ENFOQUE, la planeación estratégica esta destinada a enfocar las posibilidades de expansión, en función de las necesidades, alternativas del mercado y las condiciones internas de la empresa.

7.4 ETAPAS

Las ETAPAS de la planeación estratégica son:

1. Análisis del medio
2. Determinación de la finalidad
3. Elaboración de metas
4. Elaboración del plan estratégico
5. Elaboración del plan de cartera

7.4.1 ANÁLISIS DEL MEDIO

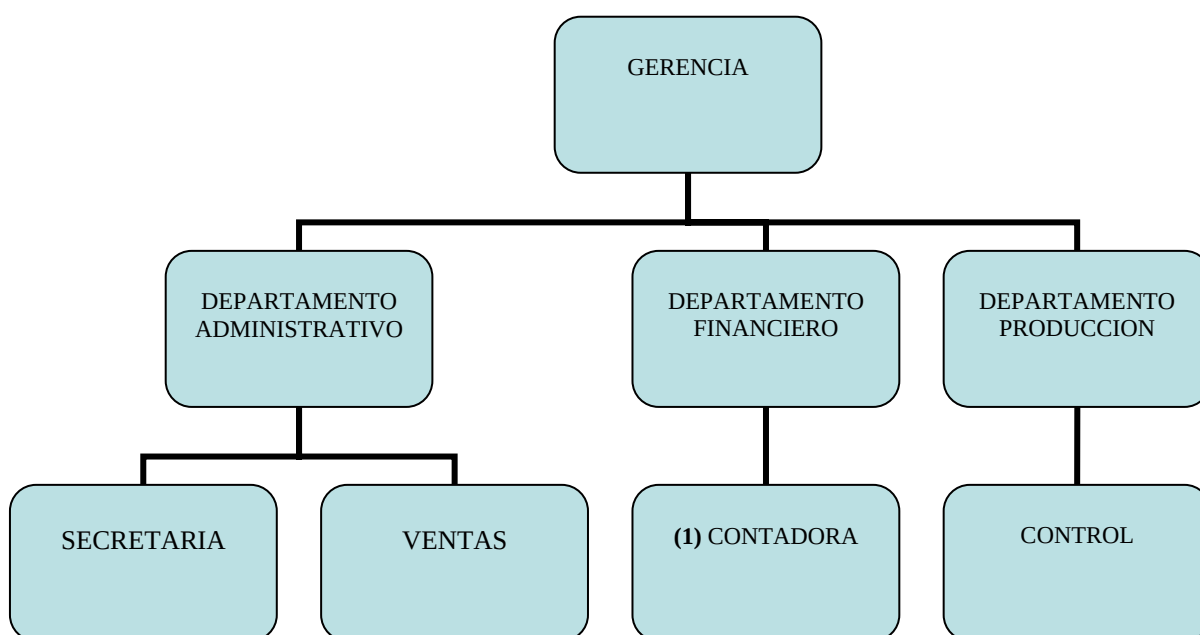
El análisis del medio obliga, en primer lugar a conocer la misión, visión y valores empresariales, para proyectar la estructura de la organización y luego determinar la incidencia de los factores internos y externos tanto en la empresa, como en el proyecto de expansión que se plantea realizar por parte de los directivos.

ORGANIGRAMA MATRICIAL

Para empresas pequeñas se recomienda implementar un organigrama matricial que involucre dos departamentos, al administrativo financiero encargado de administrar los recursos y el operativo, que tienen como función administrar la producción y las ventas. A continuación en el gráfico No 7.1 se resume la propuesta.

GRÁFICO No 7.1

EMPRESA ABBA AMIROS ORGANIGRAMA MATRICIAL



Fuente: Autora

La organización matricial de la empresa es el paso previo para en el mediano plazo se implemente una sociedad de acciones que busque mayor participación en el mercado y que actúe bajo las normas que imponen la oferta, demanda y los precios.

MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS

La misión, visión valores y principios permitirán elaborar más adelante las metas y los objetivos empresariales.

MISIÓN

ELABORAR TUBOS DE CARTÓN PARA SATISFACER
LAS NECESIDADES DEL MERCADO NACIONAL,
BAJO NORMAS DE CALIDAD, QUE HAGAN POSIBLE
ALCANZAR LA EXCELENCIA PRODUCTIVA Y LA
ENTERA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

VISIÓN A DIEZ AÑOS

CONVERTIRSE EN UN LÍDER DEL
MERCADO, CON UN PRODUCTO DE
CALIDAD, QUE IMPLEMENTE
PROCESOS DE ELABORACIÓN CON
NORMAS QUE RESPETE AL CONSUMIDOR
EMPRESARIAL, AL TRABAJADOR NACIONAL
Y AL MEDIO AMBIENTE

VALORES

TRANSPARENCIA, EN LA NEGOCIACIÓN

HONESTIDAD, AL PRODUCIR BAJO NORMAS DE CALIDAD

RESPETA, AL MEDIO AMBIENTE

EQUIDAD, PARA REMUNERAR A LOS TRABAJADORES

TRANSPARENCIA, AL CUMPLIR LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

RESPECTO, A LAS CONDICIONES DEL CONSUMIDOR

SOLIDARIDAD, EN LAS NORMAS QUE IMPONE EL MERCADO

HONESTIDAD, AL UTILIZAR MATERIA PRIMA DE CALIDAD

HONESTIDAD, AL PRODUCTO DE CALIDAD AL MERCADO

ESCUCHAR, LAS RECOMENDACIONES DEL CLIENTE

PRINCIPIOS

ESFUERZOS AL ADMINISTRAR LA EMPRESA,

RESPONSABILIDAD PARA PRODUCIR,

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO,

APERTURA AL CAMBIO,

TRABAJO EN EQUIPO,

OPTIMISMO EN LA EXPANSIÓN PROGRAMADA,

DEDICACIÓN EN LAS VENTAS.

