



Universidad del Azuay

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del título de
Magíster en administración de empresas**

TEMA: “Diagnóstico de la situación actual y propuesta de estrategias para el mejoramiento de la empresa *Cerámica Pella Cía. Ltda.*”

Director: Dr. Mario Molina Narváez

Autores:

**Ing. Manuel Guamán Velesaca
Ing. Julio Jaramillo Núñez del Arco**

Cuenca: Noviembre del 2005





Resumen

La presente tesis trata sobre el diagnóstico y planteamiento de alternativas de solución de los problemas que atraviesa Cerámica Pella Cía. Ltda., la misma es una pequeña empresa de producción de complementos cerámicos para la construcción, ubicada en la ciudad de Cuenca Ecuador.

Para el diagnóstico se utilizan modernas y prácticas herramientas, se analizan entre otras las áreas de mercado, producción, comercialización, administrativa, financiera, buenas prácticas de manufactura y recursos humanos de la empresa para poder identificar las restricciones fundamentales que afectan la buena marcha de la empresa.

Luego del diagnóstico y de la determinación de los problemas, se plantean las estrategias para la solución de los mismos y se concluye con la estructuración de un plan de negocios que le dé a la empresa viabilidad y sostenimiento a lo largo del tiempo.



Abstract

This research work treats about the diagnosis and proposal of solutions for the problems the company "Cerámica Pella Cía Ltda." is going through. This is a small firm that produces ceramic complements for the construction industry. It is located in the city of Cuenca, Ecuador.

For the diagnosis, modern and practical tools are used. Some topics are analyzed, among others: market, production, commercialization, management, finance, good practices in manufacturing and human resources; this is in order to being able to identify the main constrictions affecting the good performance of the company.

After diagnosis and identification of problems the strategies for solutions are proposed. Finally, this document includes a business plan that will provide viability along the time to the company.





Agradecimiento

A la Universidad del Azuay por haberme dado la oportunidad de cursar esta Maestría, a todos los funcionarios de Cerámica Pella que colaboraron de una u otra manera con la elaboración de esta tesis, a mi compañero Julio Jaramillo por los conocimientos y experiencias compartidas y de manera especial al Doctor Mario Molina, Director del presente trabajo.

Manuel



En primer lugar quiero agradecerle a Dios, por permitirme culminar otra de las tantas metas que anhelo lograr en mi vida.

También quiero dejar constancia de mi imperecedero agradecimiento a la Universidad del Azuay y a todas las personas que con su desinteresada colaboración hicieron posible el estudio de esta Maestría y el desarrollo y culminación del presente trabajo; entre otros a los accionistas, gerente, jefes departamentales, personal administrativo y de planta de la empresa Cerámica Pella Cía. Ltda., por su valiosa ayuda y comprensión.

Agradezco al Banco Central del Ecuador Sucursal Cuenca, y principalmente a su ex-gerente Econ. Carlos Cordero Díaz, autor intelectual de que yo estudiara la presente Maestría.

Y mi agradecimiento muy especial: a Manuel mi compañero de tesis por la amistad sincera que me brindó y al Dr. Mario Molina Narváez Director de la presente tesis, por su valiosa guía y sus continuas e inapreciables enseñanzas.

Julio César



Dedicatoria

A mi esposa y mi hijo por su sacrificio y comprensión.

A mi padre y a mi difunta madre que inculcaron en mí el espíritu de superación.

Manuel



Dedico la presente tesis:

A mi amada esposa Letty: pareja, compañera y amiga, con quien comparto los agridulces momentos que la vida nos pone al frente.

A mis adorados hijos: Francisco Javier, María Gabriela y María Camila, lo más grande que Dios me ha dado, "no obstante que aún sean pequeños de edad y de estatura", les pido perdón por el tiempo que les he robado para dedicarlo al estudio de la presente Maestría, pero les digo "que lo hice por ustedes".

A mis queridos padres: Julio y Julieta, ejemplos de sacrificio, amor y abnegación, gracias por ser como son y por todo lo que en la vida me han dado, pero de manera especial les agradezco por su gran comprensión para minimizar mi gran descuido hacia ustedes.

Julio César



Responsabilidad

TODOS LOS CRITERIOS CONSTANTES EN EL PRESENTE ESTUDIO SON DE ENTERA Y EXCLUSIVA RESPONSABILIDAD DE SUS AUTORES.

Ing. Manuel Guamán Velesaca

Ing. Julio Jaramillo Núñez del Arco



Índice General

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Antecedentes de la empresa | 4 |
| Capítulo 1 | |
| Análisis del mercado | 7 |
| Tamaño del mercado | 11 |
| Segmento del mercado | 12 |
| Mercado actual | 12 |
| Mercado potencial | 14 |
| Capítulo 2 | |
| Cerámica Pella y el mercado de cerámica plana | 18 |
| Participación en el mercado | 19 |
| Perfil de los consumidores de Cerámica Pella | 20 |
| Análisis FODA y matriz FODA | 28 |
| El modelo de las cinco fuerzas de Porter | 30 |
| El rol del macroambiente sobre las cinco fuerzas de Porter | 45 |
| Matriz de crecimiento/participación del Boston Consulting Group | 52 |
| Matriz de perfil competitivo | 55 |
| Matriz de evaluación de factores externos | 58 |
| Matriz de evaluación de factores internos | 60 |
| Matriz General Electric - McKinsey | 62 |
| Matriz RMG | 69 |



Capítulo 3

| | |
|--|----|
| Análisis técnico de Cerámica Pella | 78 |
| Análisis de productos | 78 |
| Especificaciones de los productos | 78 |
| Proceso tecnológico | 79 |
| Materias primas básicas | 81 |
| Condiciones de operación | 82 |
| Maquinaria y equipo | 82 |
| Desperdicios | 82 |
| Condiciones de calidad | 83 |
| Política de inventario de productos en proceso | 83 |
| Ubicación de la planta | 83 |
| Facilidades de servicios | 84 |
| Facilidades de transporte | 85 |
| Legislación local, regulaciones que afectan | 85 |
| Situación laboral en la localidad | 85 |
| Área utilizada por la planta | 85 |
| Tipo de construcción | 86 |
| Servicios especiales | 87 |
| Puertas y seguridades | 87 |
| Capacidad instalada | 87 |
| Personal técnico | 87 |
| Estudio sobre buenas prácticas de manufactura | 87 |

Capítulo 4

| | |
|--|----|
| Análisis administrativo de Cerámica Pella | 95 |
| Junta General de Socios | 95 |
| Presidencia de la empresa | 95 |
| Gerencia General | 95 |
| Departamento de ventas | 96 |
| Departamento de compras | 96 |
| Departamento de contabilidad | 96 |
| Departamento de diseño | 96 |



| | |
|-------------------------------|----|
| Departamento de producción | 97 |
| Organigrama de Cerámica Pella | 98 |

Capítulo 5

| | |
|---|-----|
| Análisis económico y financiero de cerámica Pella | 99 |
| Estados financieros de Cerámica Pella | 100 |
| Inversiones en activos y capital de trabajo | 102 |
| Cuadro de resultados; ventas, costos y gastos, resultados | 103 |
| Costos de producción | 106 |
| Punto de equilibrio | 107 |
| Rendimiento de la inversión | 111 |
| Análisis de liquidez a corto plazo | 113 |
| Índice de liquidez | 113 |
| Índices de actividad | 114 |
| Estructura de capital y solvencia a largo plazo | 116 |
| Índices de endeudamiento | 117 |

Capítulo 6

| | |
|--|-----|
| Resumen de los problemas encontrados durante el diagnóstico y sus posibles soluciones | 120 |
| Problemas: | |
| En el análisis del mercado | 120 |
| En el análisis técnico | 123 |
| En el análisis administrativo | 125 |
| En el análisis económico y financiero | 126 |
| Posibles soluciones: | |
| Para el ámbito del mercado | 128 |
| Para el ámbito técnico | 129 |
| Para el ámbito administrativo | 132 |
| Para el ámbito económico financiero | 132 |



| | |
|--|-----|
| Árbol de problemas | 135 |
| Árbol de objetivos | 136 |
| Cuadro resumen de problemas y soluciones | 137 |
| Definición de estrategias | 140 |

Capítulo 7

Plan de negocios

| | |
|--|-----|
| Situación del entorno económico | 145 |
| Clientes y tamaño del mercado | 146 |
| Tamaño del mercado para Cerámica Pella | 153 |

Plan de mercadeo:

| | |
|----------------------------|-----|
| Estrategia de precios | 153 |
| Estrategias de ventas | 153 |
| Estrategia promocional | 154 |
| Estrategia de distribución | 155 |

Análisis técnico:

| | |
|---|-----|
| Productos | 155 |
| Buenas prácticas en el proceso de manufactura | 156 |

Análisis económico:

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Activos fijos | 157 |
| Capital de trabajo | 158 |
| Presupuesto de ingresos | 159 |
| Presupuesto de materias primas | 160 |
| Presupuestos de gastos de operación | 160 |
| Análisis de costos | 161 |

Análisis financiero:

| | |
|----------------------|-----|
| Flujo de efectivo | 163 |
| Estado de resultados | 166 |
| Balance general | 166 |
| Índices financieros | 166 |



| | |
|--|-----|
| Evaluación del plan de negocios | 171 |
| Análisis de riesgos | 171 |
| Conclusiones y recomendaciones | 173 |
| Bibliografía general | 175 |
| Fuentes de consulta en Internet | 177 |

Índice de cuadros

| Nº | Detalle | Pág. # |
|-----------|--|---------------|
| 1 | Producción nacional de Cerámica plana | 7 |
| 2 | Importaciones de cerámica plana del año 2000 | 8 |
| 3 | Importaciones de cerámica plana del año 2001 | 8 |
| 4 | Importaciones de cerámica plana del año 2002 | 9 |
| 5 | Importaciones de cerámica plana del año 2003 | 9 |
| 6 | Importaciones de cerámica plana del año 2004 | 10 |
| 7 | Importaciones de cerámica plana ene-mayo/2005 | 10 |
| 8 | Metros cuadrados de construcción (año 2004) | 13 |
| 9 | Permisos de construcción otorgados período 1990-2004 | 14 |
| 10 | Permisos de construcción Municipio de Cuenca | 16 |
| 11 | ¿Rango de edad de los compradores de Cerámica Pella? | 20 |
| 12 | ¿Quiénes compran en Pella? | 21 |
| 13 | ¿Nivel socio económico de los compradores de Pella? | 21 |
| 14 | ¿Son profesionales de la construcción los compradores? | 22 |
| 15 | ¿Uso que le dan a la cerámica? | 22 |
| 16 | ¿Cómo fue la atención a los clientes: rápida, diligente? | 23 |
| 17 | ¿Cómo fue la atención a los clientes: cordial, esmerada? | 24 |
| 18 | ¿Asesoría a los clientes? | 24 |
| 19 | ¿Asesoría a los clientes? | 25 |
| 20 | ¿Exhibiciones de los productos? | 25 |
| 21 | ¿Tiempo de atención? | 26 |
| 22 | ¿Modelos? | 26 |
| 23 | ¿Por que compra en Pella? | 27 |
| 24 | Principales indicadores económicos del Ecuador | 47 |



| | | |
|-----------|---|-----|
| 25 | Matriz de perfil competitivo | 57 |
| 26 | Matriz de evaluación de factores externos | 59 |
| 27 | Matriz de evaluación de factores internos | 61 |
| 28 | Tabla de valoración dimensión Atractivo del Mercado | 65 |
| 29 | Tabla de valoración dimensión Posición Competitiva | 67 |
| 30 | Representación de la Matriz RMG | 73 |
| 31 | Estados de situación financiera | 101 |
| 32 | Estado de resultados | 101 |
| 33 | Inversiones en activos | 102 |
| 34 | Análisis de costos | 106 |
| 35 | Punto de equilibrio | 108 |
| 36 | Análisis de precios y costos unitarios | 108 |
| 37 | Cálculo del punto de equilibrio | 109 |
| 38 | Resumen de datos capacidad de la planta y punto de equilibrio | 109 |
| 39 | Nomenclatura del punto de equilibrio | 110 |
| 40 | Índices financieros | 111 |
| 41 | Estructura de capital y solvencia a largo plazo | 116 |
| 42 | Resumen de problemas y soluciones | 137 |
| 43 | Definición de estrategias desde la página 141 a la 144 | 141 |
| 44 | Depreciación de activos fijos | 158 |
| 45 | Presupuesto de ingresos | 159 |
| 46 | Presupuesto de ventas | 159 |
| 47 | Presupuesto de materias primas | 160 |
| 48 | Presupuesto de gastos de operación | 160 |
| 49 | Proyección anual de gastos de ventas | 161 |
| 50 | Análisis de costos del plan de negocios - año 2006 | 161 |
| 51 | Análisis de costos del plan de negocios – año 2007 | 162 |
| 52 | Análisis de costos del plan de negocios – año 2008 | 163 |



| | | |
|-----------|---|-----|
| 53 | Estado de flujo de efectivo – plan de negocios | 164 |
| 54 | Estado de pérdidas y ganancias – plan de negocios | 167 |
| 55 | Balance general –plan de negocios | 169 |
| 56 | Razones claves – plan de negocios | 170 |
| 57 | Flujo de caja neto proyectado | 171 |

| | | |
|--------------------|--|----|
| Lista de chequeo 1 | Buenas prácticas de manufactura: materias primas, auxiliares y materiales para la producción | 91 |
| Lista de chequeo 2 | Buenas prácticas de manufactura: residuos | 91 |
| Lista de chequeo 3 | Buenas prácticas de manufactura: depósito y manejo de materiales | 92 |
| Lista de chequeo 4 | Buenas prácticas de manufactura: aguas y aguas residuales | 92 |
| Lista de chequeo 5 | Buenas prácticas de manufactura: energía | 93 |
| Lista de chequeo 6 | Buenas prácticas de manufactura: Seguridad en el trabajo y protección de la salud | 94 |

Índice de gráficos

| Nº | Detalle | Pág. # |
|-----------|--|---------------|
| 1 | Importación de cerámica en Ecuador período 2000-2005 | 11 |
| 2 | Permisos de construcción otorgados período 1990-2004 | 15 |
| 3 | Permisos de construcción Municipio de Cuenca | 16 |
| 4 | ¿Rango de edad de los compradores de Cerámica Pella? | 20 |
| 5 | ¿Quiénes compran en Pella? | 21 |
| 6 | ¿Nivel socio económico de los compradores de Pella? | 21 |
| 7 | ¿Son profesionales de la construcción los compradores? | 22 |
| 8 | ¿Uso que le dan a la cerámica? | 22 |
| 9 | ¿Cómo fue la atención a los clientes: rápida, diligente? | 23 |
| 10 | ¿Cómo fue la atención a los clientes: cordial, esmerada? | 24 |
| 11 | ¿Asesoría a los clientes? | 24 |
| 12 | ¿Asesoría a los clientes? | 25 |
| 13 | ¿Exhibiciones de los productos? | 25 |
| 14 | ¿Tiempo de atención? | 26 |
| 15 | ¿Modelos? | 26 |
| 16 | ¿Por que compra en Pella? | 27 |
| 17 | El modelo de cinco fuerzas de Porter | 31 |
| 18 | El espectro de las Estructuras Industriales | 36 |
| 19 | Barreras contra la entrada y barreras de salida | 39 |
| 20 | El rol del macroambiente | 45 |
| 21 | El rol del macroambiente en el Ecuador | 51 |
| 22 | Matriz de crecimiento/participación (BCG) | 53 |
| 23 | Matriz General Electric - McKinsey | 64 |
| 24 | Matriz de Negocios General Electric - McKinsey | 66 |



| | | |
|-----------|--|-----|
| 25 | Matriz General Electric – McKinsey aplicada a Cerámica Pella | 68 |
| 26 | Matriz RMG | 71 |
| 27 | Matriz RMG aplicada a Cerámica Pella | 77 |
| 28 | Flujo del proceso de producción de Cerámica Pella | 80 |
| 29 | Nomenclatura del flujograma de producción | 81 |
| 30 | Ubicación de la Planta de Cerámica Pella | 84 |
| 31 | Distribución de la planta de Cerámica Pella | 86 |
| 32 | Organigrama de Cerámica Pella | 98 |
| 33 | Capital de trabajo | 103 |
| 34 | Análisis de cuentas de resultados 1 | 104 |
| 35 | Análisis de cuentas de resultados 2 | 105 |
| 36 | Costos fijos y variables | 107 |
| 37 | Gráfica del punto de equilibrio | 110 |
| 38 | Índices de rentabilidad | 112 |
| 39 | Índices de liquidez | 113 |
| 40 | Índices de actividad 1 | 114 |
| 41 | Índices de actividad 2 | 115 |
| 42 | Índices de endeudamiento 1 | 118 |
| 43 | Índices de endeudamiento 2 | 118 |
| 44 | Árbol de problemas | 135 |
| 45 | Árbol de objetivos | 136 |
| 46 | Mercado de cerámica plana en el Ecuador | 147 |
| 47 | Construcciones realizadas en el Ecuador -barras | 148 |
| 48 | Construcciones realizadas en el Ecuador –Línea tendencia | 149 |
| 49 | Ecuación de la tendencia | 151 |
| 50 | Balance de efectivo proyectado | 165 |
| 51 | Ventas y Ganancias proyectadas | 168 |



Introducción

A raíz de haberse implementado en el año 2000, la dolarización como sistema monetario en el Ecuador, varias empresas productoras de diversos tipos de bienes evidenciaron y/o agudizaron los difíciles problemas que tenían para su sostenimiento en el mercado; otras no lograron mantenerse y desaparecieron.

Una de estas empresas que enfrenta grandes problemas es Cerámica Pella Cía. Ltda., pequeña productora de complementos cerámicos, ubicada en la ciudad de Cuenca; la cual desde algunos años atrás atraviesa graves dificultades originadas en gran parte por inapropiadas políticas gerenciales y en otra parte por no estar preparada para enfrentar la dolarización de la economía ecuatoriana, la globalización de los mercados internacionales, la presencia de importantes industrias locales que ofrecen cerámica plana y sus complementos y la gran cantidad de productos importados.

La disminución de su cuota de mercado, las cuentas de resultados permanentemente negativas, la falta de liquidez y de capital de trabajo y otros indicadores adversos, son los factores que nos obligaron a efectuar un profundo análisis de Cerámica Pella con el objeto de tomar decisiones sobre el futuro de la compañía.

El tema de esta tesis es la ***“realización de un diagnóstico de la situación actual y la propuesta de estrategias para el mejoramiento de la empresa Cerámica Pella Cía. Ltda.”***. El diagnóstico se refiere al análisis de la situación de mercado, análisis de las áreas de producción, comercialización, administrativa, financiera, buenas prácticas de manufactura y recursos humanos de la empresa para identificar las restricciones fundamentales que afectan la buena marcha de la empresa.



Una vez realizado el respectivo diagnóstico, definimos las estrategias que recomendamos a la dirección de la empresa con el propósito de explotar los principales cuellos de botella identificados en el diagnóstico, así como también preparamos un plan de negocios, que pretende hacer de Cerámica Pella una empresa sostenible en el tiempo.

Para realizar el diagnóstico y plantear las alternativas de solución, usamos varias de las herramientas aprendidas a lo largo de nuestro estudio en la Maestría de Administración de Empresas dictada en la Universidad del Azuay.