ANÁLISIS FODA

Los factores internos determinan las fortalezas y debilidades de la empresa, mientras que los factores externos expresan las oportunidades y amenazas que debe enfrentar los directivos para conseguir las metas y objetivos. Se denomina análisis FODA cuyos resultados se cuantifican en la MATRIZ FODA.

FORTALEZA

Las fortalezas destacan en varios sentidos, en primer lugar, la excelente experiencia y los bastos conocimientos de la actividad del propietario de la empresa, en segundo lugar, el hecho de que la empresa esta acreditada en el mercado y reconocida por el cliente, contar con recursos propios para emprender programas de expansión y finalmente, observar normas de producción, legales y laborales.

OPORTUNIDADES

La empresa puede aprovechar la gran demanda que le presenta el mercado, las facilidades que el Estado le presenta en cuanto a los cargos arancelarios en la actividad de la producción de tubos de cartón. El mercado, a pesar de los niveles de competencia oligopólica, evidencia importantes niveles de consumo insatisfecho y posibilidades de ventas. El Estado conserva elevados criterios de protección y asistencia fiscal a las empresas pequeñas y que propongan programas de expansión y finalmente, el comercio de tubos de cartón es una actividad rentable.

DEBILIDADES

La debilidad indiscutible de la empresa es su condición de organización familiar y de producción artesanal, que no ha permitido implementar programas productivos para alcanzar economías de escala, otras de las debilidades evidentes que se aprecia es lo que tiene relación con la organización actual que es mínima y empírica por lo que se carece de gestión administrativa y financiera, así como de programas de ventas y además no tiene suficiente capital de trabajo.

AMENAZAS

Las grandes empresas que fabrican tubos de cartón y controlan el mercado es la mayor amenaza que enfrenta la empresa, con menor incidencia la posible apertura del mercado con la liberación financiera que obligaría a competir con productores internacionales y bajo condiciones de productor menor.

EMPRESA ABBA AMIROS

MATRIZ FODA

La matriz FODA, resumen y determinan el nivel de incidencia en la empresa de los factores internos (fortalezas debilidades)y externo (oportunidades y amenazas)

CUADRO No 7.1

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA ABBA AMIROS TUBOS DE CATÓN

A= ALTO

B= MEDIO

C= BAJO

FORTALEZAS Y DEBILIDADES	GRADO		
	A	B	C
Preparación Directivos	x		
Conocimiento Empresariales	x		
Acreditada en el Mercado		x	
Reconocida por Clientes		x	
Recursos Propios para Inversión	x		
Observar Normas			x
Organización Familiar		x	
Producción Artesanal		x	
Organización Elemental	x		
Carencia de Gestión Empresarial			x
Programas de Ventas		x	
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	GRADOS		
	A	B	C
Niveles de Consumo Insatisfecho	x		
Posibilidades de Ventas	x		
Protección Fiscal			x
Asistencia Fiscal			x
Actividad Rentable		x	
Grandes Empresas	x		
Mercado Oligopólico	x		
Apertura Comercial			x
Producto Externo			x

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

7.4.2 DETERMINACIÓN DE LA FINALIDAD

FINALIDAD

ELABORAR TUBOS DE CARTÓN DE
RECONOCIDA CALIDAD, PARA
SATISFACER LAS NECESIDADES DEL
MERCADO, BAJO LOS CONCEPTOS
DE EFICACIA, EFICIENCIA Y DE
ECONOMÍA ADMINISTRATIVA
Y FINANCIERA.

7.4.3 ELABORACIÓN DE METAS

INDICADORES DE GESTIÓN

LAS METAS empresariales están en función de la finalidad de la organización, se cuantifican por medio de los indicadores de gestión, de eficacia, de eficiencia, de economía y rentabilidad, se suman a estos los indicadores financieros. Por igual las metas se cuantifican y resumen en las matrices de gestión, en especial la matriz de simulación.

Los indicadores de eficiencia se relacionan con los resultados obtenidos con la utilización de los factores.

Los indicadores de eficacia cuantifican el alcance de las metas, relacionan los objetivos programados con los resultados o los objetivos alcanzados.

Los indicadores de la economía cuantifican los costos y la productividad, relacionan estas variables con los resultados obtenidos.

Los indicadores de rentabilidad buscan cuantificar los beneficios en relación con los niveles de ventas, el patrimonio y la inversión.

Los indicadores financieros cuantifican la solvencia, solidez y rentabilidad, relacionan los activos con los pasivos y el patrimonio con las ventas y las utilidades.

Las matrices de gestión y en especial la de simulación es una tabla de doble entrada que determina de manera horizontal los propósitos, los indicadores y en forma vertical los alcance cuantificados en los indicadores de gestión.

Las metas estratégicas que se propone alcanzar con la expansión de la empresa ABBA AMIROS, se resumen a continuación:

METAS ESTRATÉGICAS DE ABBA AMIROS TUBOS DE CARTÓN

- Implementar el proyecto de expansión
- Alcanzar posicionamiento en el mercado
- Fabricar productos en función de la demanda
- Establecer canales efectivos de ventas
- Asegurar los recursos que demanda la inversión
- Implementar programas efectivos de promoción y publicidad
- Asegurar la producción y las ventas

7.4.4 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

CUADRO No 7.2

LINEA DE ACCIÓN PARA LA EXPANSIÓN (10 meses)

MATRIZ DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2007

ACTIVIDADES PROGRAMADAS	DIAS
Adecuar las instalaciones	20
Ubicar los recursos financieros	10
Contratar los equipos	20
Comprar las máquinas	10
Elaborar el programa de promoción	20
Diseñar e imprimir material de publicidad	20
Instalar las maquinas	40
Período de prueba	20
Contratar trabajadores	10
Entrenar trabajadores	20
Programa de promoción y publicidad	20
Canales de ventas	20
Contactos con clientes	20
Programa de producción	20

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

7.4.5 ELABORACIÓN DEL PLAN DE CARTERA

- ASIGNACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS PARA EXPANSIÓN

Monto de la Inversión	\$	30.000
DEPÓSITOS EN BANCOS		30.000

- DETERMINACIÓN DE METAS FINANCIERAS

METAS. Mantener la estructura del balance de situación y elevados niveles de liquidez, solvencia y solidez financiera

INDICADORES FINANCIEROS

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{43.000}{30.000} = 1.43$$

El indicador demuestra el nivel de liquidez de la empresa que dispone de un dólar y medio de activo corriente por cada dólar de pasivo corriente, es decir que puede ampliar fácilmente sus compromisos por su elevado nivel de liquidez.

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{\text{total activo}}{\text{total pasivo}} = \frac{132.000}{30.000} = 4,40$$

El indicador de solvencia es extremadamente elevado debido a que la empresa no enfrenta deudas, dada la política de los dueños que no endeudarse con el sistema financiero y acumular permanentemente sus activos, indica que dispone de cuatro dólares por un dólar de deuda.

$$\text{SOLIDEZ} = \frac{\text{total pasivo}}{\text{Total activo}} = \frac{30.000}{132.000} = 0.22$$

El indicador de solidez es contrario del índice de solvencia y demuestra la incidencia del pasivo en las propiedades y encontramos que apenas el 22% pertenece a terceros, es decir un enorme nivel de solidez empresarial por los ingresos expresados anteriormente.

PLANEACIÓN OPERATIVA

7.5 DEFINICIÓN

La planeación operativa define las acciones que emprenden los directivos para alcanzar los objetivos empresariales por departamentos, funciones, actividades u operaciones.

7.6 ALCANCE Y ENFOQUE

La planeación operativa permite alcanzar los objetivos programados en la producción y ventas, esta destinada a considerar los programas para los departamento operativos y de ventas.

7.7 ETAPAS

Las ETAPAS de la planeación operativa son:

1. Determinación de objetivos, estrategias empresariales
2. Elaboración del plan de previsión
3. Elaboración del presupuesto
4. Elaboración del plan operativo
5. Elaboración de las políticas empresariales

PLANEACIÓN OPERATIVA. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

7.7.1 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

EFICIENCIA. Determina el grado de participación de la mano de obra en el área de producción en relación al total de trabajadores de la empresa y de la participación del gasto en producción con respecto del gasto total.⁶

⁶ SERNA, Humberto. 2000. Programa de Mejoramiento Continúo, Corporación 3D

INDICADOR	trabajadores en producción	4	=	0.50
	total trabajadores	8		
	costo de producción	282.000	=	0,95
	gasto total	295.000		

EFICACIA. Incrementar la producción en el 50% para lo cual se debe de efectuar las siguientes acciones:

INDICADOR	PRODUCCIÓN EJECUTADA	600.000 kilos	= 100 %
	PRODUCCION PROGRAMADA	600.000 kilos	

ECONOMÍA, reducir los costos y el punto de equilibrio

INDICADOR	COSTO ACTUAL	200.000
	COSTO PROGRAMADO	295.000
	PUNTO DE EQUILIBRIO ACTUAL	140.000
	PUNTO DE EQUILIBRIO PROGRAMADO	187.500

RENTABILIDAD, incrementar las utilidades

INDICADOR	UTILIDAD ACTUAL	10.000
	UTILIDAD PROGRAMADA	20.000
	% UTILIDAD ACTUAL	33 %
	% UTILIDAD PROGRAMADA	66 %

7.7.2 ELABORACIÓN DEL PLAN DE PREVENCIÓN

- Compre de materia prima necesaria
- Compra de suministros
- Muestreo de calidad
- Control de producción
- Disponibilidad de bodega
- Control de inventarios

7.7.3 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

CUADRO No. 7.3

ADMINISTRACION DE PRESUPUESTO PARA ABBA AMIROS AÑO 2007

CONCEPTOS	VALORES
MATERIA PRIMA	225.000
MANO DE OBRA	5.000
GASTOS DE FABRICACIÓN	
Mantenimiento	25.000
Combustibles	5.000
Suministros	10.000
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	270.000

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

7.7.4 ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

LÍNEA DE ACCIÓN

- Evaluación de materia prima
- Evaluación de suministros
- Evaluación laboral
- Evaluación de la producción
- Evaluación de la calidad
- Evaluación de inventarios
- Evaluación post producción

7.7.5 ELABORACIÓN DE POLÍTICAS EMPRESARIALES

- Reconocimiento a los trabajadores
- Bonificación por metas alcanzadas
- Premios por superación de objetivos
- Calidad en la producción
- Mantenimiento adecuado

PLANEACIÓN OPERATIVA DEPARTAMENTO DE VENTAS

7.7.6 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

EFICIENCIA, determinación de la participación de los gastos de ventas en el total del gasto y la participación de los trabajadores en ventas con respecto del total de empleados de la empresa.⁷

⁷ HEINZ, Heihrich. Excelencia Administrativa. Universidad de San Francisco.

INDICADOR	gastos de ventas	2.000	=	0.004
	gastos totales	295.0000		
	trabajadores en ventas	1	=	0.12
	total trabajadores	8		

EFICACIA, incrementar las ventas en el 50 % para lo cual se deber aplicar las siguientes acciones:

INDICADOR	Ingresos ejecutados	315.000	=	100 %
	Ingresos programados	315.000		

ECONOMÍA, minimizar el costo de ventas

INDICADOR	costo de ventas	2.000	=	0.007
	costo de producción	270.000		

RENTABILIDAD determinar la participación de los gastos en ventas en el nivel de utilidades

INDICADOR	gastos de ventas	2.000	=	0.01
	Utilidades	20.000		

7.7.7 ELABORACIÓN DEL PLAN DE PREVENCIÓN

- Control de las ventas
- Control de los canales de distribución
- Control de los clientes
- Control de post ventas

7.7.8 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Administración del presupuesto de ventas