La presente tesis se divide en nueve apartados:

- En el primer apartado se hace una breve reseña de los antecedentes históricos de la empresa.
- En el segundo apartado (Capítulo 1), hacemos un minucioso análisis de mercado de cerámica plana y sus complementos en el país. Básicamente en los aspectos relacionados con tamaño del mercado, segmentos de mercado, mercado actual y potencial, importaciones, ventas y capacidad instalada de producción de cerámica.
- En el tercer apartado (Capítulo 2), estudiamos a fondo a Cerámica Pella dentro del contexto del mercado nacional de la cerámica plana y complementos, para lo cual analizamos su participación en el mercado, el perfil de sus clientes, percepción de los mismos sobre sus productos y servicios, también realizamos el análisis FODA, aplicamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter y revisamos el rol del macroambiente sobre las mismas, realizamos varios análisis con herramientas tales como las matrices de crecimiento\participación del Boston Consulting Group, las de evaluación del perfil competitivo, factores externos, factores internos, la de General Electric – McKinsey y la RMG.
- En el cuarto apartado (Capítulo 3), realizamos el análisis técnico de la empresa en aspectos tales como: materiales, productos, proceso



productivo, condiciones de operación, maquinaria y equipo, buenas prácticas de manufactura, etc.

- En el quinto apartado (Capítulo 4), se hace el análisis administrativo de la empresa, para lo cual estudiamos los diversos departamentos que la componen, aspectos salariales y el organigrama de Cerámica Pella.
- En el sexto apartado (Capítulo 5), efectuamos el análisis económico y financiero de la empresa, para lo cual estudiamos los estados financieros, inversiones en activos y capital de trabajo, cuentas de resultados, costos de producción, punto de equilibrio, rendimiento de la inversión, la estructura del capital y solvencia a largo plazo, determinamos los índices de: liquidez, actividad, endeudamiento, prueba ácida, etc.
- En el séptimo apartado (Capítulo 6), resumimos los problemas encontrados en el diagnóstico y sus posibles soluciones para cada uno de los ámbitos analizados, construimos los árboles de problemas y de objetivos deseados para poder definir las estrategias que nos permitan afrontar con éxito los problemas encontrados.
- En el último apartado (Capítulo 7) aplicamos todas las estrategias previamente determinadas, en un plan de negocios claro y concreto, mediante el cual, en caso de ser implementado, se pretende reflotar a la empresa y darle estabilidad en el tiempo a Cerámica Pella.



ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el Ecuador en los últimos años ha tenido un gran repunte la utilización de las baldosas y complementos de cerámica para los diferentes ámbitos de la construcción; esto ha hecho que surjan nuevas empresas, que se tecnifiquen las existentes y que se multipliquen las importaciones de elementos cerámicos.

Actualmente a la cerámica se le considera un elemento básico para la construcción, se la utiliza tanto en interiores como en exteriores y de las más variadas formas, ya sea para revestimiento de pisos y paredes o como elemento decorativo.

Una de las empresas que nacen al amparo de este auge, es Cerámica Pella, la misma que eligió para su producción, equipos, materiales y tecnología provenientes de España, un país con mucha tradición en la elaboración de productos cerámicos. Sin embargo tiene que competir con empresas muy grandes como Graiman, Itaipisos, Ecuacerámica y una cada vez más creciente importación desde Colombia, España, Italia, Perú, Brasil, México, China, Indonesia, Malasia y otros países.

La empresa motivo de nuestro análisis "Cerámica Pella Cía. Ltda.", se constituye en la ciudad de Cuenca, el 23 de diciembre de 1993, mediante escritura pública otorgada por el Notario Octavo del cantón Cuenca, Dr. Homero Moscoso Jaramillo, la misma es aprobada por la Intendencia de Compañías mediante resolución N° 94-3-2-1-009 de fecha 6 de enero de 1994, para luego ser inscrita en el Registro Mercantil el 10 de enero de 1994.

Con fecha 6 de junio del 2004, mediante escritura pública ante el propio notario octavo del cantón Cuenca, se aumenta el capital a 10'500.000,00 sucres y se reforman los estatutos, aprobándose dicho cambio por el





Intendente de Compañías de Cuenca el 27 de junio del 2004, mediante resolución 94-3-2-1-161 e inscrita en el registro mercantil el día 26 de julio del 2004.

La naturaleza jurídica de la empresa se rige por las normas contenidas en su estatuto legalmente aprobado, que entre otras cosas contiene lo siguiente:

| | |
|---------------------------------|---|
| DENOMINACIÓN: | Cerámica Pella Compañía Limitada |
| DOMICILIO: | Su domicilio principal es la ciudad de Cuenca |
| PLAZO DE DURACIÓN: | Cincuenta años. |
| OBJETO SOCIAL: | Producción y comercialización de productos cerámicos, cerámica decorativa, terminados de la construcción utilizando cerámica y en general productos de cerámica; e importación y comercialización de productos decorativos en general |
| CAPITAL SOCIAL: | Su capital social inicial fue de diez millones de sucres, dividido en diez mil particiones sociales de un mil sucres cada una. |
| INTEGRACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL: | El capital social se pagó íntegramente. El 50% en numerario y el 50% al año de inscripción en el registro mercantil. |

Cerámica Pella, tiene su fábrica ubicada en la Calle M. Cabello Balboa 1-75 y Av. de las Américas, en el sector denominado Yanuncay de la ciudad de Cuenca.

Desde su inicio Cerámica Pella se especializó en complementos cerámicos para la construcción, básicamente cenefas y listelos, aunque también tiene un segmento orientado a elementos cerámicos personalizados, tales como nombre de calles, número de identificación de casas, murales religiosos, etc. La materia prima utilizada por Cerámica Pella es de procedencia española o italiana, lo que le ha permitido tener productos de excelentes características tanto técnicas como competitivas.



El objetivo de Cerámica Pella es no utilizar productos nacionales, ya que cuando lo ha hecho ha tenido más de un dolor de cabeza por los problemas generados en el proceso productivo y por la mala calidad de los elementos cerámicos terminados obtenidos, a más de que quienes lo producen son parte de la competencia.

El proceso de dolarización que se implementó en el país elevó de manera sustancial los costos de los insumos importados, sin que dichos incrementos pudieran ser trasladados a los clientes, por la disminución en la demanda y para no perder el nivel competitivo de los precios, lo que ha ocasionando una baja permanente en el margen de utilidad que percibe la empresa.

Capítulo 1

ANÁLISIS DEL MERCADO

En el mercado Ecuatoriano se encuentra disponible una extensa gama de productos cerámicos tanto de producción nacional como también importados; esta oferta de productos está compuesta por cerámica plana para paredes y pisos, listelos y cenefas, elementos decorativos, porcelanato, etc. Dentro de la cerámica plana existe una amplia variedad de formatos y calidad, con precios que varían desde los \$ 4,00 hasta \$ 70,00 el metro cuadrado.

Las ventas de cerámica en el Ecuador sobrepasan el millón doscientos mil metros cuadrados por mes (1'200.000 m²/mes), de los cuales 880.000 m² son de producción nacional y los 320.000 m² importados.

La producción nacional se sintetiza en el siguiente cuadro: ¹

Cuadro N° 1

| | ITALPISOS | ECUACERÁMICA | RIALTO | GRAIMAN | OTRAS |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Capacidad instalada | 20.000 m ² /día | 13.000 m ² /día | 8.000 m ² /día | 24.500 m ² /día | 7.000 m ² /día |
| Ventas aproximadas | 240.000 m ² /mes | 180.000 m ² /mes | 110.000 m ² /mes | 250.000 m ² /mes | 100.000 m ² /mes |

La importación de cerámica desde diversos países también se ha incrementado considerablemente en los últimos años debido al aumento de la demanda y a la dolarización del Ecuador. En los cuadros adjuntos se resumen

¹ Fuente: Cámara de Industrias de Cuenca

los datos de las importaciones realizadas desde el 2000, las mismas dan un promedio aproximado de 320.000 m²/mes de cerámica que ingresan al país, provenientes de diversos países, principalmente Colombia, España e Italia. ²

Cuadro N° 2 - Importaciones año 2000

| Pais | Peso-kilos | FOB-dólar | CIF-dólar | % total FOB-dólar | Metros cuadrados |
|--------------|------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| España | 4440580 | 2180410 | 2546180 | 67,63% | 265902,99 |
| Italia | 1111940 | 515340 | 612660 | 15,98% | 66583,23 |
| Colombia | 1085780 | 269770 | 279580 | 8,37% | 65016,77 |
| Indonesia | 412530 | 66700 | 104880 | 2,07% | 24702,40 |
| EE. UU. | 56300 | 60210 | 91750 | 1,87% | 3371,26 |
| Venezuela | 146900 | 50460 | 57790 | 1,57% | 8796,41 |
| Perú | 165240 | 39350 | 44280 | 1,22% | 9894,61 |
| Singapur | 127070 | 20880 | 34430 | 0,65% | 7608,98 |
| Taiwan | 141380 | 20790 | 34970 | 0,64% | 8465,87 |
| Brasil | 600 | 220 | 1430 | 0,01% | 35,93 |
| TOTAL | 7.688.320 | \$3.224.130 | \$3.807.950 | 100,00% | 460.378,45 |

Cuadro N° 3 - Importaciones año 2001

| Pais | Peso-kilos | FOB-dólar | CIF-dólar | % total FOB-dólar | Metros cuadrados |
|-----------------|-------------------|--------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| Colombia | 15676500 | 3850970 | 4029330 | 38,77% | 938712,57 |
| España | 8970590 | 3832270 | 4646200 | 38,58% | 537161,08 |
| Italia | 1967260 | 1013860 | 1192610 | 10,21% | 117800,00 |
| Perú | 2685110 | 617390 | 681270 | 6,21% | 160785,03 |
| Taiwan | 731680 | 155170 | 202290 | 1,56% | 43813,17 |
| Indonesia | 761380 | 146050 | 223640 | 1,47% | 45591,62 |
| Emiratos Árabes | 236100 | 110940 | 133610 | 1,12% | 14137,72 |
| Brasil | 307670 | 77240 | 102930 | 0,78% | 18423,35 |
| EE. UU. | 24490 | 59490 | 82520 | 0,60% | 1466,47 |
| China | 88420 | 25510 | 33470 | 0,26% | 5294,61 |
| Singapur | 43740 | 22370 | 27170 | 0,23% | 2619,16 |
| Eslovaquia | 20590 | 13960 | 16070 | 0,14% | 1232,93 |
| India | 38480 | 4860 | 8950 | 0,05% | 2304,19 |
| Corea del Sur | 19680 | 2670 | 4720 | 0,03% | 1178,44 |
| Alemania | 250 | 1250 | 1410 | 0,01% | 14,97 |
| Chile | 10 | 80 | 100 | 0,001% | 0,6 |
| Hong Kong | 100 | 20 | 90 | 0,0002% | 5,99 |
| TOTAL | 31.572.050 | \$9.934.100 | \$11.386.380 | 100,00% | 1.890.542 |

² FUENTE: Banco Central del Ecuador. www.bce.fin.ec/totales por nandina-país

Cuadro N° 4 - Importaciones año 2002

| Pais | Peso-kilos | FOB-dólar | CIF-dólar | % total FOB-dólar | Metros cuadrados |
|-----------------|-------------------|---------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| Colombia | 30353480 | 7447510 | 7737340 | 44,06% | 1817573,65 |
| España | 10824800 | 4756020 | 5609910 | 28,14% | 648191,62 |
| Perú | 7599560 | 1680220 | 1828820 | 9,94% | 455063,47 |
| Italia | 2917480 | 1662490 | 1909690 | 9,84% | 174699,40 |
| Brasil | 2709890 | 566560 | 756110 | 3,35% | 162268,86 |
| China | 872950 | 225970 | 287950 | 1,34% | 52272,46 |
| Emiratos Árabes | 368910 | 171790 | 206110 | 1,02% | 22090,42 |
| Malasia | 127620 | 84660 | 94060 | 0,50% | 7641,92 |
| Argentina | 456390 | 66140 | 95230 | 0,39% | 27328,74 |
| Indonesia | 297970 | 62070 | 86190 | 0,37% | 17842,51 |
| Taiwan | 573400 | 40230 | 68320 | 0,24% | 34335,33 |
| Venezuela | 156170 | 30250 | 35350 | 0,18% | 9351,50 |
| EE. UU. | 48310 | 29390 | 35820 | 0,17% | 2892,81 |
| México | 92500 | 26930 | 30310 | 0,16% | 5538,92 |
| Singapur | 68260 | 18400 | 24670 | 0,11% | 4087,47 |
| Hungría | 88030 | 16860 | 24440 | 0,10% | 5271,26 |
| Chile | 71000 | 12930 | 14780 | 0,08% | 4251,5 |
| Portugal | 23040 | 4660 | 6600 | 0,03% | 1379,64 |
| Japón | 40 | 30 | 200 | 0,0002% | 2,40 |
| TOTAL | 57.649.800 | \$16.903.110 | \$18.851.900 | 100,00% | 3.452.084 |

Cuadro N° 5 - Importaciones año 2003

| Pais | Peso-kilos | FOB-dólar | CIF-dólar | % total FOB-dólar | Metros cuadrados |
|-----------------|-------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Colombia | 29091990 | 6920680 | 7167980 | 38,31% | 1742035,54 |
| España | 9504080 | 4336140 | 5059780 | 24,00% | 569106,65 |
| Perú | 9565630 | 1883620 | 2050010 | 10,43% | 572792,28 |
| Italia | 3117080 | 1745810 | 2022650 | 9,66% | 186651,52 |
| Brasil | 9657770 | 1606530 | 2254590 | 8,89% | 578309,65 |
| China | 3438970 | 791050 | 1007710 | 4,38% | 205926,37 |
| Argentina | 951450 | 209270 | 259630 | 1,16% | 56973,06 |
| EE. UU. | 74290 | 146090 | 156030 | 0,81% | 4448,50 |
| Emiratos Árabes | 431490 | 132130 | 166640 | 0,73% | 25837,73 |
| Malasia | 207280 | 123350 | 137530 | 0,68% | 12411,98 |
| Indonesia | 265060 | 54930 | 75310 | 0,30% | 15871,86 |
| Vietnam | 71020 | 24650 | 30170 | 0,14% | 4252,70 |
| India | 47290 | 24600 | 28400 | 0,14% | 2831,74 |
| México | 71700 | 21300 | 24010 | 0,12% | 4293,41 |
| Taiwan | 334850 | 18310 | 32390 | 0,10% | 20050,90 |
| Venezuela | 45600 | 8270 | 9650 | 0,05% | 2730,54 |
| Hong Kong | 20210 | 6950 | 8310 | 0,04% | 1210,18 |
| Portugal | 23040 | 5350 | 7500 | 0,03% | 1379,64 |
| Francia | 450 | 2780 | 3060 | 0,02% | 26,95 |
| Panamá | 2000 | 1820 | 1910 | 0,01% | 119,76 |
| Holanda | 90 | 720 | 1020 | 0,004% | 5,39 |
| TOTAL | 66.921.340 | \$18.064.350 | \$20.504.280 | 100,00% | 4.007.266,35 |

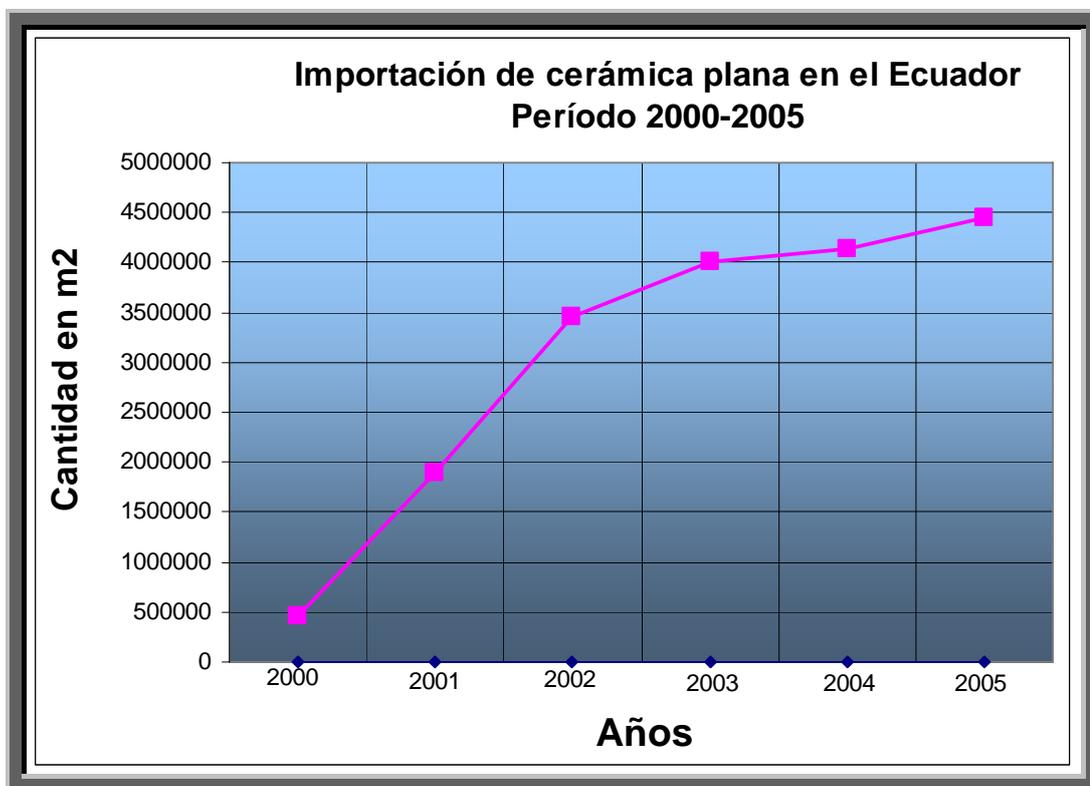
Cuadro N° 6 - Importaciones año 2004

| Pais | Peso-kilos | FOB-dólar | CIF-dólar | % total FOB-dólar | Metros cuadrados |
|--------------|-------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Colombia | 40566770 | 9188250 | 9714900 | 58,85% | 2429148,20 |
| España | 8079400 | 4031610 | 4629030 | 11,72% | 483796,47 |
| Brasil | 8622680 | 1539040 | 2221500 | 12,51% | 516328,21 |
| Italia | 1921350 | 895250 | 1075280 | 2,79% | 115050,91 |
| Perú | 4545480 | 875940 | 1035660 | 6,59% | 272184,46 |
| China | 2881930 | 606550 | 859690 | 4,18% | 172570,68 |
| México | 1121520 | 280300 | 303390 | 1,63% | 67156,89 |
| Argentina | 292840 | 138450 | 165780 | 0,42% | 17535,33 |
| Bolivia | 534500 | 118360 | 137200 | 0,78% | 32005,99 |
| EE. UU | 3240 | 40000 | 43200 | 0,00% | 194,01 |
| Malasia | 51600 | 27560 | 30860 | 0,07% | 3089,82 |
| Taiwan | 149530 | 24890 | 36980 | 0,22% | 8953,89 |
| Indonesia | 62880 | 23690 | 30650 | 0,09% | 3765,27 |
| Vietnam | 49000 | 13560 | 18730 | 0,07% | 2934,13 |
| Singapur | 22570 | 6500 | 8420 | 0,03% | 1351,50 |
| Portugal | 23040 | 5350 | 7130 | 0,03% | 1379,64 |
| Alemania | 80 | 280 | 310 | 0,00012% | 4,79 |
| Chile | 20 | 90 | 100 | 0,00003% | 1,20 |
| Reino Unido | 10 | 70 | 80 | 0,00001% | 0,60 |
| Canadá | 10 | 40 | 40 | 0,00001% | 0,60 |
| TOTAL | 68.928.450 | \$17.815.780 | \$20.318.930 | 100,00% | 4.127.452,59 |

Cuadro N° 7 -.Importaciones año 2005 de enero a mayo

| Pais | Peso-kilos | FOB-dólar | CIF-dólar | % total FOB-dólar | Metros cuadrados |
|-----------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| Colombia | 20932510 | 5127460 | 5545060 | 61,06% | 1253443,86 |
| España | 3452790 | 1777310 | 2076920 | 21,16% | 206753,92 |
| Brasil | 2027620 | 412800 | 623660 | 4,92% | 121414,39 |
| Italia | 1548440 | 300000 | 385740 | 3,57% | 92720,97 |
| Perú | 658210 | 297060 | 365900 | 3,54% | 39413,78 |
| China | 1347390 | 256870 | 367050 | 3,06% | 80682,05 |
| México | 730000 | 152380 | 172080 | 1,81% | 43712,58 |
| Indonesia | 174100 | 33660 | 53770 | 0,40% | 10425,15 |
| Argentina | 10910 | 30460 | 33540 | 0,36% | 653,29 |
| Chile | 25450 | 6140 | 7290 | 0,07% | 1523,95 |
| Emiratos Árabes | 8360 | 3430 | 4120 | 0,04% | 500,60 |
| EE. UU. | 20 | 230 | 250 | 0,0027% | 1,20 |
| Hong Kong | 10 | 20 | 30 | 0,0002% | 0,60 |
| Canadá | 50 | 10 | 300 | 0,0001% | 2,99 |
| TOTAL | 30.915.860 | \$8.397.830 | \$9.635.710 | 100,00% | 1.851.249,32 |

Gráfico N° 1



*** El valor del año 2005 es estimado en función de los datos reales del período enero-mayo 2005.**

En el gráfico anterior se resumen las importaciones de cerámica plana realizadas por el Ecuador en el período 2000-2005. Del mismo se puede deducir que a pesar de existir durante todo el período de estudio un incremento sostenido en las importaciones de cerámica plana, a partir del año 2002, se produce una desaceleración en el ritmo de importaciones, originada por la salvaguarda de protección establecida en ese año por el estado Ecuatoriano, como resguardo a las industrias nacionales.