Gastos de ventas \$ 2.000

7.7.9 ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

- Evaluación de las ventas
- Evaluación de promoción
- Examen de publicidad
- Evaluación de los canales de distribución
- Evaluación del cliente
- Examen de resultados

7.7.10 ELABORACIÓN DE POLÍTICAS EMPRESARIALES

- Ventas de contados 80 %
- Mantener fluidos los canales de distribución
- Visitas a clientes
- Reconocimiento a clientes importantes

CUADRO No 7.4**RESUMEN DEL PROYECTO PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
PARA ABBA AMIROS TUBOS DE CARTÓN**

ACTIVIDAD	METAS FISICAS PROGRAMADAS	PRESUPUESTO FINANCIERO	RESPONSABLE
Dpto. de Producción	Comprar de Maquinaria Cortadora Protectora	\$6.300 \$15.100	Gerente Propietario
Compra Materia Prima	0.64 es el costo por Kilo incluido goma Y papel por el total de Kilos de 440625.	\$282.000	Gerente Propietario
Control de Producción			Gerente Propietario
Control de Inventarios			Jefe/ Producción

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

CUADRO No 7.5**RESUMEN DEL PROYECTO PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA
ABBA AMIROS TUBOS DE CARTÓN**

ACTIVIDAD	METAS FISICAS PROGRAMADAS	PRESUPUESTO FINANCIERO	RESPONSABLE
Ventas Totales	450.000 kilos por 0.70 el precio promedio	\$ 315.000	Gerente Propietario
Publicidad	Programas Radiales	\$800	Gerente Propietario
Promoción	12 Promociones	\$1200	Gerente Propietario

Fuente. Investigación de Campo

Elaboración: Autora

CAPÍTULO OCTAVO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del análisis del proyecto se ha llegado a las siguientes conclusiones:

8.1 LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

La elaboración de la tesis ha permitido demostrar las enormes posibilidades que tiene la empresa de incrementar la producción, por medio de elaborar un plan estratégico que le permita modernizar el proceso de producción, inclusive se alcanzarán niveles de incrementos en venta que supera el 50% de producción actual y utilidades que rebasan el 60% de la inversión, datos estos que demuestran la bondad de implementar un plan estratégico y operativo en la entidad.

Dado que se trata de una empresa pequeña que a penas cubre el 1% del mercado, condición de líder deberá ser a mucho más largo plazo que en la medida en que se realicen mayores inversiones, un incremento en la producción y pueda competir con las cinco grandes empresas que existen en este mercado y que son las que ponen las condiciones actuales.

La visión empresarial si lo determina y este planteamiento es de plazo superior al mediano, igualmente se cumple el Objetivo de estructurar la gestión a través de un proyecto de expansión de la empresa ABBA - AMIROS para el mercado nacional transformándole en mas competitiva.

8.2 CONCLUSIONES

1. EL sistema empresarial privado a nivel nacional ha experimentado crisis que han cuestionad la forma de administrar los recursos.
2. Las crisis obligó a partir de los años 70s del siglo veinte, implementar un proceso de gestión administrativa y financiera que permita ganar en calidad y optimizar la utilización de los recursos, para actuar en los niveles del mercado liberado.
3. La empresa ABBA AMIROS, inmersa en el sistema empresarial privado, se ha vista en la necesidad de expandir los actuales niveles de producción y ventas, como fórmula para responder a un mercado ampliado, liberado y globalizado.
4. El estudio de mercado determina que la demanda de tubos de cartón, es de carácter permanente, por el hecho de que las empresas consumidoras y que elaboran bobinas de papel, plásticos y telas, mantienen sus niveles de producción y ventas altas.
5. La producción nacional de tubos de cartón se concentra en una empresa, lo que deforma en parte, la formación del mercado.
6. El mercado de tubos de cartón presenta rasgos inconfundibles de oligopolio, dado el nivel de concentración de la producción.
7. La empresa ABBA AMIROS apenas cubre el 1 % del mercado nacional, por lo que constituye un productor marginal.
- .
8. Los precios de los tubos de cartón son impuestos por las grandes empresas, lo que no deja espacio para mayores márgenes de utilidades.

9. El estudio de mercado demostró que existe una demanda insatisfecha, a la que puede acceder la empresa ABBA AMIROS, por medio de un programa sólido de expansión.
10. La empresa ABBA AMIROS es una organización productiva de carácter familiar, por lo cual evidencia desventajas en el complejo mercado de tubos de cartón.
11. Los directivos de la empresa ABBA AMIROS, cuentan con suficientes conocimientos y experiencia que permiten superar las desventajas organizacionales.
12. Los procesos de expansión estratégica que ha programado la empresa ABBA AMIROS, responden a las necesidades de la organización y del mercado que presenta nichos de ventas.
13. La organización de la empresa ABBA AMIROS, responde a la condición de entidad familiar, producción artesanal y participación marginal en el mercado.
14. La empresa ABBA AMIROS presenta el límite de producción en el cortado de los tubos de cartón, actividad que se realiza actualmente en forma manual. El proyecto de expansión mecanizará el proceso de cortado.
15. La empresa ha recibido múltiples quejas sobre la calidad del producto, que presenta orificios muy pequeños en las uniones lo que deteriora con relativa facilidad el producto.
16. La empresa no ha elaborado programas de gestión administrativa y financiera para enfrentar la producción y el mercado de tubos de cartón y le permitan optimizar la utilización de los recursos.

17. Los costos promedios de la empresa ABBA AMIROS, son elevados y lo que inciden en el bajo nivel de utilidades.
18. La estructura del balance de situación es bastante aceptable, pues reflejan adecuados niveles de liquidez, solvencia y solidez empresarial.
19. El proyecto de expansión mejorará aún más la estructura del balance de situación y los niveles de rentabilidad, con lo que se posesionará en el mercado de tubos de cartón.
20. El proyecto de planeación estratégica de expansión, determina las metas y los objetivos que se alcanzaran una vez implementada la propuesta.
21. La planeación operativa determina las alternativas reales de incrementar la producción y las ventas. La producción se incrementa a través de una estructura productiva más adecuada y los incrementos en las ventas demandan intensificar labores de promoción y publicidad.

8.3 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son de carácter inmediato, de corto y mediano plazo, pero sobre todo aplicables a la empresa.

RECOMENDACIONES INMEDIATAS

1. La empresa ABBA AMIROS debe implementar de manera inmediata, el proyecto estratégico de expansión, como alternativa para consolidarse en el mercado y poder competir en condiciones de productor marginal. La propuesta se detalla en el capítulo sexto.

RECOMENDACIONES DE CORTO PLAZO (UN AÑO)

2. Para mejorar las condiciones de administración, producción y ventas, se debe implementar gestión administrativa y financiera, que permita actuar a sus directivos bajo los conceptos de eficiencia, eficacia, economía y rentabilidad, para la utilización óptima de los recursos y producir tubos de cartón en condiciones de calidad total.
3. La empresa esta obligada a transformar su actual situación jurídica, de empresa personal, por unas empresas de acciones, estas últimas facilitarán los procesos de expansión y las labores de conseguir recursos financieros en el mercado, a la vez que mejorará y acreditará la imagen empresarial en el medio.
4. La organización matricial, como se plantea en el capítulo sexto, que permite la gestión y el mayor control de la administración, la producción y las ventas, deberá implementarse en forma prioritaria en la entidad, inclusive le permitirá ganar en calidad y competitividad
5. Como política de corto plazo, deben los directivos tratar de mantener la actual estructura del balance de situación, que garantiza niveles importantes y aceptables de liquidez, solvencia y solidez empresarial. Igual recomendación para las políticas de ventas a crédito que proporciona liquidez, que no supere el promedio de ventas como es actualmente.
6. Tanto los costos de producción como el punto de equilibrio deben reducirse a los niveles que determina los mercados, como condición para poder competir y consolidarse en mercados conflictivos y difíciles como el de tubos de cartón, en el que actúa la empresa.

RECOMENDACIONES DE MEDIANO PLAZO (TRES AÑOS)

7. La empresa ABBA AMIROS, debe consolidarse definitivamente en el mercado de tubos de cartón, la alternativa radica en implementar procesos de expansión continuos, renovación periódica de los equipos y programas permanentes de gestión y control interno.
8. La meta de mercado a mediano plazo debe ser, alcanzar el 5 % de la producción nacional, que abandone la posición de empresario marginal, a la de empresario importante, reconocida y acreditado por los consumidores.
9. El esfuerzo realizado por los directivos debe ser recompensado por la existencia de una empresa productiva y acreditada en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- ABAD, Darío. 1997. Control de gestión. Colombia. Interconed Editores.
- AMAT, Joan. 2000. Control de gestión (una perspectiva de dirección) Barcelona, España, Edic. Gestión 2000, S.A.
- ARANAS Pérez, Pilar. 1996. Criterios para evaluar técnica y económicamente la aplicación del sistema de mejoras de gestión de la producción. Revista Estudios Empresariales No. 85.
- BELTRAN, Jesús. 1999. Indicadores de gestión (herramientas para lograr la competitividad) Colombia. 3R Editores.
- BLANCO, Illescas. 2000. El control integrado de gestión. México. Limusa Noriega Editores S.A.
- Buscando el mejoramiento continuo Revista Logística Aplicada No. 2, 1997. Cuba, Sociedad cubana de logística.
- CASTILLO, Nelson y Gabriel Rodríguez. 1997. Elementos para el seguimiento y control de la gestión. Caracas. Instituto Venezolana de Planificación (IVEPLAN).
- Corporación Andina de Fomento (1990). Productividad y Calidad Manual del consultor. Editorial Nuevos tiempos. Venezuela.
- CUESTA Fernández, Felix. 1997. La reingeniería como resultado a la globalización de la economía. Revista Alta Dirección No. 194.
- DAVID, Fred R. 1994. La Gerencia Estratégica. Colombia. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión. Pág. 371
- DHANARAJ, and Beamish (2003). "A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance." Journal of Small Business Management. Vol. 41, No. 3, pp. 242-261
- DIEZ DE CASTRO, E.GARCIA DEL JUNCO,J.MARTÍN JIMENEZ F. Y PERIÁÑEZ CRISTÓBAL,R. 2001. Administración y Dirección, España, Editorial MCgraw-HILL/INTERAMERICANA.

El impacto de la Calidad Total en los resultados empresariales. Algunos problemas de evaluación y medición. Revista Dirección y Organización No. 17, Enero - febrero 1996.

ESPEJEL Pacheco, Arturo. 1991. Guía para la instalación de un programa permanente de mejoramiento de la productividad. Revista UPIICSA.

Folletos Gerenciales Año I. 1997 CETED.

FRANKLIN,E. 2001. Auditoría Administrativa. México. Editorial MCgraw-HILL.

GALGANO, Alberto. 1996. Calidad Total como herramienta para alcanzar el éxito empresarial. Revista Horizonte Empresarial No. 2067.

GONZALES Vázquez. Encarnación. Benchmarking: Cultura empresarial para el siglo XXI. Universidad de Vigo.

HAMEL and Prahalad (1996). "Competing for the future"

HEINZ, Heihrich. Excelencia Administrativa. Universidad de San Francisco.

International Trade Administration (2003). (<http://www.ita.doc.gov/td/industry/otea/docs/SMEstat-hbk2001.pdf>)

JAEN Coll, Fernando Gustavo. 1996. Globalización en el negocio ferial. Revista Horizonte Empresarial No. 2068.

KAPLAN, Robert y David NORTON. 2001. Cómo utilizar el cuadro de mando Integral. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000 S.A.