Tamaño del mercado.

Como se indica en los cuadros anteriores, el mercado de la cerámica en el Ecuador es por el orden de 1'200.000 m2/mes, dividido entre producción



nacional e importaciones de varios países, siendo los principales proveedores Colombia, España e Italia.

Segmentos del mercado.

El mercado de cerámica plana en el Ecuador se divide entre los segmentos de construcción nueva y el de renovación o remodelación de vivienda ya existentes; también se divide entre el sector residencial y el institucional (público o privado), compuesto por municipios, hospitales, centros educativos, comercios, etc.

La competencia indirecta de los revestimientos de cerámica plana para pisos y paredes en el país, lo constituyen la alfombra, el gres, la madera (tablón, duela, parquet, panelados), pisos flotantes, mármol, piedra natural (andesita o pizarra), vinil, pintura, porcelanato, etc.

Los ambientes en los que se utiliza básicamente los recubrimientos cerámicos son: Sala, comedor, cocina, baños, hall y pasillos de ingreso, áreas de circulación, patios posteriores y frontales, garajes, etc.

Mercado actual.

De los datos indicados en los cuadros anteriores, podemos concluir que el mercado actual de nuestro país es de aproximadamente 1'200.000 m² por mes de los cuales el 72,42% corresponde al segmento residencial y el 27,58% al segmento institucional.³

En el cuadro siguiente podemos visualizar el total del área edificada (en metros cuadrados) durante en año 2004, según los datos recopilados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en función de las categorías residencial e institucional, lo que quiere decir que del 1'200.000 m²/mes de cerámica que consume el mercado del país, aproximadamente

³ FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Edificaciones 2004

869.040 m² van orientados al sector residencial y 334.200 m² al sector institucional (comercial y público).

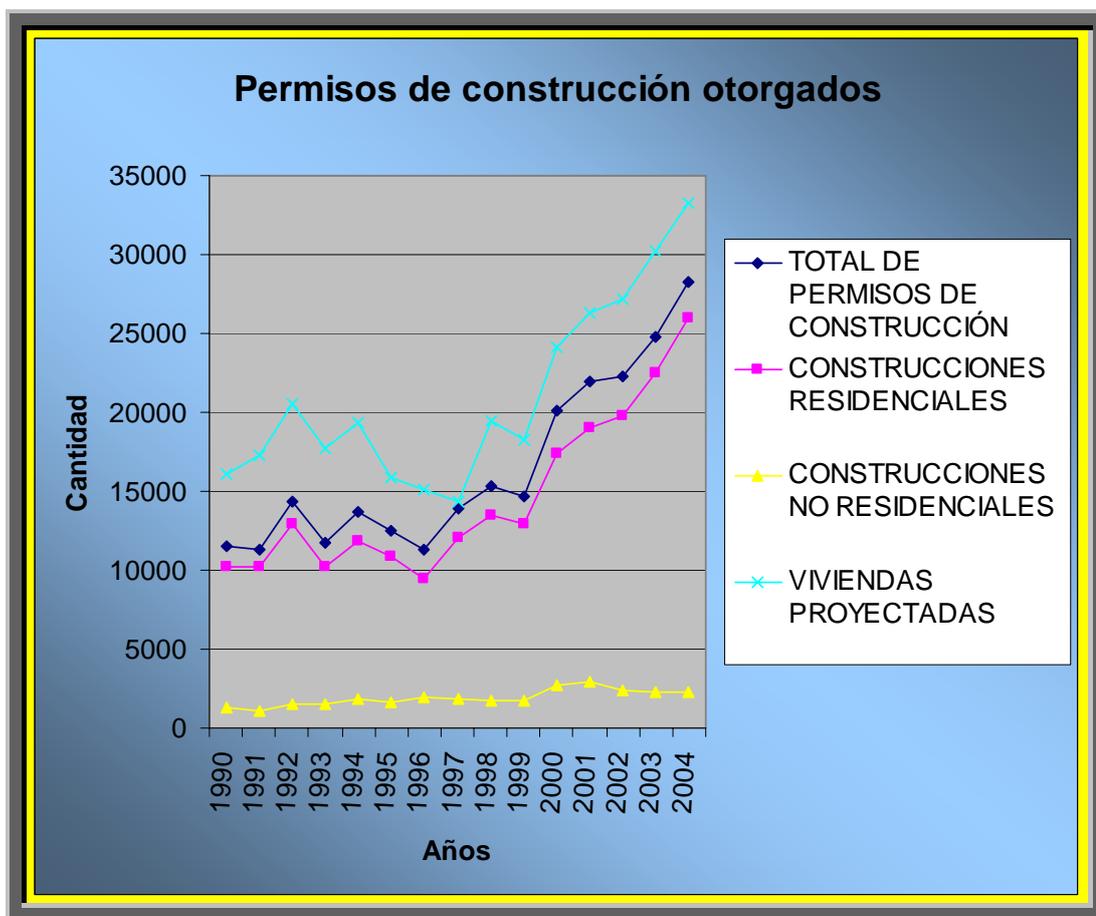
Cuadro N° 8
Metros cuadrados de construcción según el propósito (año 2004)

| Propósito de la construcción | Área total construida en m ² | % total de construcción |
|--|---|-------------------------|
| Residencia para una familia | 535.009,64 | 44,58% |
| Residencia para dos familias | 153.696,57 | 12,81% |
| Residencia para tres o más familias | 180.376,08 | 15,03% |
| Total residencial | 869.082,29 | 72,42% |
| Comercial | 104.426,21 | 8,70% |
| Industrial | 53.180,67 | 4,43% |
| Edificios administrativos públicos | 8,19 | 0,0007% |
| Educación | 11.048,88 | 0,92% |
| -Particular | 10.670,30 | 0,89% |
| -Pública | 0,38 | 0,00003% |
| Cultura | 0,72 | 0,00006% |
| Complejos recreacionales | 2,38 | 0,0002% |
| Hospitales, clínicas y otros de salud | 5.390,22 | 0,45% |
| -Particular | 4,71 | 0,0004% |
| -Pública | 678,31 | 0,06% |
| Transportes y comunicaciones | 773,43 | 0,06% |
| Iglesias, templos, conventos y afines | 11939,95 | 0,99% |
| Construcción mixta (vivienda-comercio) | 120045,26 | 10,00% |
| Otros | 12748,1 | 1,06% |
| Total sector institucional | 330.917,71 | 27,58% |
| Total General | 1.200.000,00 | 100,00% |

Fuente: INEC – Edificaciones 2004

Los datos presentados tienen como fuente primaria los permisos de construcción que conceden los municipios de país, lo que no significa que son construcciones efectivas, ya que en algunos casos las mismas no llegan a concretarse.

Gráfico N° 2



En el cuadro y grafico anteriores, se puede apreciar la variación del número de edificaciones proyectadas desde 1990 hasta el 2004, el ritmo con que aumentaron los permisos de construcción se desacelera a partir del año 2001, aunque en el año 2004 tienen un nuevo repunte; lo que indica que debido a la incautación de dineros en el sistema financiero por parte del gobierno de Mahuad (congelamiento de depósitos) y por la dolarización, disminuyó el auge de construcciones en el país, en parte por la falta de dinero y por otro lado por la disminución de la demanda generada por los emigrantes Ecuatorianos a

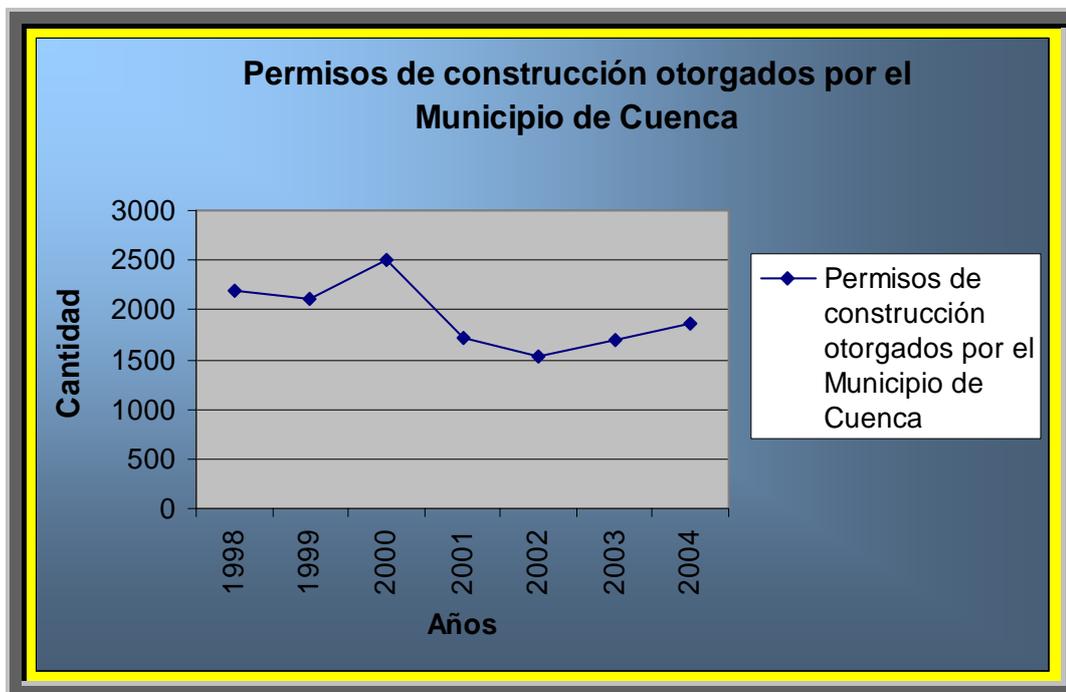
Estados Unidos y Europa; sin embargo el incremento en el 2004, nos lleva a pensar en una aceptable recuperación del sector de la construcción.

En el caso puntual de Cuenca, ciudad en la que está ubicada la planta de Cerámica Pella, los permisos de construcción crecieron moderadamente a partir del año 2002, pero en todo caso siendo menores a los observados antes de la dolarización y específicamente a los alcanzados en el año 2000, que fue el de mayor auge del sector de la construcción en la ciudad.

Cuadro N° 10

| Año | Permisos de construcción otorgados por el Municipio de Cuenca |
|------|---|
| 1998 | 2191 |
| 1999 | 2111 |
| 2000 | 2499 |
| 2001 | 1725 |
| 2002 | 1532 |
| 2003 | 1699 |
| 2004 | 1865 |

Gráfico N° 3



Fuente: Municipio de Cuenca



Otro y no menos importante sector del mercado es el dado por las remodelaciones y adecuaciones que se realizan en construcciones ya existentes, lamentablemente no hemos podido encontrar datos y peor estadística alguna que permitan conocer con cierta exactitud su nivel real.

De las publicaciones especializadas y de entrevistas realizadas a personeros de la Cámara de la Construcción de Cuenca, Colegio de Ingenieros Civiles del Azuay, Colegio de Arquitectos del Azuay, a profesionales (ingenieros civiles, arquitectos, etc.) que se dedican al negocio de la construcción y también a propietarios de ferreterías y de almacenes que expenden materiales de construcción, se desprende que existe una percepción de que el mercado de cerámica plana y complementos para remodelaciones y adecuaciones en viviendas existentes es tan importante y de similar magnitud que el determinado para las construcciones nuevas.

También consideran que existe una marcada tendencia hacia el incremento del sector de la construcción, en el país y básicamente en Cuenca.

Igualmente el índice de Confianza Empresarial que publica mensualmente el Banco Central del Ecuador refleja una tendencia al alza, lo que podría repercutir en un fortalecimiento de la construcción y por ende de la venta de la cerámica plana y sus complementos, como parte integrante de este mercado.



Capítulo 2

CERÁMICA PELLA Y EL MERCADO DE LA CERÁMICA PLANA

Cerámica Pella es una de las pequeñas empresas productoras de cerámica plana y complementos para decoración que existen en el Ecuador; importa gran parte de su materia prima (bizcocho y esmaltes) desde países con mucha experiencia en su elaboración como son España e Italia, razón por la cual la calidad de sus productos terminados es de iguales o mejores características que los elaborados íntegramente en el país. Sus elementos cerámicos son permanentemente confundidos con cerámica importada, básicamente con los de procedencia española, todavía más si en la parte posterior del bizcocho viene marcado desde la planta europea, las palabras “Hecho en España”, situación que teniendo una parte positiva, también influye negativamente en su comercialización, como analizaremos posteriormente.

Su segmento de mercado está ubicado en la clase media y alta de la población, básicamente en las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil. Cuenta únicamente con un almacén en Quito; en el resto del país no tiene distribución directa al cliente por lo que la venta se lo hace en la fábrica ubicada en la ciudad de Cuenca y por medio de agentes vendedores y almacenes que comercializan con materiales de construcción, circunstancia que le resta posicionamiento y fidelidad a su marca, a más de las dificultades que se originan en los canales de distribución extraños a la organización.

Los precios de venta al público de sus productos son muy competitivos, ya que a pesar de su gran calidad no difieren de los estándares del mercado.





Participación del mercado.

Cerámica Pella tiene como principal objetivo el producir complementos para la construcción, básicamente las cenefas y listelos, con los cuales su participación en el mercado nacional es de aproximadamente un 5%; en lo que a cerámica plana se refiere su participación en el mercado del país es marginal ya que bordea los 7.022 m² anuales, es decir alcanza apenas el 0,049% de los 14'400.000 m² que consume el mercado Ecuatoriano anualmente.⁴

A pesar de que en los últimos años las ventas se han mantenido constantes, la utilidad de la empresa se ha visto disminuida año tras año, llegando inclusive a ser negativa.

La capacidad de producción de la empresa es de aproximadamente 33.800 m² anuales, es decir existe una capacidad no utilizada del 61% y las ventas alcanzan el 39% del total de la capacidad instalada.

Cerámica Pella trabaja sobre la base de pedidos, es decir posee muy poco stock de productos terminados, lo que ocasiona que no puedan ser satisfechas las necesidades de los clientes con la prontitud que estos requieren.

Igualmente la falta de stock de productos terminados influye en que los clientes que necesitan los productos de manera inmediata acudan a la competencia a comprar la cerámica plana y también los complementos que combinen con dicha cerámica, con lo que se pierde oportunidades de ventas.

Por otro lado la versatilidad en la producción de la fábrica de Cerámica Pella, le permite elaborar productos personalizados, en función de los requerimientos del mercado, los mismos que no pueden ser fabricados por las empresas grandes, por lo graves problemas que acarrearían a su línea de producción.

⁴ Fuente: Estudios de mercado existentes en Cerámica Pella

Perfil de los consumidores de Cerámica Pella.

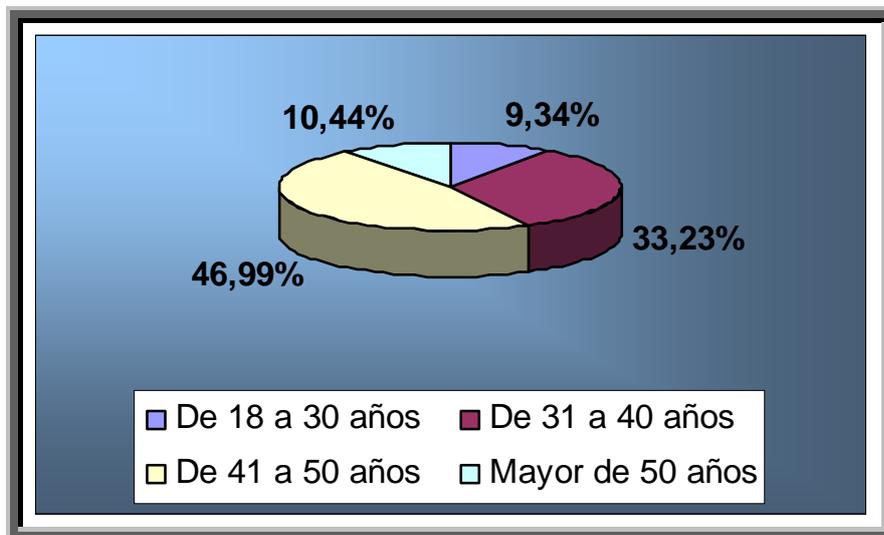
En los cuadros y gráficos anexos presentamos el análisis que realizamos a los clientes de Cerámica Pella, con el objeto de tratar de ubicar los segmentos de mercado hacia los cuales debe orientarse la producción, así como los modelos y tipos de productos de la empresa; para lo cual elaboramos una encuesta, la misma que fue respondida por las personas que compraron directamente en la fábrica ubicada en la ciudad de Cuenca, en el período 1 de Junio 2004 al 31 de Mayo 2005 (632 clientes) y no por quienes lo hicieron a través del almacén de Quito, de los vendedores y almacenes de materiales de construcción, que venden cerámica Pella (ver formato de la encuesta en el Anexo 1).

Las preguntas realizadas y sus respuestas se encuentran en las tablas y gráficos adjuntos.