LLOYD-Reason, Lester, Leigh Sear and Terry Mughan (2003). "Advancing Entrepreneurial Boundaries: A Critical Reflection on Understanding and Supporting the Internationalisation of SMEs." Proceedings of the 2003 Annual Conference of the International Council for Small Business.

LOZANO G, Oscar. 1991. Teoría de las restricciones. Revista Productividad.

MARTINEZ H, Rogelio A. Gerencia en procesos de mejora. Revista Productividad
MIKLOS, T. Y TELLO, María. 2000. Planeación Prospectiva.(Una estrategia para el diseño del futuro)México, Limusa Noriega Editores.

MITTELSTAEDT, Harben and Wald (2003). "How small is too small? Firm size as a barrier to exporting from the United States" Journal of Small Business Management

OLSON, Philip D. and Newell Gough (2001). "Export Planning and Performance: An organizational Culture Perspective on Small Firms." New England Journal of Entrepreneurship. Vol. 4 No. 1, pp. 31 – 39.

PALMETTO Consulting for SBA (2004): "Costs of Developing a Foreign Market for a Small Business: The Market & Non-Market Barriers to Exporting by Small Firms"; Dahlonga, 2004

PEREZ, Juan F.2000. Control de la gestión empresarial. España. Editorial ESIC.

PETERS (1986). "Thriving on Chaos"

SERNA, Humberto. 2000. Gerencia Estratégica. Caracas. Ediciones Global S.A.

Varios Autores, (2000). Programa de Mejoramiento Continuo. Corporación 3D.

ANEXOS

ANEXO No 1
EMPRESA QUE LABORA TUBOS DE CARTÓN
ENCUESTA DE INVESTIGACION

EMPRESA:
DIRECCION:
REPRESENTANTE:
TELEFONO:
CIUDAD:
SECTOR:

EMPRESA:
DIRECCION:
REPRESENTANTE:
TELEFONO:
CIUDAD:
SECTOR:

CONSUMIDORES

PRODUCTORES

Consumo Tubos de Cartón

Años Kilogramos

2001

2002

2003

2004

2005

Promedio

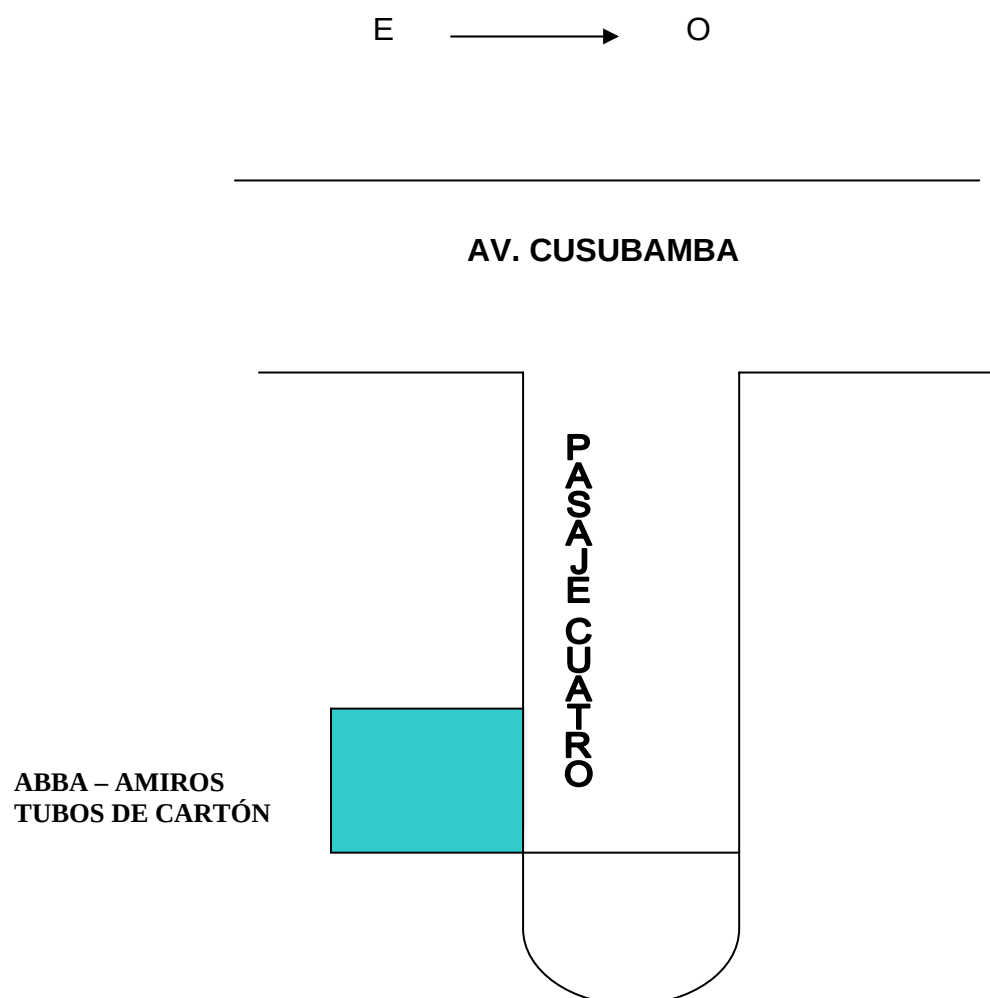
Nacional

Importada

Kilos

Producto

TIPO DE PRODUCTO Diámetro: Espesor: Largo: Precio:	PRODUCTO Diámetro: Espesor: Largo: Precio:
OTROS:	OTROS:
OBSERVACIONES:	OBSERVACIONES:

ANEXO No 2**SITUACION GEOGRAFICA DE ABBA AMIROS TUBOS DE CARTÓN**





PLANTA DE LA EMPRESA ABBA – AMIROS TUBOS DE CARTON







PRODUCTOS TERMINADOS EN DIFERENTES MEDIDAS









INSUMOS QUE SE UTILIZAN PARA REALIZAR TUBOS DE CARTÓN









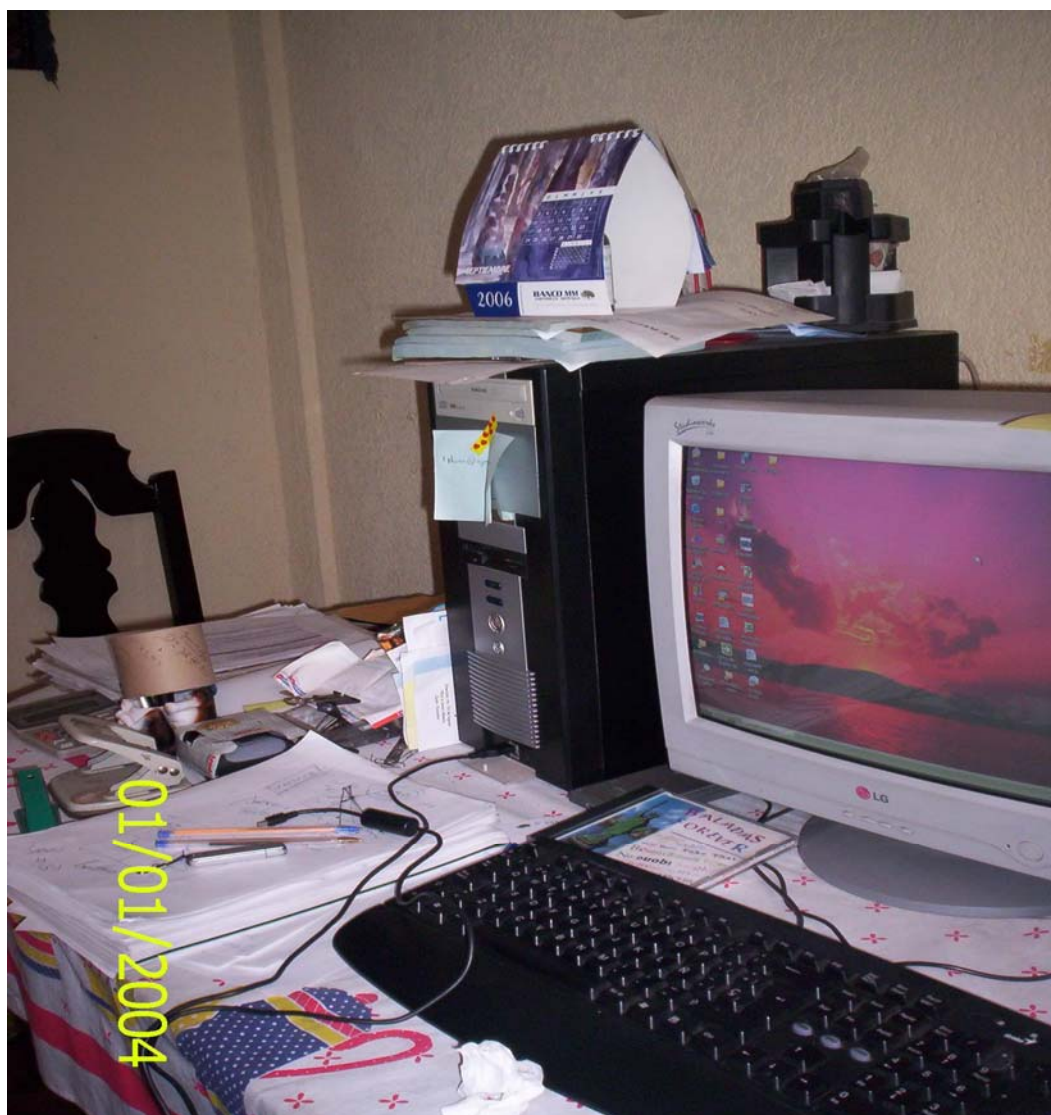


DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO



OFICINA DE LA EMPRESA ABBA AMIROS TUBOS DE CARTON





ABBA-AMIROS TUBOS DE CARTON
 CAMINO TUTILLO RODRIGO IVAN
 Villalba hasta Abril / 20007
 Cof. El Comercio Pasaje Cuatro Torres y Casapampa TEL: 2686 085 - Quito

R.L.C. 1704409653001
GUIA DE REMISION 1-001-001
0002098

Fecha: _____ RECIBI
 Cliente: _____ SE
 Dirección: _____

DESCRIPCION	CANTIDAD	MECIDA

Tubado usado: _____
 Tubado de: _____
 Transportador: _____
 Numero de factura: _____
 CUF: _____

01/01/2004

**TRANSPORTES DE DISTRIBUCIÓN DE TUBOS Y COBROS
 RESPECTIVAMENTE**





PERSONAL DE LA EMPRESA ABBA AMIROS TUBOS DE CARTÓN



ANEXO No 3

FORMATO DE ENTREVISTA PERSONAL AL GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA ABBA – AMIROS TUBOS DE CATÓN.

1. Nombre de la empresa
2. Dirección de la empresa
3. Ubicación de la empresa
4. Que tipo de empresa es?
5. A que se dedica?
6. Cual es el capital de constitución?
7. Cual es el capital a invertir?
8. Cual es el capital de origen?
9. Cual es el nombre del representante legal?
10. Que experiencia laboral tiene el gerente propietario?
11. Referencias empresariales del gerente propietario?
12. Referencias bancarias del gerente propietario?
13. Referencias comerciales del gerente propietario?
14. Sabe usted que es una cultura corporativa?
15. Posee su empresa una cultura corporativa?
16. Su empresa posee instrumentos de gestión?
17. Su empresa posee filosofía empresarial?
18. En el dpto. administrativo el gerente propietario de que se encarga?
19. Cual es son las funciones de la secretaria contadora?
20. Cual es son las funciones del chofer asistente?
21. Cual es el funcionamiento financiero?
22. Cual es el manejo de la administración de recursos?
23. Quien es el o la encargada de los Estados Financieros y las declaraciones al S.R.I?
24. Cual es el funcionamiento de la producción?
25. Cuanto personas laboran en el departamento de producción?
26. Cual es la función del Jefe de Producción?
27. Cual es la función del operario?