Cuadro N° 11

| Edad | Frecuencia |
|------------------|------------|
| De 18 a 30 años | 9,34% |
| De 31 a 40 años | 33,23% |
| De 41 a 50 años | 46,99% |
| Mayor de 50 años | 10,44% |

Gráfico N° 4



Cuadro N° 12

| ¿Quién efectuó la compra? | Frecuencia |
|---------------------------|------------|
| Hombre | 50,63% |
| Mujer | 26,90% |
| Pareja | 18,20% |
| Grupo | 4,27% |

Gráfico N° 5

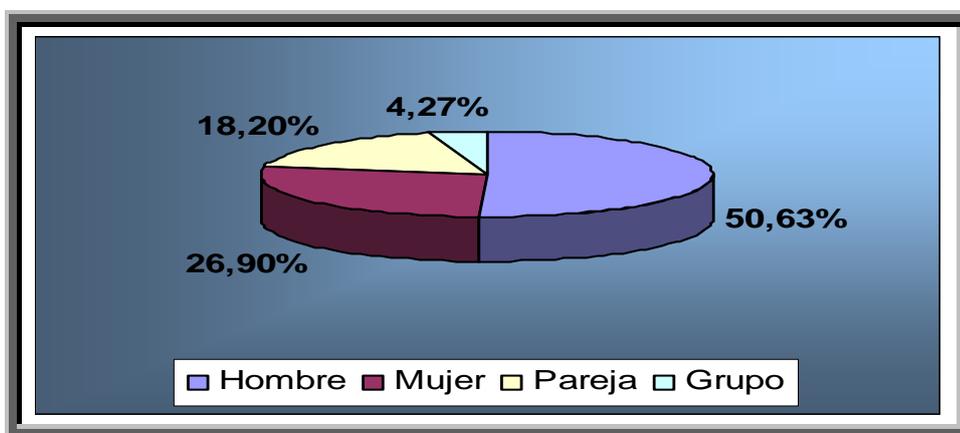
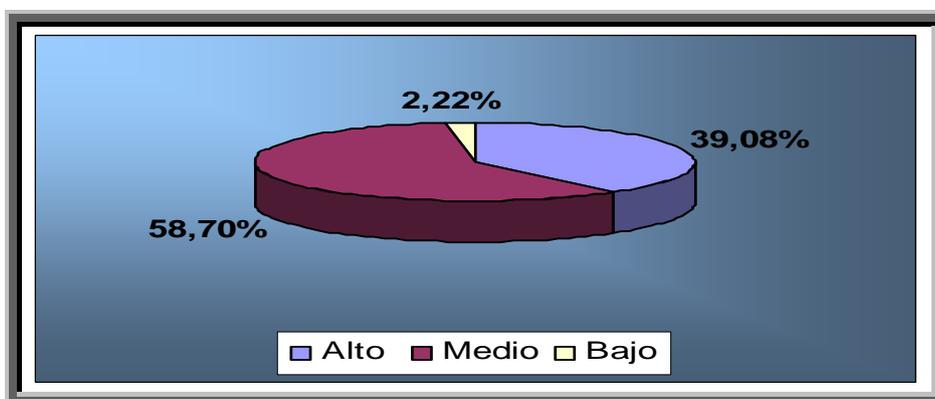


Gráfico N° 13

| Nivel socio económico | Frecuencia |
|-----------------------|------------|
| Alto | 39,08% |
| Medio | 58,70% |
| Bajo | 2,22% |

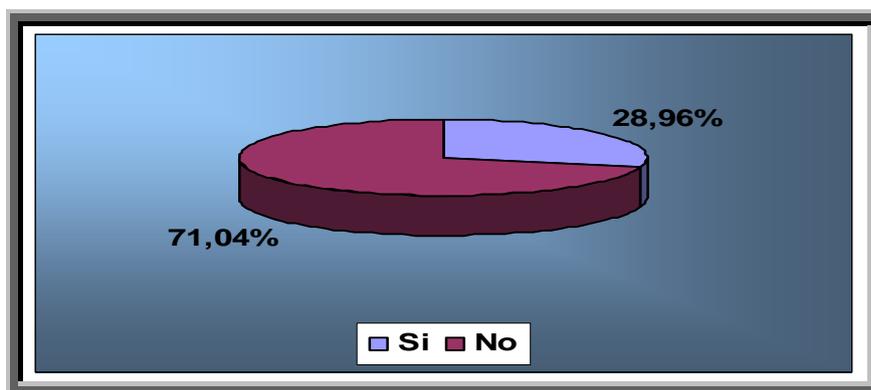
Gráfico N° 6



Cuadro N° 14

| Profesional de la construcción | Frecuencia |
|--------------------------------|------------|
| Si | 28,96% |
| No | 71,04% |

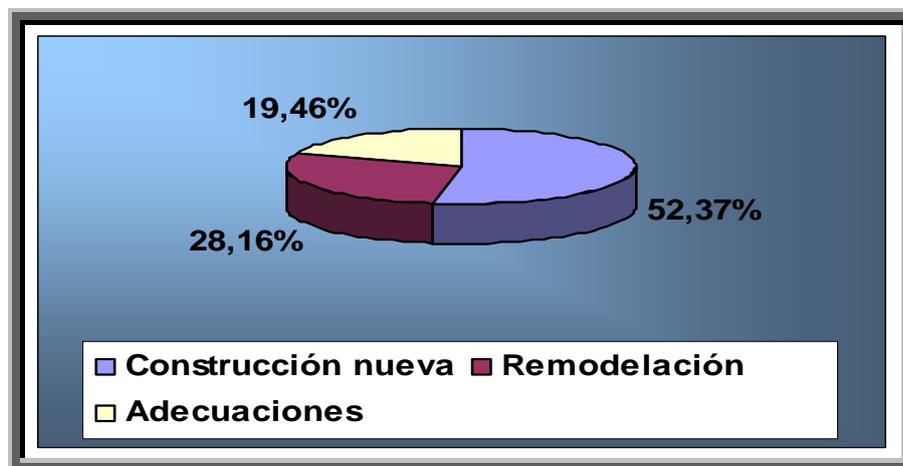
Gráfico N° 7



Cuadro N° 15

| Uso de la cerámica | Frecuencia |
|--------------------|------------|
| Construcción nueva | 52,37% |
| Remodelación | 28,16% |
| Adecuaciones | 19,46% |

Gráfico N° 8



Fuente: elaboración propia

En concordancia con los datos levantados en la fábrica de Cerámica Pella y sobre la base de las encuestas realizadas para el efecto, podemos concluir que el perfil de la mayoría de consumidores de los productos fabricados por Cerámica Pella, está conformado por personas cuyas edades fluctúan entre los 31 y 50 años de edad, en su mayoría son hombres, no profesionales de la construcción, con un nivel socioeconómico que va de medio a alto y que utilizan la cerámica y sus complementos básicamente en las construcciones nuevas. Este perfil nos permite definir claramente nuestro mercado meta y dirigir nuestras estrategias hacia él.

También creímos importante incluir en la encuesta preguntas relativas a la satisfacción de los clientes sobre los productos, la atención, asesoría, etc., que tuvieron al comprar en Cerámica Pella, habiendo obtenido los siguientes resultados:

Cuadro N° 16

| Atención a los clientes | Frecuencia | |
|---|------------|--------|
| | Si | No |
| ¿La atención recibida fue rápida y diligente? | 68,99% | 31,01% |

Gráfico N° 9



Cuadro N° 17

| Atención a los clientes | Frecuencia | |
|---|------------|--------|
| | Si | No |
| ¿La atención recibida fue cordial y esmerada? | 66,14% | 33,86% |

Gráfico N° 10



Cuadro N° 18

| Asesoría a los clientes | Frecuencia | |
|---|------------|--------|
| | Si | No |
| ¿La asesoría recibida estuvo a la altura de sus requerimientos? | 60,13% | 39,87% |

Gráfico N° 11



Cuadro N° 19

| Asesoría a los clientes | Frecuencia | |
|---|------------|--------|
| | Si | No |
| ¿Le ayudaron a solventar sus dudas e inquietudes? | 55,38% | 44,62% |

Gráfico N° 12



Cuadro N° 20

| Exhibiciones de los productos | Frecuencia | |
|---|------------|--------|
| | Si | No |
| ¿Los catálogos y muestrarios presentados fueron suficientes para escoger lo que necesitaba? | 52,85% | 47,15% |

Gráfico N° 13



Cuadro N° 21

| Tiempo de atención | Frecuencia | |
|------------------------|------------|--------|
| | Si | No |
| ¿Su compra fue rápida? | 52,85% | 47,15% |

Gráfico N° 14



Cuadro N° 22

| Modelos | Frecuencia | |
|---------------------------|------------|--------|
| | Si | No |
| ¿Encontró lo que buscaba? | 89,72% | 10,28% |

Gráfico N° 15



Fuente: elaboración propia

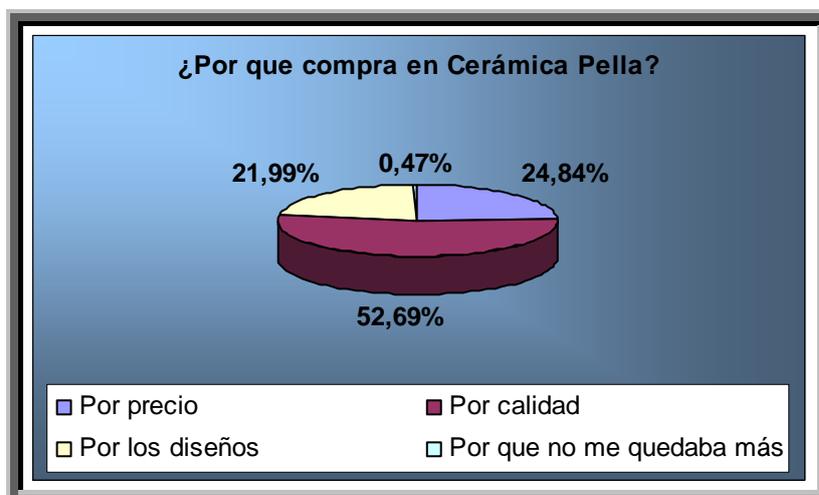
De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada podemos concluir que la atención que tiene los clientes cuando compran cerámica en la fábrica, es buena pero puede y debe mejorar; falta un poco más de asesoría para que los clientes puedan escoger los productos y solventar sus dudas e inquietudes, dicen que los muestrarios y catálogos apenas son suficientes para mostrar toda la disponibilidad de productos de Pella, que la compra efectuada fue demorada, pero casi todos los clientes consultados lograron encontrar y comprar lo que buscaban.

Otra pregunta que creímos indispensable realizar a los clientes de Cerámica Pella fue: ¿por qué compra en Cerámica Pella? y dimos las opciones constantes en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 23

| ¿Por qué compra en Cerámica Pella? | Frecuencia |
|------------------------------------|------------|
| Por precio | 24,84% |
| Por calidad | 52,69% |
| Por los diseños | 21,99% |
| Por que no me quedaba más | 0,47% |

Gráfico N° 16



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos de las respuestas de los encuestados, podemos concluir que el principal factor que hace que las personas compren en Cerámica Pella, es la percepción que tienen de que son productos “finos”, es decir de muy buena calidad, a un precio cómodo, con bonitos diseños y con una amplia variedad de estilos.

Matriz FODA

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para conocer y enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortalezas; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

Análisis FODA

La evaluación del entorno en que se desenvuelve una empresa, permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos) que afronta una empresa. Asimismo sirve para estructurar un marco práctico, para obtener, organizar y analizar información del ambiente.

Sobre la base de estos criterios hemos procedido a realizar el análisis FODA de Cerámica Pella, el cual se sintetiza en los cuadros siguientes:

| Oportunidades |
|---|
| Crecimiento de la demanda |
| Degradación de la competencia |
| Diferenciación en calidad |
| Diversificación de productos |
| Especialización |
| Estandarización |
| Flexibilidad y facilidad de adaptación al cambio |

| Fortalezas |
|---|
| Adaptación al cliente |
| Ambiente laboral agradable |
| Asistencia técnica eficiente |
| Conocimiento de la competencia |
| Eficiencia en el proceso de producción |
| Especialización |
| Flexibilidad y facilidad de adaptación al cambio |
| Imagen ante los clientes favorable |
| Innovación |
| Motivación del personal |
| Lotes pequeños |
| Producción personalizada |

| Debilidades |
|--|
| Área comercial débil. |
| Esperas muy largas hasta producir lo solicitado |
| Excesiva diversificación de los productos |
| Importancia de los competidores |
| Falta de promociones |
| Falta de capital de operación |
| Problemas de stocks |
| Retrasos en la entrega de los productos |
| Falta de lealtad del cliente |

| Amenazas |
|---|
| Competencia agresiva y tecnificada |
| Diversificación de productos |
| Entrada de nuevos competidores |
| Morosidad alta |
| Posible aprobación de normativas desfavorables. |
| Problemas en la de entrega de los productos terminados |
| Incremento en el costo de las materias primas |
| Mucho tiempo en la reposición de las materias primas |

Fuente: elaboración propia



El modelo de las cinco fuerzas de Porter

Otra herramienta que usaremos para visualizar la situación actual de la empresa Cerámica Pella, es el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter.

El desafío actual para las empresas consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Michael E. Porter del Harvard School of Business Administration desarrolló un marco teórico para auxiliar a las empresas en la realización de este análisis.

El marco teórico de Porter, conocido como el modelo de cinco fuerzas, se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria:

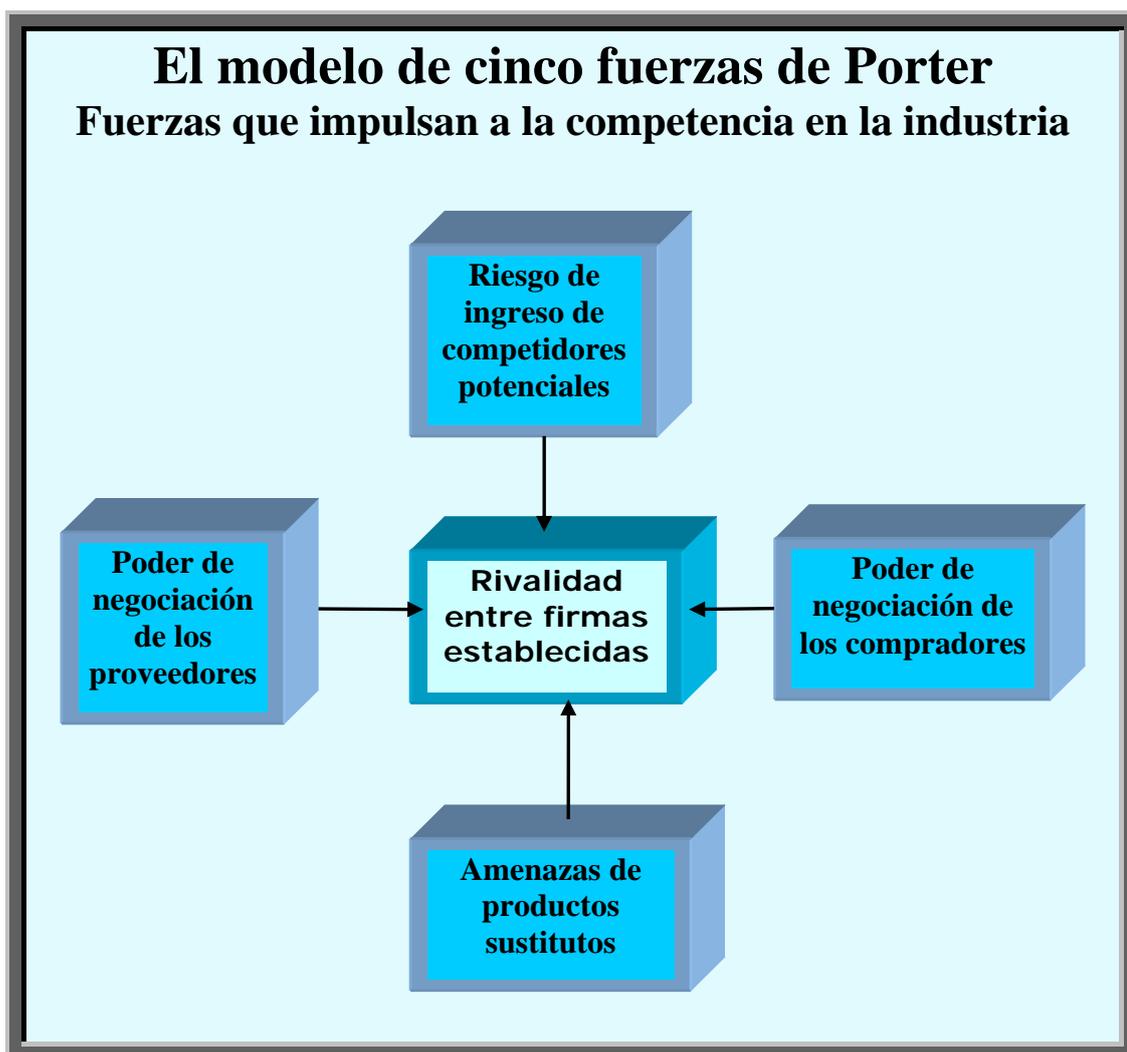
- 1.- El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores,
- 2.- El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria,
- 3.- El poder de negociación de los compradores,
- 4.- El poder de negociación de los proveedores, y
- 5.- La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sean cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Dentro de su marco teórico, una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades.

Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma, como la evolución industrial. En tales circunstancias, la tarea que enfrentan las empresas

consiste en reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, es posible que una organización, mediante su selección de estrategias, altere la solidez de una o más de las cinco fuerzas con el fin de lograr ventaja.

Gráfico N° 17



Fuente: Estrategia competitiva, Michael E. Porter.

Competidores potenciales

Los competidores potenciales son las empresas que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores



potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquéllas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Por consiguiente, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas.

Debido a la creciente demanda del producto y la rentabilidad que este genera, se podría provocar un posible incremento de nuevos competidores (competidores potenciales) que pueden incidir en una disminución de las utilidades, sobre todo si estos posibles competidores se ubican en el mismo nicho de mercado que Cerámica Pella.

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso. El concepto de barreras de ingreso implica que existen costos significativos para entrar en una industria. Cuanto mayor sean los costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para los competidores potenciales. Dificiles barreras de ingreso mantienen a potenciales rivales fuera de una industria incluso cuando los rendimientos industriales son altos.

La creación de nuevas empresas que se dediquen a este negocio tiene su grado de dificultad debido a que existen requerimientos y restricciones legales que limitan su introducción, la inversión que ha de realizarse es relativamente alta, y la principal barrera, es la restricción que provoca el conocimiento técnico que se debe poseer para obtener un producto de calidad, conocimiento que no todos lo poseen, presentando una ventaja competitiva para Cerámica Pella.

Lealtad a la marca:

Esta fuente consiste en la preferencia que tienen los compradores por los productos de compañías establecidas. Una firma puede fomentar este tipo de fidelidad mediante publicidad constante de la marca y la empresa, protección de la marca registrada en los productos, innovación de productos a través de



programas de investigación y desarrollo, un énfasis en la óptima calidad del producto y un buen servicio de posventa. La significativa lealtad a la marca representa una dificultad para los nuevos aspirantes si desean despojar la participación en el mercado de las organizaciones establecidas. De esta manera se reduce la amenaza de ingreso de potenciales competidores puesto que pueden advertir que es demasiado costosa la tarea de acabar con las muy establecidas preferencias de los consumidores.

Conclusión: No existe un mayor grado de lealtad a la marca de Cerámica Pella, ya que la misma pasa desapercibida por no tener los suficientes canales de distribución propios, ni publicidad alguna.

Ventajas de Costo Absoluto:

Disminuir costos absolutos suministra a las compañías establecidas una ventaja que es difícil igualar por parte de los competidores potenciales. Las ventajas de costo absoluto pueden surgir de técnicas de producción superiores. Estas técnicas son producto de la práctica, patentes o procesos secretos del pasado; del control de particulares insumos necesarios para la producción como mano de obra, materiales, equipos o habilidades administrativas; o del acceso a capitales menores ya que empresas existentes representan menores riesgos que las firmas establecidas. Si estas últimas cuentan con una ventaja de costo absoluto, disminuye entonces por otra parte la amenaza de ingreso.

La búsqueda incesante por disminuir costos es una de las tareas de toda buena empresa, y Cerámica Pella no es la excepción ya que la disminución de desperdicios, y tecnificación del proceso son claras muestras de la constante búsqueda por abaratar costos y encontrar una ventaja competitiva.

Economías de escala:

Las economías de escala son las ventajas de costo asociadas a empresas de gran magnitud. Las fuentes de las economías de escala incluyen reducciones



de costo obtenidas a través de fabricación en serie de productos normalizados, descuentos por compras de materias primas y piezas en grandes volúmenes, la distribución de costos fijos sobre un gran volumen y economías de escala en publicidad. Si estas ventajas de costos son significativas, entonces un nuevo aspirante enfrenta el dilema de entrar en pequeña escala y soportar una significativa desventaja de costos, o correr el gran riesgo de ingresar en gran escala y asumir los enormes costos de capital.

Un riesgo Adicional de ingresar en gran escala consiste en que el aumento en que la oferta de productos reducirá los precios y generará una fuerte represalia por parte de empresas establecidas. Por tanto, cuando estas organizaciones poseen economías de escala, se reduce la amenaza de ingreso.

Si las compañías establecidas han generado lealtad a la marca para sus productos, poseen una ventaja de costo absoluto con respecto a los competidores potenciales, o si tienen significativas economías de escala, entonces disminuyen en forma considerable el riesgo de ingreso por parte de potenciales rivales. Cuanto este riesgo es menor, las empresas establecidas pueden cobrar precios más altos y obtener mayores utilidades que no serían posibles de otra manera. Obviamente, entonces, el interés de las organizaciones consiste en buscar estrategias consistentes con estos fines. En efecto, la evidencia empírica sugiere que la dificultad de las barreras de ingreso es el determinante más importante de las tasas de utilidad en una industria.

Rivalidad entre compañías establecidas.

La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria. Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensa rivalidad.



La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas. De esta manera, la intensa rivalidad entre firmas establecidas constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad. El grado de rivalidad entre estas organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de tres factores:

- 1.- Estructura competitiva de la industria,
- 2.- Condiciones de demanda, y
- 3.- La dificultad de barreras de salida en la industria.

El grado de rivalidad que existe entre las empresas, está dada en mayor grado entre aquellas que se encuentran en la zona austral y las que se encuentran en el centro del país, sin dejar de lado las empresas extranjeras que tratan de introducir cada vez más la cerámica al mercado nacional. Generando una lucha de precios y calidad.

Estructura Competitiva

Este factor se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las compañías en una industria particular. Las diferentes estructuras competitivas tienen diversas implicaciones para la rivalidad. Las estructuras varían de fragmentadas a consolidadas. Una industria fragmentada contiene gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna está en posición de dominar la industria. Una industria consolidada es dominada por una pequeña cantidad de grandes firmas o, en casos extremos, por una sola organización (monopolio).

Muchas industrias fragmentadas se caracterizan por bajas barreras de ingreso y productos populares difíciles de diferenciar. La combinación de estos rasgos tiende a generar ciclos de auge y fracaso. Las bajas barreras de ingreso implican que cada vez que la demanda sea fuerte y las utilidades sean altas habrá una corriente de nuevos aspirantes en espera para aprovechar el auge.

A menudo, la corriente de nuevos aspirantes dentro del auge en la industria fragmentada genera capacidad excedente. Una vez desarrollada una capacidad excedente, las compañías empiezan a reducir los precios para utilizar su capacidad de reserva. La dificultad que enfrentan las empresas cuando tratan de diferenciar sus productos de los de sus competidores puede empeorar esta tendencia. El resultado es una guerra de precios, que disminuye las utilidades de la industria, expulsa del negocio a algunas firmas y desanima a los nuevos aspirantes potenciales.

Cerámica Pella se encuentra compitiendo en un mercado consolidado, con dominio compartido, del tipo oligopólico ya que el mismo se encuentra integrado por grandes empresas de grupos económicos poderosos. Las cuales luchan por todo el mercado de la cerámica, siendo sus principales armas las economías de escala, la tecnología y la reducción de precios.

Gráfico N° 18



En general, cuanto más popular sea el producto que produce una industria, más grande será la guerra de precios. Esta parte negativa del ciclo se mantiene hasta que la capacidad general de la industria entra en línea con la demanda (mediante quiebras), en cuyo punto los precios se pueden estabilizar de nuevo.



Una estructura de industria fragmentada, entonces, se constituye en una amenaza en vez de ser una oportunidad. La mayoría de los auges relativamente tendrán corta duración debido a la facilidad de nuevos ingresos y a que en seguida habrá guerras de precios y procesos de quiebra. Puesto que la diferenciación a menudo es difícil en estas industrias, la mejor estrategia que puede seguir una compañía en estas circunstancias es la minimización de costos. Ésta permite que acumule altos rendimientos en condiciones de auge y sobreviva a cualquier fracaso posterior.

Es muy difícil pronosticar la naturaleza e intensidad de la competencia en las industrias consolidadas. La única certeza sobre estas industrias es que las empresas son interdependientes; es decir, las actuaciones competitivas de una firma afectan en forma directa la rentabilidad de las demás en ese ámbito. Por tanto, en una industria consolidada, la actuación competitiva de una compañía afecta en forma directa la participación en el mercado de sus rivales, obligándolos a reaccionar. La consecuencia de esta interdependencia competitiva puede convertirse en una peligrosa espiral, en la que los rivales entre sí tratan de socavar sus precios, ocasionando la caída de utilidades industriales en el proceso.

Condiciones de Demanda:

Las condiciones de demanda de la industria representan otro determinante de la intensidad de la rivalidad entre compañías establecidas. La creciente demanda tiende a moderar la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión.

La demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante la adición de nuevos consumidores o cuando los consumidores existentes adquieren más productos de una industria. Cuando crece la demanda, las empresas pueden aumentar los ingresos sin apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. De esta manera, la creciente demanda proporciona a una organización la mayor oportunidad de ampliar sus operaciones. Por el contrario, la declinación en la demanda genera mayor



competencia ya que las compañías luchan por mantener los ingresos y la participación en el mercado. La demanda declina cuando los consumidores abandonan el mercado o cuando cada uno compra menos. Cuando se presenta esta situación, una empresa puede crecer sólo al apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. Por consiguiente, la declinación en la demanda constituye una mayor amenaza, ya que aumenta el grado de rivalidad entre organizaciones establecidas. Debido al crecimiento de la construcción de viviendas y a la preocupación cada vez mayor por un mejor estatus, se puede determinar un incremento en la demanda de productos que contribuyan con este propósito, como es el caso de la cerámica decorativa.

Barreras de salida:

Este factor representa una seria amenaza competitiva cuando declina la demanda industrial. Estas barreras son de carácter económico, estratégico y emocional que mantienen dentro de un ámbito a compañías en competencia aunque los rendimientos sean bajos. Si las barreras de salida son altas, las empresas pueden bloquearse en una industria desfavorable; puede generarse una excesiva capacidad productiva.

A su vez, la capacidad excedente tiende a ocasionar a una intensa competencia de precios, con firmas que reducen precios en un intento por obtener los pedidos necesarios para utilizar su capacidad inactiva.

Las barreras de salida comunes incluyen las siguientes características:

1. Inversiones en planta y equipos que no tienen usos alternativos y no pueden ser liquidados. Si la compañía desea abandonar la industria, tiene que dar por perdido el valor contable de estos activos.
2. Los elevados costos fijos de salida, como el pago de indemnización a trabajadores sobrantes.
3. Los vínculos emocionales con determinada industria, por ejemplo, una firma que no está dispuesta a salir de su ámbito original por razones sentimentales.

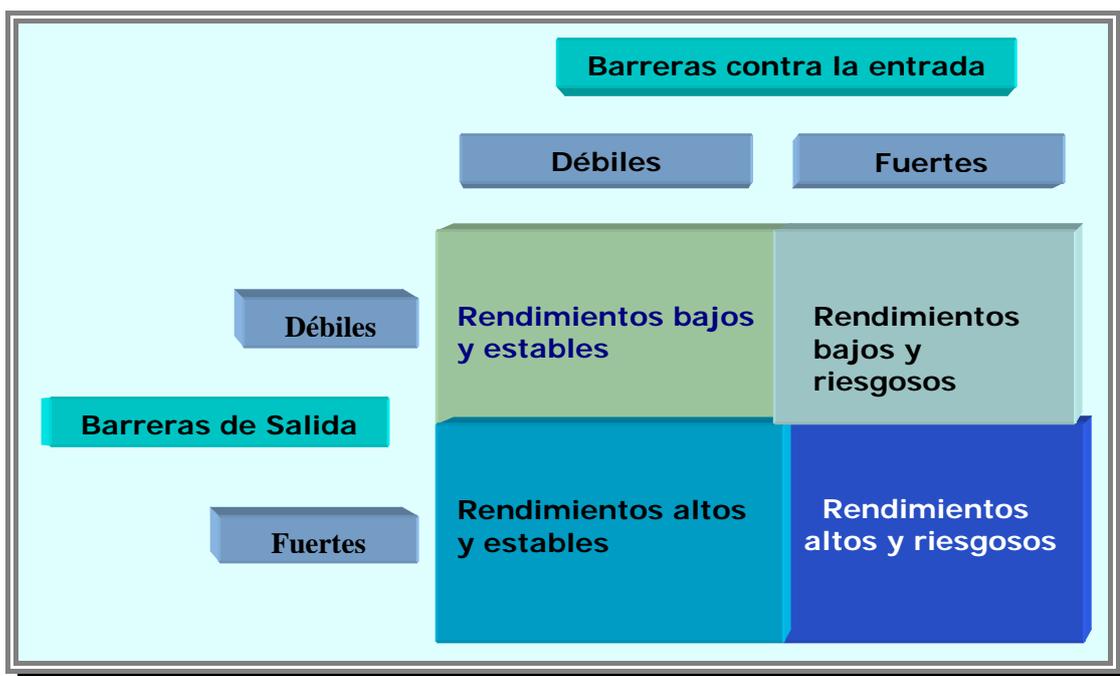
4. Las relaciones estratégicas entre las unidades de negocios. Por ejemplo, dentro de una organización diversificada, una unidad de actividades de bajo rendimiento puede suministrar ingresos vitales a una unidad de negocios de grandes rendimientos ubicada en otro ámbito. En consecuencia, la compañía puede estar renuente a salir del negocio de bajo rendimiento.

5. La dependencia económica en determinada industria, como cuando una empresa no es diversificada y depende, por tanto, de ese ámbito para lograr sus ingresos.

Cerámica Pella no presenta problemas con las barreras de salida ya que la inversión en los activos puede ser recuperada a través de la venta de los mismos.

La preparación del personal existente, es suficiente para desarrollarse en nuevos campos de trabajo y si por razones de fuerza mayor se necesita la desvinculación de algunos de ellos no provocaría mayor problema ya que el grupo humano de la empresa es reducido, y por ende su separación es manejable.

Gráfico N° 19



Fuente: Estrategia competitiva, Michael E. Porter.



Interacciones Entre Factores:

El grado de rivalidad entre empresas establecidas dentro de una industria depende de la estructura competitiva, las condiciones de demanda y las barreras de salida. En particular, dentro de una industria consolidada, la interacción de estos factores determina el grado de rivalidad. Por ejemplo, el ambiente de una industria consolidada puede ser favorable cuando el crecimiento de la demanda es elevado. Bajo tales circunstancias, las empresas podrían aprovechar la oportunidad para adoptar acuerdos de liderazgo en precios. Sin embargo, cuando declina la demanda y son elevadas las barreras de salida, existe la posibilidad de que el probable surgimiento de la excesiva capacidad ocasione guerras de precios. Así, al depender de la interacción entre estos diversos factores, el grado de rivalidad entre compañías establecidas en una industria consolidada podría constituir una oportunidad o una amenaza.

El poder de negociación de los compradores

Ésta es la tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos). De manera alternativa, los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos. Si los compradores pueden hacer demandas a una compañía dependen de su poder relacionado con el de aquella. Según Porter, los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son unos cuantos y de poca magnitud. Estas condiciones permiten que los compradores dominen a las proveedoras.
2. Cuando los compradores adquieren grandes cantidades. En tal situación, los compradores pueden usar su poder de adquisición como apalancamiento para negociar reducciones de precios.



3. Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos totales.
4. Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos, enfrentando a las compañías entre sí para obligarlas a bajar los precios.
5. Cuando es económicamente factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.
6. Cuando los compradores pueden usar la amenaza para satisfacer sus propias necesidades mediante integración vertical como instrumento de reducción de precios.

Cerámica Pella no tiene problemas con el poder de los compradores, ya que sus ventas son muy diversificadas. Sin embargo si los tiene con los almacenes de materiales de construcción que comercializan sus productos, ya que los mismos incrementan excesivamente los precios de venta al público sobre los valores dados por Cerámica Pella, bajo el pretexto de que es cerámica española, en razón de que el bizcocho viene desde la fábrica con la leyenda "Hecho en España". Esto influye negativamente en el volumen de ventas por la percepción que se genera en el cliente de que Pella es una cerámica cara y sin piezas de reposición por ser extranjera.

Debido a la casi total falta de canales de distribución propios, Cerámica Pella debe soportar el poder de negociación que tienen estos almacenes, que hacen de intermediarios con los clientes.

El poder de negociación de los proveedores

La cuarta de las fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores. Ellos pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo, materias primas o en reducir la calidad de los bienes suministrados,



disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta. De manera alternativa, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad. Al igual que con los compradores, la capacidad de los abastecedores para hacer exigencias a una firma depende de su poder relacionado con el de aquella. Según Porter, los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la compañía.
2. Cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores. En tales instancias, su bienestar no depende de la compañía y ellos tienen pocos incentivos para reducir precios o mejorar la calidad.
3. Cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una firma es muy costoso cambiarse de proveedor. En tales casos, el cliente depende de ellos y no puede enfrentarlos entre sí.
4. Cuando, a fin de aumentar los precios, los suministradores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia adelante dentro de la industria y competir en forma directa con su cliente.
5. Cuando los compradores no pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás y suplir sus propias necesidades como medio para reducir los precios de los insumos.

En el caso de Pella, este punto necesita ser tomado muy en cuenta, ya que la mayoría de las materias primas son importadas, y sería muy costoso cambiar los proveedores cada vez que haya variación de costos, principalmente debido a que transcurre un buen tiempo antes de lograr un proceso de esmaltación y quema adecuados y acorde a las propiedades de la materia prima, por lo que al existir ya una curva de experiencia, Cerámica Pella está ligada con sus proveedores españoles e italianos, es decir, los mismos tienen un gran poder de negociación frente a la empresa.

La amenaza de productos sustitutos

La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de productos sustitutos: los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, si los productos de una empresa tienen unos cuantos sustitutos cercanos (es decir, si éstos son una débil fuerza competitiva), mientras las demás condiciones permanezcan constantes, la firma tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales. En consecuencia, sus estrategias deben diseñarse para sacar ventaja de esta situación. Los productos sustitutos para la cerámica son varios, pero a la vez ninguno puede considerarse como un sustituto perfecto ya que cada elemento (alfombra, madera, piso flotante, mármol, etc.), dadas sus características tienen ventajas y desventajas que pesan en el momento de la decisión final del comprador.

En los cuadros siguientes se resume el análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado a Cerámica Pella.

| Amenaza de entrada de nuevos competidores | |
|---|----------------------------------|
| Economías de escala: | Importantes |
| Lealtad del cliente (o "de marca"): | Muy baja |
| Costo de cambio: | Muy reducido |
| Requerimientos de capital: | Muy bajo |
| Acceso a canales de distribución: | Gran facilidad |
| Experiencia y efectos de aprendizaje: | Indispensables |
| Regulación de la industria: | Prácticamente inexistente |
| Diferenciación de producto: | Alta |
| Acceso a la tecnología: | No es importante |
| Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala: | Bastante importante |
| Política gubernamental: | Poco reguladora |

| Rivalidad entre competidores de la industria | |
|---|--------------------------------|
| Número de competidores: | Muchos |
| Barreras emocionales: | Muy importantes |
| Crecimiento de la industria: | Alto |
| Guerras de precios: | Constantes |
| Restricciones gubernamentales y sociales: | De importancia relativa |
| Costes de salida: | Muy elevados |
| Márgenes de la industria: | Muy ajustados |

| Proveedores | |
|--|----------------------------|
| Poder de negociación: | Normal |
| Precio: | Normal |
| Nombre: | Muy limitado |
| Localización: | Muy lejanos |
| Grado de confianza: | Mucha |
| Relación: | Amplia colaboración |
| Peligro de integración hacia delante: | Inexistente |
| Presencia de productos sustitutos: | Muy amplia |
| Coste de cambio de proveedor: | Muy alto |
| Calidad del producto: | Muy alta |

| Compradores | |
|---|-----------------------|
| Coste de cambio del cliente: | Inexistente |
| Número de clientes importantes sobre el total: | Bajo |
| Amenaza de integración hacia atrás: | Posible |
| Facilidad para encontrar productos sustitutos: | Gran facilidad |
| Implicación con el producto: | Muy baja |
| Poder de negociación: | Regular |

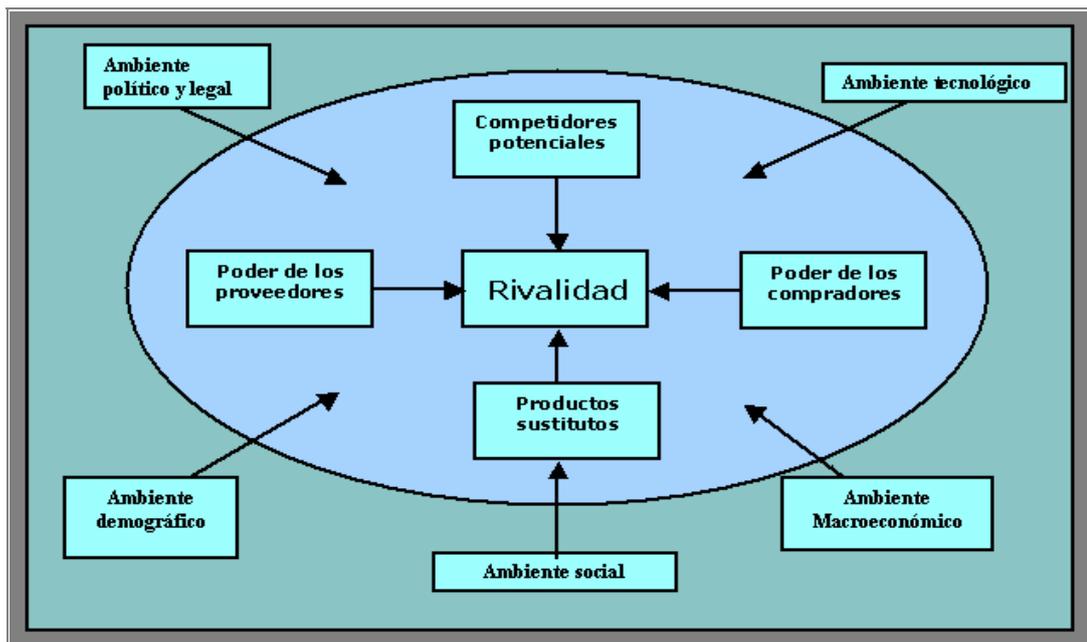
| Productos sustitutos | |
|--|---------------------|
| Disponibilidad de productos sustitutos cercanos: | Gran disponibilidad |
| Coste de cambio para el comprador: | Muy bajo |
| Agresividad: | Muy agresivos |
| Contraste relación valor-precio: | Muy favorable |

Fuente: elaboración propia

El rol del macroambiente

Uno de los mayores errores que se cometen al analizar una empresa, es el tratarla como entidades autónomas, aunque en la práctica se encuentran en un macro- ambiente más amplio. Es decir, un ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político más amplio. Los cambios en el macroambiente pueden y tienen un gran impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas expuestas en el modelo de Porter, alterando en consecuencia la relativa solidez de estas fuerzas y, con ello, el atractivo de una industria.