- 28. Cual es el funcionamiento del departamento de ventas
- 29. Cual es la necesidad mas importante que usted encuentra en su empresa?
- 30. Esta dispuesto a brindar el apoyo y la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación?

ANEXO No 4

FORMULARIO No 102: DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCISIONE INDIVISAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD

CRÉDITO A MUTUO	361		GASTO PROVISIONES DEDUCIBLES	449	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	369	32.476,41	OTROS GASTOS	450	3.342,46
PASIVO LARGO PLAZO			LOCALES	451	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES	370		AL EXTERIOR	452	
LOCALES	371		IVA QUE SE CARGA AL GASTO	453	
DEL EXTERIOR	372		PÉRDIDA EN VENTAS DE ACTIVOS FIJOS	454	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	373		PÉRDIDAS EN CARTERA	455	
LOCALES	374		TOTAL COSTOS Y GASTOS	459	106.322,33
DEL EXTERIOR	375				
PROVISIONES PARA JUBILACIÓN PATRONAL	376		CONCILIACIÓN TRIBUTARIA		
PROVISIONES	377		UTILIDAD DEL EJERCICIO	399 - 459 > 0	460
CRÉDITO A MUTUO	378	18.524,58	PÉRDIDA DEL EJERCICIO	399 - 459 < 0	461
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	379	18.524,58	(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		462
OTROS PASIVOS	380		(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	EN EL PAÍS	463
PASIVOS CONTINGENTES (Informativo)	381		EN EL EXTERIOR		464
TOTAL DEL PASIVO	369 + 379 + 380	81.500,99	(-) AMORTIZACIÓN DE PÉRDIDAS TRIBUTARIAS AÑOS ANTERIORES		465
			(-) DEDUCCIONES POR LEYES ESPECIALES		466
			(+) AJUSTE POR PRECIOS POR TRANSFERENCIA		467
TOTAL PATRIMONIO NETO	388	7.949,83	= UTILIDAD GRAVABLE	460-461-462+463+464-465-466+467 > 0	469
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	387 + 388	1.009.491,42	= PÉRDIDA	460-461-462+463+464-465-466+467 < 0	470
RENTA DE BIENES RAICES Y OTROS ACTIVOS	AVALÚO		INGRESOS	GASTOS DEDUCIBLES	RENTA IMPONIBLE
PREDIOS AGRÍCOLAS	501				531
ARRIENDO DE INMUEBLES	502		512	522	532
ARRIENDO DE OTROS ACTIVOS	503		513	523	533
				SUBTOTAL	531 + 532 + 533
					599
				IDENTIFICACIÓN DEL CÓNYUGE	VALOR
				C.I./PASAPORTE	
(-) 50% INGRESOS ATRIBUIBLES SOCIEDAD CONYUGAL				110	111
RENTA DEL TRABAJO PERSONAL					
LIBRE EJERCICIO DE PROFESIÓN U OCUPACIÓN LIBERAL (INCLUYE PROFESIONALES, COMISIONISTAS, ARTESANOS, AGENTES, REPRESENTANTES Y DEMÁS TRABAJADORES AUTÓNOMOS)	611		621		631
SUELDOS, SALARIOS, INDEMNIZACIONES Y OTROS INGRESOS LÍQUIDOS DEL TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA	612		622		632
				SUBTOTAL	631 + 632
					699
OTROS INGRESOS					
INGRESOS POR REGALÍAS					797
OTROS INGRESOS GRAVADOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR					798
RENDIMIENTOS FINANCIEROS					799
	VALOR	No. FORMULARIO O COMPROBANTE DE RETENCIÓN	VALOR IMPUESTO PAGADO		
PREMIOS DE LOTERIAS, RIFAS, APUESTAS	701	711	721		
HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES	702	712	722		
DIVIDENDOS PERCIBIDOS DE SOCIEDADES	703				
PENSIONES JUBILARES	704				
OTROS INGRESOS EXENTOS	705				
CÁLCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA Y EL ANTICIPO PARA EL PRÓXIMO AÑO			ANTICIPO PRÓXIMO AÑO	(804 * 0.50) - 806 - 807	801
DE QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTA DECLARACIÓN SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO RESPONSABILIDADES LEGALES QUE DE ELLAS SE DERIVEN (Art. 101 de la Codificación 2004-025 de la L.R.T.I.)					
			REBAJA ESPECIAL DE DISCAPACITADOS Y TERCERA EDAD	802	
			BASE IMPONIBLE	399+599-111+699+797+798+799-802	803
			IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	804	7.823,31
			(-) ANTICIPO PAGADO	805	1.241,13
			(-) RETENCIONES EN LA FUENTE DEL EJERCICIO FISCAL	806	
			(-) RETENCIONES POR INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR	807	2.010,37
			(-) EXONERACIONES POR LEYES ESPECIALES	808	
			SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	804-805-806-807-808-0	898
			IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	804-805-806-807-808-0	899
			VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO		
			PAGO PREVIO	901	
			IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	899 - 901	902
			INTERESES POR MORA	903	
			MULTAS	904	
			TOTAL PAGADO	902 + 903 + 904	999
			DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO	DETALLE DE COMPENSACIONES	
908 N/C No.	910 N/C No.	912 N/C No.	914 N/C No.	916 Resol. No.	918 Resol. No.
909 USD	911 USD	913 USD	915 USD	917 USD	919 USD

COPIA 2: CONTRIBUYENTE
 TABLA 2: R.T.I. - 1997/18/17/2004 RESOLUCIÓN N.º 017341/2009-0173 4.11.14.2004

SELLO Y FECHA DE RECEPCIÓN