Gráfico N° 20





En el gráfico anterior se esquematiza la influencia del macroambiente sobre las cinco fuerzas de Porter.

A continuación y brevemente analizamos el impacto que cada aspecto de estas fuerzas macroambientales tienen en la estructura competitiva de un medio industrial, y específicamente en el de Cerámica Pella.

El ambiente macroeconómico:

La condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Los cuatro indicadores macroeconómicos más importantes en este contexto son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio monetario y la tasa de inflación.

Puesto que el crecimiento económico conduce a una expansión en el desembolso del consumidor, tiende a generar un alivio general de las presiones competitivas dentro de una industria. Esta instancia suministra a las compañías la oportunidad de ampliar sus operaciones. Ya que la declinación económica genera reducción en el desembolso del consumidor, aumenta las presiones competitivas. La declinación económica con frecuencia causa guerras de precios en industrias maduras.

El nivel de tasas de interés puede determinar el nivel de demanda para los productos de una compañía. Las tasas de interés son importantes siempre que los consumidores de manera rutinaria soliciten préstamos para financiar las compras de estos productos.

Las tasas de cambio monetario determinan el valor de las diferentes monedas nacionales entre sí. El movimiento en las tasas de cambio monetario tiene un impacto directo en la competitividad de los productos de una firma en el mercado mundial.

La inflación puede desestabilizar la economía, al producir un crecimiento económico menor, altas tasas de interés y variables movimientos monetarios. Si la inflación se mantiene en aumento, los proyectos de inversión se hacen riesgosos. La característica clave de la inflación es que hace el futuro menos predecible. En un ambiente inflacionario, puede ser imposible pronosticar con cierta exactitud el valor real de los rendimientos por obtenerse de un proyecto a cinco años. Tal incertidumbre hace que las organizaciones estén menos dispuestas a invertir. Su limitación a la vez reduce la actividad económica, situación que a la postre genera un desplome de la economía. De esta manera, la alta inflación representa una amenaza para las compañías.

El macroambiente del país ha llegado a una situación en la que los tres puntos se encuentran sólidos y no presentan precipitadas variaciones. La dolarización terminó con las constantes fluctuaciones de las tasas de cambio monetario, como de igual manera la inflación y las tasas de interés tienden a estabilizarse alcanzando cifras internacionales, circunstancias que tranquilizan a los inversionistas y consumidores regulares. Un ejemplo de este es la disminución de la inflación que para septiembre del 2004 era de 2.80% y como se ve para julio del 2005 es de 1.89%.

Cuadro N° 24

Principales indicadores económicos a julio/2005

| Unidad Monetaria | Dólar de los EE. UU. de América |
|---|---------------------------------|
| Producto Interior Bruto (PIB) proyectado año 2005 | 32.034,27 millones de USD |
| PIB Percápita 01/enero/2005 | 2.400 USD |
| IPC | 102.20 |
| Tasa de Inflación anual acumulada | 1.89% |
| Tasa de Interés Activa | 9.23% |
| Tasa de Interés Pasiva | 3.92% |
| Riesgo País | 735 |
| Balanza comercial | (-) 82 millones de USD |
| Tasa de Desempleo | 11.12% |

Fuente: Banco Central del Ecuador



Un punto importante que hemos de mencionar es la posibilidad de la firma entre los países andinos con EE. UU de América del denominado Tratado de Libre Comercio (TLC), en el que si bien el Ecuador se encuentra en inferioridad: tecnológica, económica, productiva entre otros; sin embargo dicho tratado también puede representar una ventaja para aquellos sectores que se encuentran en capacidad de competir a nivel internacional e introducir los productos a nuevos y más extensos mercados sin la desventaja de un arancel que incremente sus costos.

Sin embargo el único peligro que existe para Cerámica Pella es que productores de otros países “puenteen” o “triangulen” a los EE. UU. para vender productos de diferente procedencia como Americanos, situación que la consideramos muy improbable.

El ambiente tecnológico:

El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana. Al mismo tiempo puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades para un producto. En efecto, es creativo y destructivo; representa tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los más importantes impactos de cambio tecnológico consiste en que puede afectar las barreras de ingreso y, como resultado, reformar radicalmente la estructura de la industria.

El ambiente tecnológico puede generar amenazas como oportunidades. Si la empresa mantiene una política de mejoramiento continuo los avances siempre beneficiaran para la obtención de resultados. La continua innovación genera costos, pero a su vez puede ayudara alcanzar ventajas competitivas poco superables. Dentro de las empresas de producción de cerámica un mejoramiento en técnicas o procesos es un factor fundamental para el logro de ventajas competitivas con respecto a la competencia.

El Ecuador tiene problemas en telecomunicaciones, costosa y escasa producción de energía eléctrica, falta de vías de comunicación.



El ambiente social:

Al igual que el cambio tecnológico, el cambio social origina oportunidades y amenazas, en el Ecuador en ambiente social es muy convulsionado.

La sociedad actual busca mejorar su estilo de vida en la que la alimentación y el ejercicio juegan un rol muy importante, donde los productos naturales son los de preferencia para la mayoría de personas involucradas. De esta manera los cambios de mentalidad actuales en la sociedad pueden ayudar a incrementar las ventas e ingresos de la empresa.

El Ambiente Demográfico:

La cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas.

El crecimiento poblacional y la migración pueden desencadenar un incremento en la construcción de viviendas y en el correspondiente aumento de la demanda de los productos cerámicos y de sus complementos.

El Ambiente político y legal

Los factores políticos y legales también tienen un efecto muy importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente.

Nuestro país se ha caracterizado por una constante inestabilidad política, económica, y social, generada por las malas administraciones del estado Ecuatoriano, por una corrupción generalizada, por la no existencia de seguridad jurídica, ya que constantemente los políticos "meten sus manos en los otros poderes del estado y básicamente en el poder judicial, para utilizarlo como instrumento de persecución a sus enemigos", tal es el caso que en diciembre del 2004, el entonces Presidente Lucio Gutiérrez consiguió mediante triquiñuelas legales que Congreso Nacional disuelva la Corte Suprema de Justicia y ponga en su lugar personas afines a su Gobierno.



Desde la reacción ciudadana que depuso a Gutiérrez y hasta la presente fecha, no hay Corte Suprema de Justicia ni Tribunal Constitucional, etc., en otras palabras, en el país cada autoridad aplica la Ley de la manera que cree conveniente y/o que le sirva a determinado grupo o partido político, todas estas circunstancias afectan en la actualidad y han afectado al sector productivo permanentemente.

Los trámites públicos son engorrosos y demorados, especialmente los relativos a permisos de funcionamiento, importación y exportación de bienes, etc. en casi todos ellos hay que dar dinero para agilizarlos. Todos estos factores lamentablemente inciden negativamente en el normal funcionamiento de las empresas y en la mayoría de veces son hasta los causantes de su pérdida de competitividad.

En el gráfico siguiente se sintetiza la situación del rol del macroambiente en el país sobre las fuerzas de Porter.

EL ROL DEL MACROAMBIENTE EN EL ECUADOR

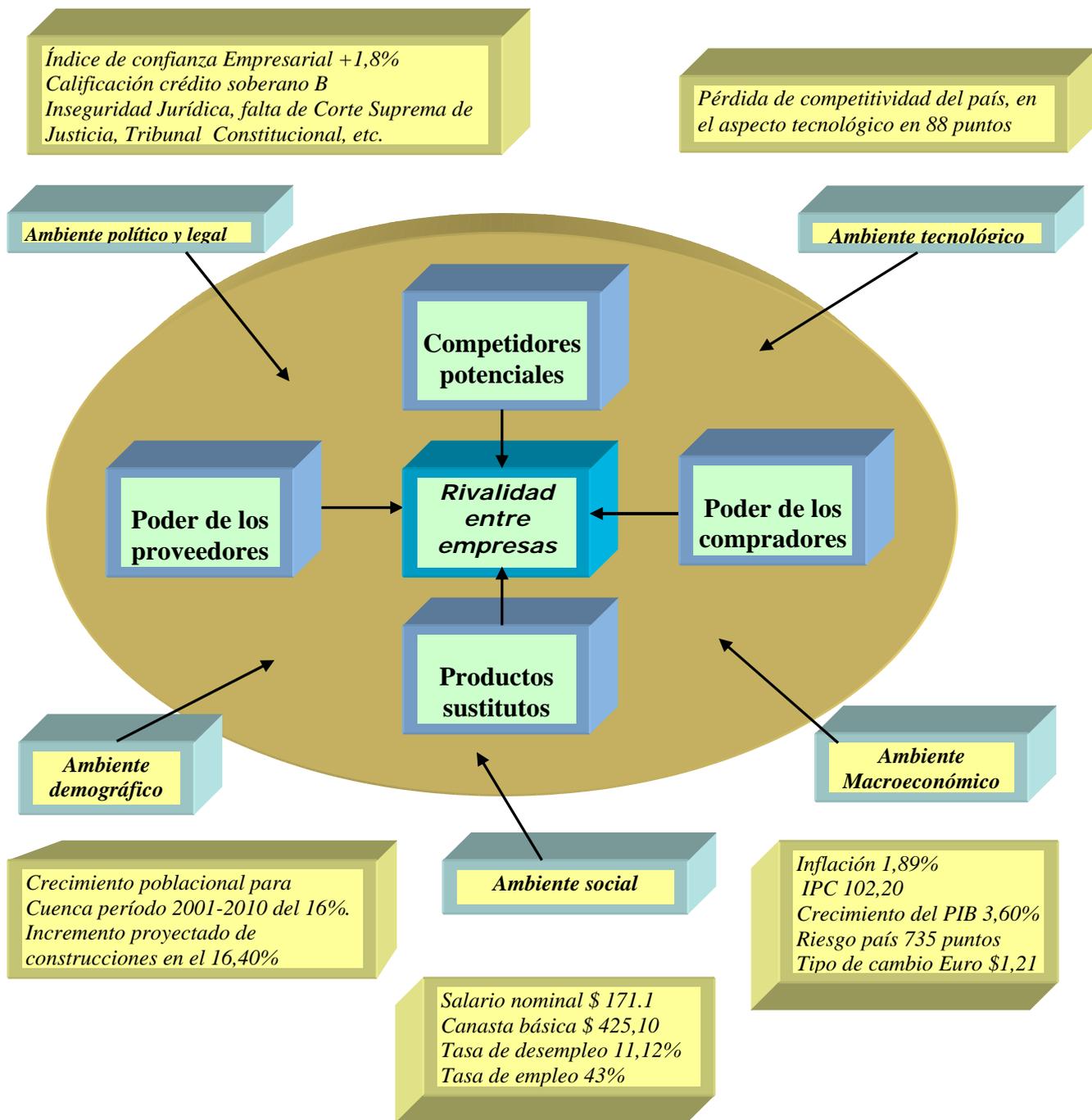


Gráfico N° 21 - Elaboración propia

Fuentes de los datos: Banco Central del Ecuador e INEC



Sobre la base de los pocos datos que existen en la empresa, utilizamos también otras herramientas para analizar las situaciones internas y externas a las que se ve enfrentada Cerámica Pella, para posteriormente del estudio formular alternativas o estrategias que le permitan enfrentar de mejor manera las circunstancias determinadas.

Matriz de crecimiento/participación del Boston Consulting Group.

La matriz de crecimiento/participación se basa en el uso del crecimiento de la industria y la participación relativa en el mercado como criterios para determinar la posición competitiva de la unidad de negocios o de la compañía en su industria y el flujo resultante de efectivo neto que se necesita para operar la unidad. Esta fórmula refleja la suposición básica de que la curva de la experiencia está presente y de que la compañía con la mayor participación relativa será por eso el productor con los costos más bajos.

Las suposiciones anteriores dieron lugar a un diagrama de cartera donde podemos graficar las unidades de negocios. El diagrama está dividido en cuatro cuadrantes en los cuales se ubican las unidades de negocios en posiciones esencialmente distintas de flujo de efectivo y que por tanto deberían ser manejados de forma diferente, lo cual tiene consecuencias en la forma en que la compañía debería tratar de crear su propio portafolio.⁵

Perros: los negocios con poca participación relativa en los mercados serán a menudo modestos usuarios del efectivo, habrá trampas de efectivo a causa de su débil posición de efectivo.

Vacas de efectivo: también llamadas vacas lecheras, son los negocios con gran participación relativa en los mercados de poco crecimiento producirán abundante flujo de efectivo, que puede usarse para financiar otros negocios o productos en desarrollo.

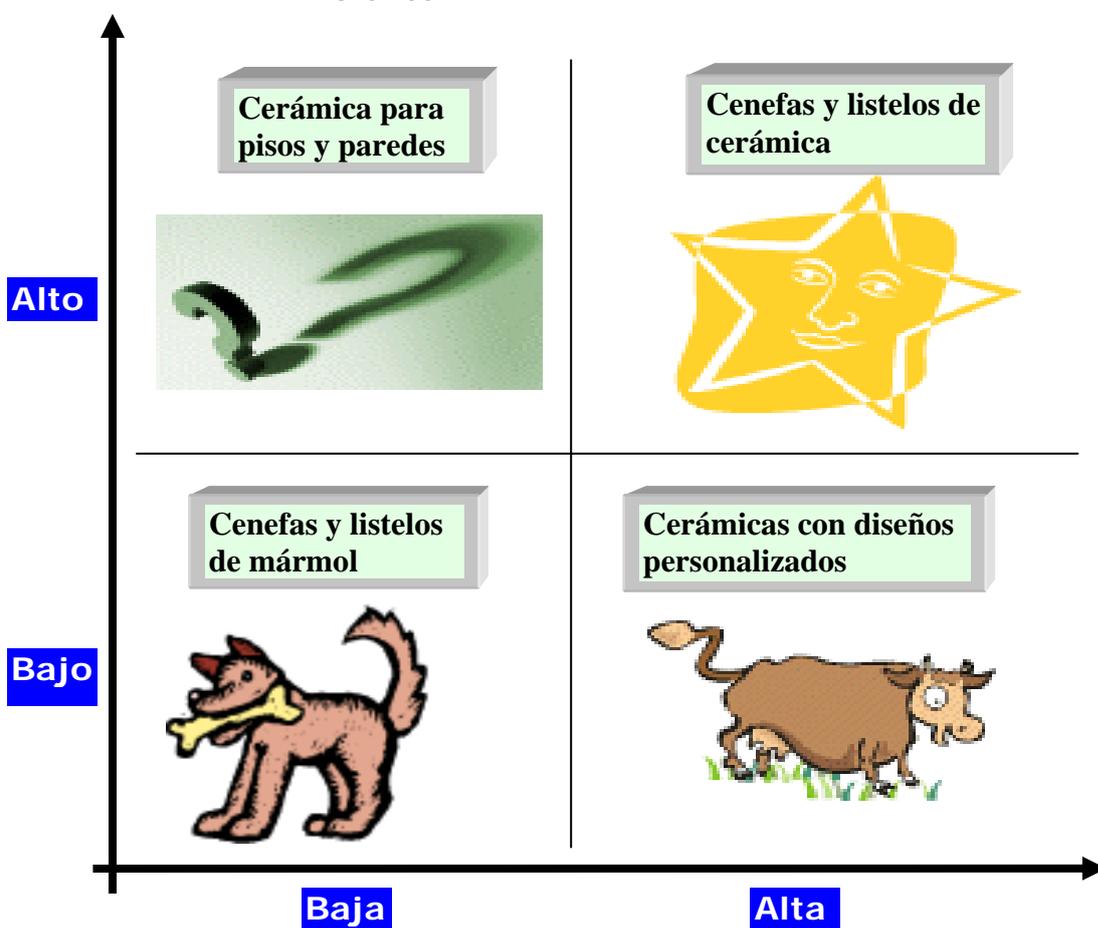
⁵ PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva, Editorial CECSA, Págs. 365 a 367, México, 2004

Estrellas: Son los negocios con alta participación relativa en un mercado de gran crecimiento, pero que ocupan una fuerte posición en el mercado que generará altos rendimientos, pueden estar casi en equilibrio de efectivo.

Interrogantes: los negocios con poca participación relativa en los mercados de crecimiento rápido necesitan grandes entradas de efectivo para financiar el crecimiento y son débiles generadores de efectivo a causa de su pobre posición competitiva.

Crecimiento del mercado
(Uso de efectivo)

Gráfico N° 22



Participación en el mercado
(Generación de efectivo)

Fuente: elaboración propia



“Según la lógica de la matriz de crecimiento/participación, implementada por el Boston Consulting Group, las vacas de efectivo se convierten en financiadores de otros negocios en desarrollo de la compañía. En teoría, sirven para transformar las interrogaciones en estrellas. Para ello se requiere mucho capital pues de lo contrario la compañía no podría sostener el crecimiento acelerado ni lograr una participación en el mercado; por eso, la decisión de convertirlos en estrellas adquiere carácter estratégico.

Una vez que un negocio llega a ser estrella, se transformará en vaca de efectivo a medida que se hace más lento su crecimiento en el mercado. Los interrogantes que no se eligen para invertir deberían cosecharse, es decir administrarse para que generen efectivo, hasta que se conviertan en perros. Estos deberían cosecharse o desinvertirse. Según el Boston Consulting Group, una compañía debería administrar su cartera de modo que esta secuencia se realice y que la cartera tenga equilibrio de efectivo”.⁶

En el caso de Cerámica Pella, como se indica en el gráfico anterior:

- Los perros son los listelos y cenefas de mármol, los cuales tienen un lento crecimiento del mercado y Cerámica Pella tiene una participación relativa baja en el mercado de estos elementos.
- Las vacas de efectivo lo constituyen la elaboración de cerámicas con diseños personalizados, en los cuales Cerámica Pella tiene una alta participación en el mercado, aunque el crecimiento del mismo es muy bajo o excesivamente lento.
- Las estrellas son las cenefas y listelos de cerámica, en la cual Pella tiene una relativamente alta participación en el mercado; el crecimiento del mercado en estos componentes es alto, y rápido.
- Las interrogantes para el caso de Pella, están compuestos por la cerámica para pisos y paredes las mismas que tienen un alto crecimiento en el

⁶ PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva, Editorial CECSA, Págs. 365 a 367, México, 2004



mercado, pero la participación relativa en el dicho mercado por parte de Pella es muy bajo.

Matriz del perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo es una herramienta que identifica a los competidores más importantes de una empresa y nos informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. El procedimiento para su estructura es:

- Identificar entre 5 y 10 factores claves para el éxito del sector empresarial.
- Asignar una ponderación a cada factor de acuerdo a su importancia el mismo que varía entre 0,0 (ninguna importancia) y 1 (gran importancia).
- Asignar a cada competidor la calificación de la debilidad o fortaleza de la empresa, pudiendo ser debilidad importante o menor, así como fortaleza menor o importante.
- La ponderación asignada a cada factor multiplicamos por la calificación asignada, determinando un resultado ponderado.
- Sumamos los resultados ponderados e identificamos si la empresa está en una zona de fortalezas o debilidades, y cuales son los competidores más amenazantes.⁷

Si bien Cerámica Pella se dedica más a la producción de cenefas y listelos que a la de cerámica plana para pisos y paredes, y al no existir en el país otra fábrica que fabrique exclusivamente lo mismo, parecería injusto compararle con las grandes fábricas productoras de cerámica en el país, que tienen inversiones muy altas, tanto en plantas, como en distribución y publicidad, sin embargo es el sector en el cual se desenvuelve y guste o no está siendo



afectada por las acciones u omisiones que realizan las empresas del sector cerámico, es por esta razón que en el cuadro siguiente elaboramos la matriz de perfil competitivo del sector industrial de la cerámica en el país, que nos permite comparar las debilidades y fortalezas de Cerámica Pella con la competencia nacional.

Análisis de las variables:

Calidad: Esta variable, es una fortaleza importante tanto para Cerámica Pella como para Graiman, en tanto que para Ecuacerámica, Italpisos y Rialto es una fortaleza menor.

Precio: Para Ecuacerámica, Italpisos y Rialto es una fortaleza importante, en tanto que para Cerámica Pella y Graiman es una fortaleza menor.

Producción: el proceso de producción da como resultado una fortaleza importante para Graiman y una fortaleza menor para el resto de empresas comparadas.

Tecnología: dada la tecnología de punta de Graiman, esta variable le representa una fortaleza importante, para Ecuacerámica y Rialto es una fortaleza menor en tanto que para Italpisos y Pella es una debilidad menor.

Distribución: Esta variable es la que mayor problema le representa a Cerámica Pella, ya que es una debilidad importante que debería ser inmediatamente mejorada; Graiman, Italpisos y Rialto poseen una fortaleza menor en tanto que Ecuacerámica tiene en este componente una debilidad mayor.

Resultado Ponderado Total:

Del análisis efectuado se desprende que Cerámica Pella tiene graves problemas con sus competidores, ya que su resultado ponderado en la matriz de perfil competitivo es de 2.70, la más baja de las empresas consideradas,

⁷ MOLINA, Mario. Apuntes de clase, Módulo de Calidad y Productividad, 1º versión del MBA., Universidad de Azuay, 2003.

este valor implica que Cerámica Pella se encuentra en una zona de amenazas menores (predominio de las debilidades), con muy fuertes competidores en el mercado de cerámica plana y complementos y que si quiere mantener sus nichos de mercado debe mejorar en factores tales como la comercialización y distribución donde se encuentra muy a la zaga; igualmente debe optimizar sus sistemas productivos, e invertir en mejorar y adecuar su maquinaria a nueva tecnología.

Cuadro N° 25

Matriz del perfil competitivo

| Factores claves para el éxito empresarial | Ponderación general | Cerámica Pella | | Graiman | | Ecuacerámica | | Italpiso | | Rialto | |
|---|---------------------|----------------|-------------|---------|-------------|--------------|-------------|----------|-------------|--------|-------------|
| | | C | RP | C | RP | C | RP | C | RP | C | RP |
| Calidad | 0,30 | 4 | 1,20 | 4 | 1,20 | 3 | 0,90 | 3 | 0,90 | 3 | 0,90 |
| Precio | 0,25 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 | 4 | 1,00 | 4 | 1,00 | 4 | 1,00 |
| Producción | 0,10 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| Tecnología | 0,10 | 2 | 0,20 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 |
| Distribución | 0,25 | 1 | 0,25 | 3 | 0,75 | 4 | 1,00 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,70 | | 3,50 | | 3,50 | | 3,15 | | 3,25 |

4 = *Fortaleza importante*

3 = *Fortaleza menor*

2 = *Debilidad menor*

1 = *Debilidad Importante*

C Calificación

RP Resultado ponderado

Fuente: elaboración propia



Matriz de evaluación de factores externos

El análisis del entorno concluye con la estructuración de una matriz de evaluación de factores externos, procediendo de la siguiente manera:

- Elaborar una lista de oportunidades y amenazas decisivas del entorno para la empresa entre 5 y 10.
- Asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0,0 (ninguna importancia) y 1 (gran importancia), de acuerdo al grado de importancia.
- Calificar las amenazas y oportunidades según el grado de importancia, pudiendo ser importante, menor o menor e importante respectivamente.
- Multiplicar la ponderación por la calificación de cada factor.
- Sumar los resultados ponderados y analizar en que zona nos encontramos.⁸

En el cuadro siguiente, se realiza la matriz de evaluación de los factores externos y su influencia en Cerámica Pella.

La variación de la cotización del euro respecto al dólar es uno de los graves problemas que afronta Cerámica Pella, ya que cuando el euro sube de valor (de acuerdo a tendencia actual), se encaren las importaciones de productos cerámicos terminados, como también lo hacen la materia prima que utiliza Pella (bizcocho y esmaltes), lo que influye en el precio final y le resta competitividad, por lo que el aumento del euro constituye una amenaza importante.

Igual ocurre con los incrementos de los aranceles, para productos cerámicos, ya que incrementen el precio de la materia prima, a pesar de que disminuye la competencia importada, no se puede competir con la producción nacional,

⁸ **Ibíd.**

por lo que el incremento de aranceles constituye una amenaza importante para Pella.

El incremento de la demanda analizado en apartados anteriores constituye una oportunidad importante para incrementar las ventas para Cerámica Pella.

Dada la calidad del producto el mismo que cumple estándares internacionales, existe la posibilidad de exportar a Europa el producto terminado lo que incrementaría las ventas de Cerámica Pella, por lo que lo consideramos una fortaleza menor.

La posibilidad de que se vuelva a poner salvaguardias a la cerámica nacional afecta el costo de los productos terminados importados, pero también incrementa el valor de las importaciones de materias primas, por lo que lo consideramos una amenaza menor.

El incremento de importaciones de productos cerámicos terminados influye en la disminución del segmento del mercado de Pella, razón por lo que lo consideramos una amenaza menor.

Cuadro N° 26

| Matriz de evaluación de factores externos | | | |
|--|-----------------------------|---------------------|----------------------------|
| Factores externos | Ponderación | Calificación | Resultado ponderado |
| Cotización del Euro | 0,25 | 1 | 0,25 |
| Incremento de aranceles | 0,25 | 1 | 0,25 |
| Aumento en la demanda | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Posibilidad de exportación | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Salvaguardias | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Aumento de importaciones | 0,10 | 2 | 0,20 |
| | | | |
| TOTAL | 1,00 | | 2,00 |
| | | | |
| 4 Oportunidad importante | 2 Amenaza menor | | |
| 3 Oportunidad menor | 1 Amenaza importante | | |

Fuente: elaboración propia



Resultado Ponderado Total:

El valor de 2,00 obtenido por Cerámica Pella en la matriz de evaluación de factores externos, nos dice que la empresa se encuentra en el ámbito de las amenazas menores, por lo que concluimos que el entorno influye mucho en el despeje de Pella, es decir que Cerámica Pella se encuentra anclada en la situación actual, en buena parte debido a los problemas exógenos que influyen en su producción y comercialización.

Matriz de evaluación de factores internos

El análisis de la empresa concluye con la estructuración de una matriz de evaluación de factores internos, procediendo de la siguiente manera:

- Elaborar una lista de debilidades y fortalezas decisivas, pero internas de la empresa entre 5 y 10.
- Asignar una ponderación a cada factor de acuerdo a su importancia, el mismo que varía entre 0,0 (ninguna importancia) y 1 (gran importancia).
- Calificar las debilidades y fortalezas según el grado de importancia, pudiendo ser importante, menor o menor e importante respectivamente.
- Multiplicar la ponderación por la calificación de cada factor.
- Sumar los resultados ponderados y analizar en que zona nos encontramos.

En el cuadro siguiente, se realiza la matriz de evaluación de los factores internos de Cerámica Pella y su influencia en la marcha de la empresa.

Cuadro N° 27

| Matriz de evaluación de factores internos | | | |
|--|---------------------------------|---------------------|----------------------------|
| Factores Claves | Ponderación | Calificación | Resultado Ponderado |
| Capacitación del personal y material de apoyo | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Ambiente de trabajo | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Relación con el medio y comunicación interna y externa | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Sistema integral de evaluación y control | 0,20 | 1 | 0,20 |
| Normatividad | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Compromiso con la empresa | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Optimización de recursos humanos y materiales | 0,20 | 2 | 0,40 |
| TOTAL | 1,00 | | 1,60 |
| | 4 = Fortaleza importante | | |
| | 3 = Fortaleza menor | | |
| | 2 = Debilidad menor | | |
| | 1 = Debilidad Importante | | |

Fuente: elaboración propia

Resultado Ponderado Total:

Según el valor de 1,60 obtenido por Cerámica Pella en la matriz de evaluación de factores internos, podemos concluir que la empresa se encuentra en el intervalo de las debilidades menores y debilidades importantes, es decir los factores internos son los que más conspiran para lograr la buena marcha de Cerámica Pella, por esta circunstancia, cualquier alternativa de solución a los problemas de la empresa deberá considerar como prioritario el frente interno de la misma.



Matriz General Electric – McKinsey

Llamada también como la matriz atractivo del mercado vs. Posición del Negocio.

Las dimensiones de esta matriz son multivariantes con el fin de representar mejor la calidad.

En esta matriz la posición competitiva de la empresa en una actividad determinada, sería representada a través de un conjunto de variables que pretenden corresponderse con los factores claves de éxito en la actividad.

Dado que estos factores no son siempre los mismos, no existe una lista cerrada de los mismos.

Las variables elegidas no tienen por que ser variables cuantitativas y de hecho se da la misma importancia a las variables cualitativas si estas constituyen realmente factores de éxito.

Conjunto de variables de posición competitivas. (las más corrientes):

- Cuota relativa de mercado.
- Calidad e imagen del producto o servicio.
- Amplitud de la gama de producto.
- Tecnología.
- Productividad.
- Acceso favorable a los recursos.
- Investigación y desarrollo.
- Capacidad de innovación.
- Estructura de costos.
- Relación con la comunidad.



- Relación con el gobierno.
- Recursos humanos.
- Competencia organizativa.

La dimensión del atractivo del mercado que trata el interés o el valor de la actividad para la empresa se define también en base un conjunto de variables, tanto cualitativa como cuantitativas, y como en el caso de posición competitiva no existe una lista exhaustiva de éstos.

Conjunto de variables de atractivo del mercado. (Las más usadas o las más corrientes):

- Tamaño del mercado.
- Perspectiva de crecimiento.
- Capacidad de expansión de los competidores.
- Estabilidad de la demanda.
- Disponibilidad de recursos.
- Estructura del mercado.
- Volatilidad del proceso y del producto.
- Reglamentación.
- Competencia internacional.
- Globalización.
- Grado de turbulencia del entorno.
- Nivel medio de rentabilidad.
- Nivel de riesgo.

Después de identificar las variables encargadas de representar la posición competitiva de la empresa así como el atractivo de éstas, se evalúan los impactos de las distintas variables sobre las dimensiones respectivas.

Se distinguen tres niveles en cada dimensión, elaborándose así una matriz con nueve casillas y por lo tanto con nueve clases de orientación estratégica.

También se pueden distinguir tres categorías de actividades

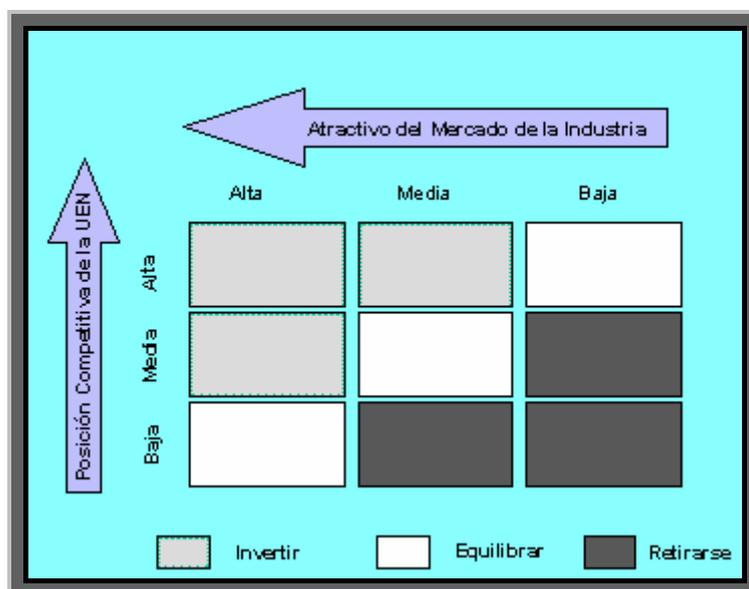
Las actividades "ganadoras" (casillas es gris claro) en las que se debe invertir para asegurar su desarrollo.

Las actividades "intermedias" (casillas en blanco), para las cuales es necesario estudiar y equilibrar cada caso.

Las actividades "perdedoras" (casillas en gris oscuro) de las cuales es preferible retirarse, total o parcialmente, rápida o progresivamente.⁹

Grafico N° 23

Matriz General Electric – McKinsey



UEN = Unidad Estratégica de Negocios

⁹ Ricoveri Marketing, <http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id44.html>

Tablas de Valoración

Las Tablas de Valoración se construyen escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada uno de las dimensiones. En el caso de Cerámica Pella, consideramos que los factores relevantes en la dimensión atractivo del mercado de la industria son:

- Tamaño del mercado
- Crecimiento del Mercado
- Rentabilidad de la Industria

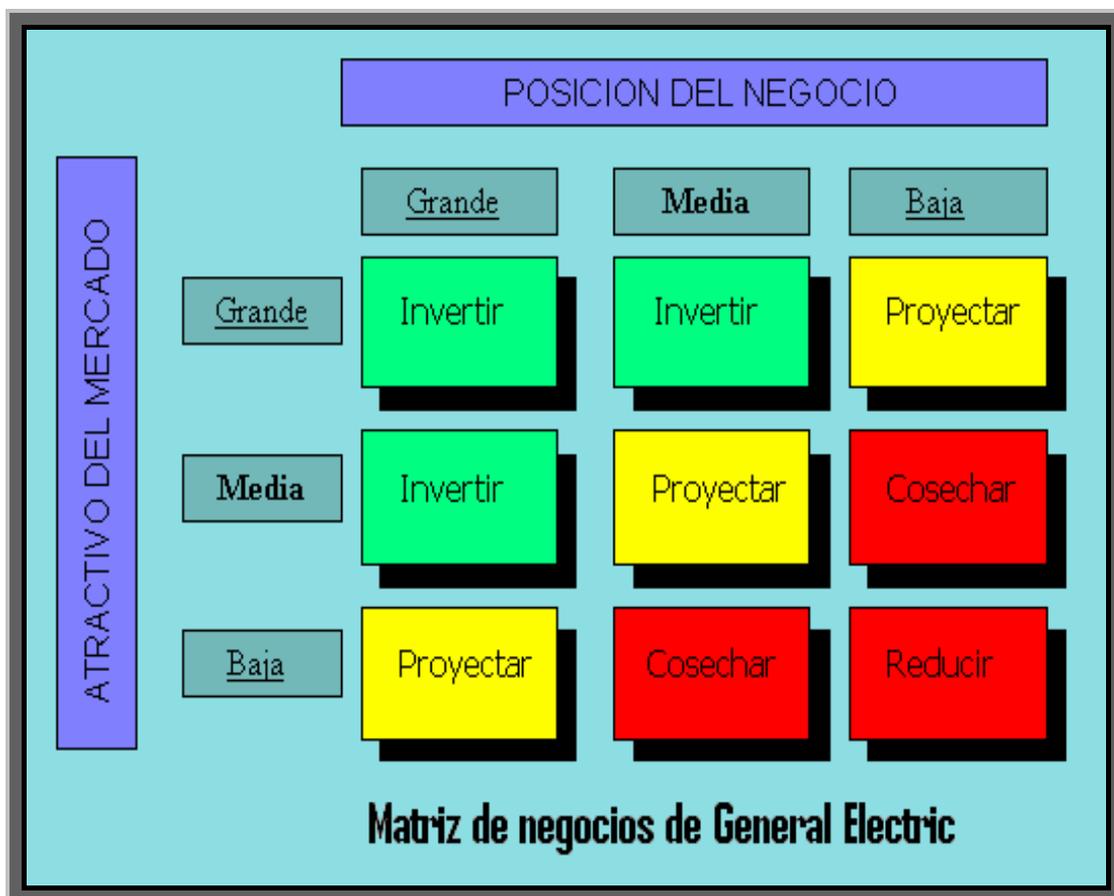
Cuadro N° 28
Tabla de Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado

| Factores | Peso o Ponderación | Calificación | Valor |
|--------------|--------------------|--------------|-------------|
| Tamaño | 0.25 | 3.00 | 0.75 |
| Crecimiento | 0.50 | 3.00 | 1.50 |
| Rentabilidad | 0.25 | 3.00 | 0.75 |
| Total | 1.00 | | 3.00 |

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos pesos debe sumar 1. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo).

El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión, es decir 3.00, como se indica en la tabla precedente.

Grafico N° 24



Igual se hace para la otra dimensión: Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios.

Para el caso de Cerámica Pella los factores a considerar son:

- Canales de distribución
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Nivel tecnológico



Cuadro N° 29
Tabla de Valoración para la dimensión Posición Competitiva

| Factores | Peso o Ponderación | Calificación | Valor |
|-------------------|---------------------------|---------------------|--------------|
| Canales | 0.20 | 1.00 | 0.20 |
| Calidad | 0.40 | 4.00 | 1.60 |
| Imagen | 0.30 | 1.00 | 0.30 |
| Nivel tecnológico | 0.10 | 3.00 | 0.40 |
| Total | 1.00 | | 2.50 |

Cómo ubicar la Unidad estratégica de negocios (UEN) en la matriz:

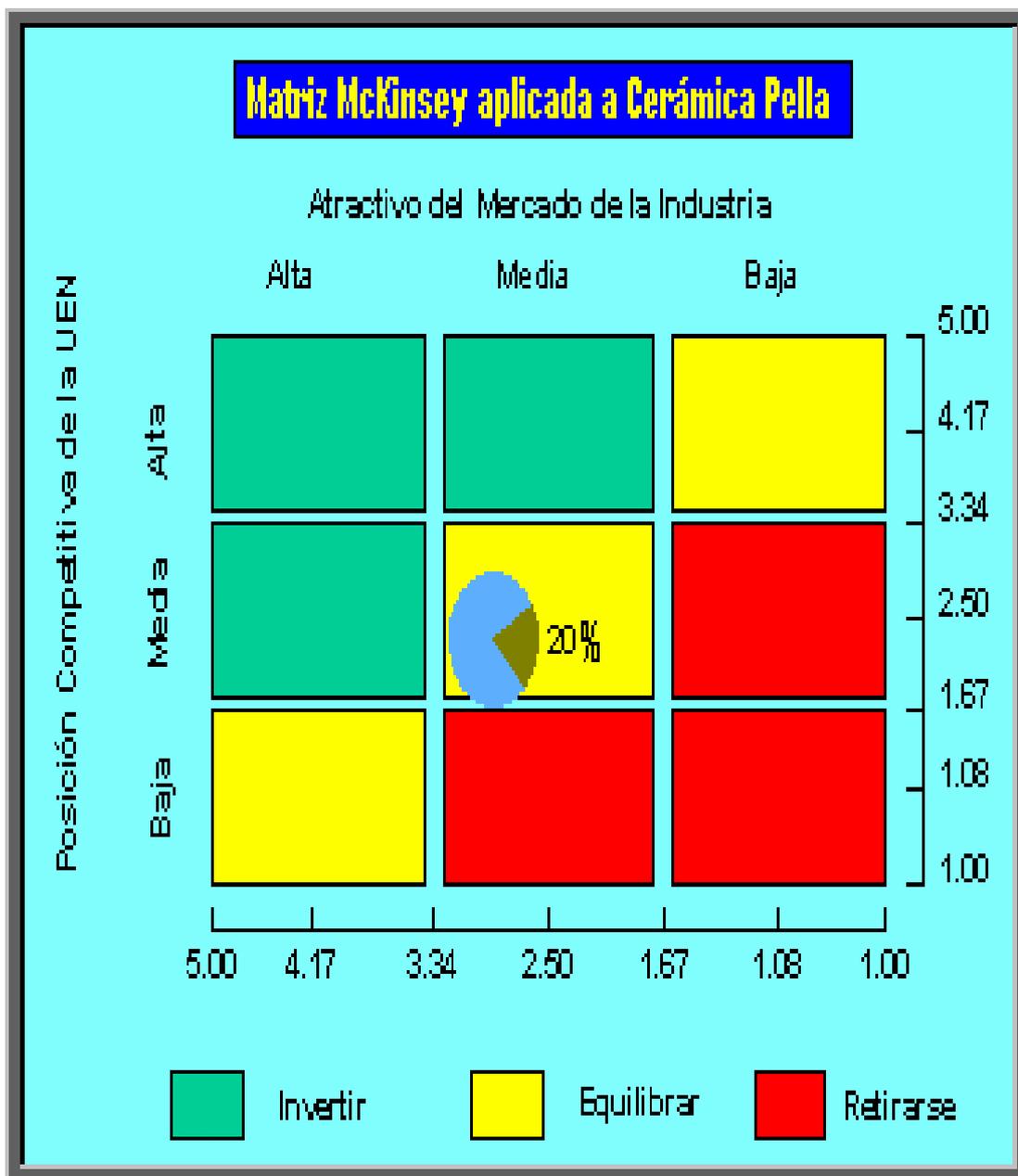
Se marca dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración.

Alrededor de éste punto se dibuja un círculo que representa el mercado de la industria donde compete la Unidad estratégica de negocios (UEN). Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN´s representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado.

Luego, se traza dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que representa la participación de mercado de la UEN estudiada dentro del mercado de la industria analizada.

Aplicamos los conceptos de la Matriz General Electric – McKinsey a los valores obtenidos por Cerámica Pella, y los ubicamos en el gráfico siguiente; si analizamos la intersección de las cantidades obtenidas en las tablas de valoración de **posición competitiva** (eje vertical): **2.50** y de **atractivo del Mercado** (eje horizontal): **3.00**, podemos concluir que Cerámica Pella se encuentra dentro de las casillas intermedias (amarillas), en una posición media, debiendo proyectar y analizar todos sus procesos para poder ser una empresa competitiva.

Gráfico N° 25



Fuente: elaboración propia



Matriz RMG

La Matriz RMG es otra buena herramienta de análisis en el marketing, la misma ha sido desarrollada por la empresa consultora española RGM. Lejos de ser una mera ilusión teórica, la matriz se ha venido aplicando en casos concretos de empresas y productos a los que se le han realizado auditorías de marketing, siendo un elemento vital para valorar su situación o la de sus productos en el mercado.

La Matriz RMG viene a complementar el análisis que se realiza a través de la Matriz BCG (Boston Consulting Group) y la Matriz McKinsey, utilizando, como novedad, el estudio de las variables que analiza el grado de autonomía y profesionalidad del Departamento de Marketing y Comercial de la empresa.

A grandes rasgos, la matriz RMG analiza los factores internos y externos de la empresa que pueden ser determinantes para conocer su grado de competitividad, así como la aceptación o rechazo que un determinado producto o servicio recibe del mercado. A veces la aparición de un nuevo producto que parece responder a las directrices más exigentes y que da cumplida respuesta a todas las necesidades, podría ver rechazada su aceptación sin una lógica aparente, por tan sólo pertenecer a una determinada empresa, que durante mucho tiempo ha ejercido una actividad comercial de espaldas al mercado; a nivel popular se oye comentar **“que el mercado siempre pasa factura”**.

Muchas empresas piensan que presentar un producto innovador es suficiente para triunfar en el mercado y vemos que no es así, ya que tan sólo el conocimiento profundo de las diferentes variables que puedan alterar los comportamientos del mercado, permite ubicar la empresa o el producto en una zona cercana a la excelencia y por tanto ser altamente competitivo.

Cada día influye más la imagen de la compañía en el mercado. El producto o servicio no es algo individual o aislado, sino que su aceptación puede estar condicionada por elementos intrínsecos diferenciadores: precio, tecnología o



por otros externos, al propio producto como la imagen dentro del sector y/o mercado.

La matriz RMG es una herramienta de trabajo para evaluación de empresas en funcionamiento, y también para aquellas compañías de reciente creación, que se introducen en un sector desconocido para ellas.

Esta Matriz se fundamenta en el estudio de **10 + 2** variables -que pueden ser adaptadas en su momento a las particularidades concretas del sector, de la compañía, y del país- y que nos van a determinar el nivel de excelencia y competitividad de la empresa dentro de su mercado.

Para representar gráficamente **la matriz RMG** y conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado es preciso dar a cada variable una valoración.

La situación de excelencia de una compañía se consigue cuando el estudio de la empresa configura una pirámide, tal y como se refleja en el dibujo de la **matriz RMG**.

Pero la experiencia nos ha demostrado que cuando analizamos y valoramos una empresa, generalmente y en la mayoría de los casos, la figura que obtenemos no representa la excelencia en forma de pirámide.

Lo cual nos indica que hay que trabajar dentro del área de Marketing y Comercial para llegar a ser lo más competitivo posible.

El resultado de la evaluación realizada con esta Matriz es una valoración en dos sentidos: -Vertical y Horizontal

-Vertical refleja la situación real de la compañía en base a 10 variables, valorándose cada una de ellas con una puntuación que debe oscilar entre 0 y 0,5 puntos.

Gráfico N° 26



Fuente: Consultora Rafael Muñiz Gonzáles (RMG)

Las **10 variables** que vamos a analizar para el caso de Cerámica Pella son:

1.- Liderazgo en el sector La permanencia en régimen de monopolio o la de liderazgo en un sector durante un prolongado período de tiempo, suele provocar mentalidades y filosofías de trabajo poco dinámicas, por lo que en los momentos en los que irrumpe con fuerza la competencia o se pierde ese régimen de monopolio, la mayor parte de las empresas tardan en reaccionar y en adaptarse a los retos del mercado y de la competencia, con las consecuentes pérdidas económicas.



2.- Atención al cliente Conocer el porcentaje de las reclamaciones realizadas, así como el ratio de las que se han atendido satisfactoriamente es vital para una compañía que quiera conservar su posición en el mercado.

3.- Política de comunicación de la compañía Planteada como un objetivo cualitativo de Marketing, tiene que tener como finalidad conocer y valorar la política de comunicación, tanto interna como externa.

4.- Política de fijación de precios Toda empresa que mantenga elevados precios sin una estrategia comercial que avale esa política, sufrirá un fuerte rechazo de mercado.

5.- Infraestructura y logística inadecuada La empresa debe tener unos equipos de trabajo lo suficientemente preparados profesionalmente como para poder dar respuestas adecuadas y satisfactorias ante las posibles demandas que pudieran producirse en determinados momentos y situaciones.

6.- Capacidad de cambio Esta situación suele darse en las empresas que están consolidadas. Motivo por el cual, el carácter dinámico debe ser una constante en este tipo de compañías. Por ello, cualquier burocracia interna y el miedo a la innovación repercutirán en la pérdida de competitividad.

7.- Desconocimiento del cliente A través de esta variable la empresa debe alcanzar una exhaustiva evaluación y valoración del grado de conocimiento que tiene de sus clientes tanto externos como internos.

8.- Menosprecio de la competencia En un mercado altamente competitivo, ninguna empresa debe menospreciar a su competencia sea cual sea su magnitud.

9.- Fidelidad de la clientela Utilizando esta variable conoceremos el grado de fidelidad de los clientes de una empresa, aportándonos un perfil más exacto de los mismos. El Siglo XXI se inicia marcando el gran protagonismo del Marketing Relacional.

10.- Abuso en la permanencia de un producto en el mercado Es necesario evitar el efecto fatiga, que surge a través de la explotación de las bondades y beneficios del producto, ya que puede producir un deterioro de la imagen y la pérdida de rentabilidad.

-Horizontal La base de la pirámide nos indicará la solidez de la compañía y para ello valoramos **2 variables**:

En el eje derecho: de (-) a (+) sobre un total de 5 puntos, indicará el **grado de profesionalidad** de los Departamentos de Marketing y Comercial.

En el eje izquierdo: también de (-) a (+), y dando una puntuación máxima de 5 puntos, indicará el **grado de autonomía** que tienen estos Departamentos para poner en práctica las diferentes estrategias.

REPRESENTACIÓN DE LA MATRIZ RMG

Una vez aplicada la Matriz RMG, y dependiendo de la puntuación obtenida a partir de las 10 + 2 variables analizadas, la empresa se encontrará en una posición que nos determinará la estrategia que debemos seguir.

Cuadro N° 30

| VALORACIÓN VERTICAL | POSICIÓN | OBJETIVO | ACTUACIÓN |
|---------------------|----------|------------|---------------------|
| 1 PUNTO | BARRANCO | SALIR | REVISIÓN ABSOLUTA |
| 2 PUNTOS | PARED | ESCALAR | REESTRUCTURAR |
| 3 PUNTOS | SEMILLA | LABRAR | ADECUAR NECESIDADES |
| 4 PUNTOS | VALLE | ESMERARSE | CONTINUAR MEJORANDO |
| 5 PUNTOS | CUMBRE | MANTENERSE | SABER MANTENERSE |

Fuente: Consultora Rafael Muñiz Gonzáles (RMG)



Si una empresa se encuentra situada en la posición de **Barranco**, su objetivo debe ser **salir** de ella, por lo que es preciso realizar una **revisión absoluta** de los Departamentos de Marketing y/o Comercial.

Cuando una empresa se encuentra en la posición **Pared**, su objetivo debe ser **escalar**, por lo que debe **reestructurar** los Departamentos de Marketing y/o Comercial.

Si tras la evaluación, la empresa se encuentra situada en la posición de **Semilla**, su principal objetivo debe ser **labrar**, al fin de **adecuarse a las necesidades** del mercado.

Aquellas empresas que tras el análisis se encuentran situadas en la franja de **Valle** de la pirámide, su objetivo prioritario debe ir encaminado a **esmerarse** para **continuar mejorando**.

Cuando la empresa está situada en la posición de **Cumbre**, tiene como principal objetivo el **mantenimiento**, por lo que debe dirigir todos sus esfuerzos a **saber mantenerse** en la excelencia.¹⁰

Aplicando la matriz RMG para el caso de Cerámica Pella, tendremos:

Análisis Vertical:

Variable 1.- Cerámica Pella no es líder en el sector, sin embargo quienes lo manejan tienen mentalidades y filosofías de trabajo poco dinámicas y tarda en reaccionar a los retos del mercado y de la competencia, por lo que a esta variable la valoramos con **0,2**.

Variable 2.- Cerámica Pella mantiene estadísticas sobre las reclamaciones realizadas y atendidas, sin embargo carece de servicio postventas, por lo que valoramos esta variable con **0,2**.

¹⁰ **Muñiz González**, Rafael, Marketing del Siglo XXI, www.marketing-xxi.com, Madrid, 2005.



Variable 3.- En Cerámica Pella no existe una política de comunicación ni interna ni externa, por lo que a esta variable la puntuamos con **cero (0,0)**.

Variable 4.- Cerámica Pella tiene precios competitivos, por lo que no existen problemas en cuanto a la política de fijación de precios, ya que los mismos los fija el mercado, razón por la cual valoramos esta variable con **0,4**.

Variable 5.- La empresa tiene problemas con la logística, básicamente relacionada a la falta de materia prima y a los despachos oportunos de los materiales vendidos, el personal técnico es suficientemente preparado profesionalmente, sin embargo el personal de planta no lo es, por esta circunstancia valoramos a esta variable con **0,2**.

Variable 6.- Cerámica Pella es muy susceptible al cambio en lo que a la producción se refiere, tiene una planta muy versátil, sin embargo el miedo a la innovación en niveles directrices repercute en su pérdida de competitividad, razón por la cual calificamos a esta variable con **0,2**.

Variable 7.- A los propietarios de Cerámica Pella no les interesa el grado de conocimiento que tiene la empresa de sus clientes externos e internos, por lo que puntuamos a esta variable con **cero (0,0)**.

Variable 8.- Cerámica Pella no menosprecia a su competencia, ya que conoce de su poder, razón por la cual calificamos esta variable con **0,5**.

Variable 9.- La clientela de Cerámica Pella le tiene muy poca fidelidad, ya que los intermediarios se han encargado de desaparecer la marca, ya que la venden como cerámica española, por esta causa asignamos a esta variable **cero (0,0)**.

Variable 10.- Si existe por parte de Cerámica Pella abuso en la permanencia de determinados modelos de cenefas y listelos de cerámica en el mercado, sin embargo también existe innovación en otros productos, tal es el caso de los



listelos y cenefas de mármol que actualmente está lanzando al mercado, estas razones hacen que valoremos con **0,2** a esta variable.

Puntuación total: El valor total del análisis vertical es de **1,9 (uno coma nueve)** -es decir Cerámica Pella se encuentra en una posición cercana a **pared** (2 puntos)-, en otras palabras, su objetivo debe ser **escalar**, para lo cual debe reestructurar completamente los departamentos de Marketing y ventas.

Análisis Horizontal:

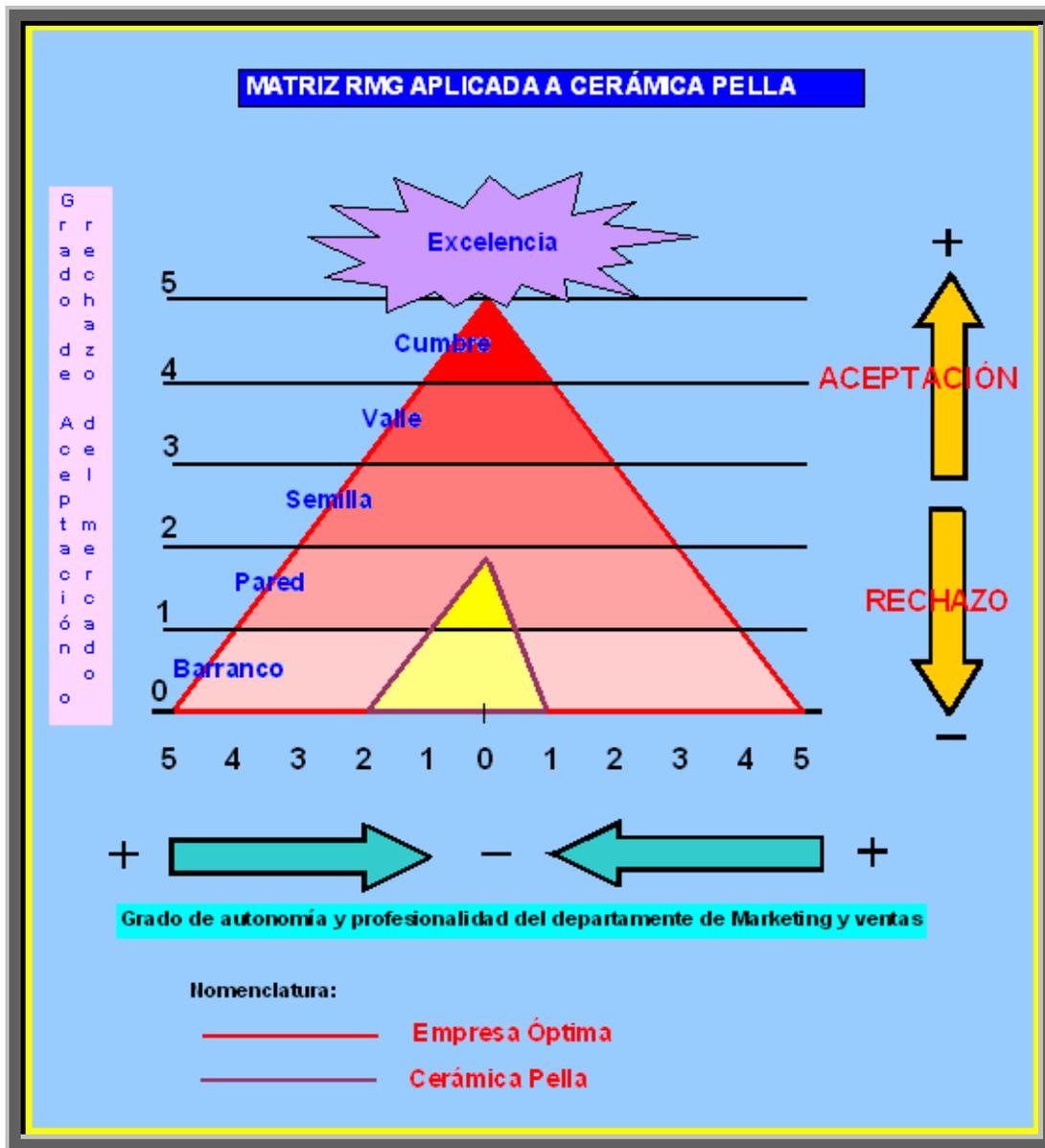
Variable 1.- En la variable grado de profesionalidad de los departamentos de Marketing y Comercial (eje horizontal derecho), Cerámica Pella obtiene un 1 (uno), sobre un máximo de cinco, debido principalmente a su total falta de mercadeo, a la improvisación de personal de ventas y/o marketing.

Variable 2.- En tanto que en el grado de autonomía de los departamentos de marketing y comercial (eje horizontal izquierdo), Cerámica Pella tiene una puntuación de 2 (dos), ya que los propietarios de la empresa le han dado un cierto grado de autonomía a la empresa en los aspectos indicados.

Puntuación total: La base de la pirámide tiene un valor total de **3 (tres puntos)**, obtenido en función del análisis horizontal, lo que quiere decir en términos generales que la solidez de la empresa es muy baja.

Como se puede observar en el gráfico que siguiente, la situación actual por la que atraviesa Cerámica Pella (triángulo color amarillo delimitado por líneas color vino), es crítica, ya que si no se toman los correctivos adecuados e inmediatamente, los problemas se van a agudizar, situación que puede terminar en el colapso de la empresa.

Gráfico N° 27



Fuente: elaboración propia

Capítulo 3

ANÁLISIS TECNICO

Producir y vender bienes en la cantidad, calidad y costo que le permitan ser competitivos en el mercado, garantiza en gran medida el éxito de una empresa de tipo industrial. En este apartado, realizamos un análisis de los aspectos más relevantes como tecnologías utilizadas en la producción, materias primas y proveedores, mano de obra, maquinarias y equipos, procesos, etcétera; que nos permitan conocer en que medida Cerámica Pella ha logrado esa armonía entre los requerimientos del mercado y los productos que ofrece.

Análisis de productos:

Especificaciones de los productos

Cerámica Pella produce Listelos, cenefas y fondos para la decoración de baños, cocinas, salas de estar, y en general en la construcción son de diferentes dimensiones o tamaños:

- Listelos y cenefas en diferentes tamaños: 1x20, 3x20, 6x20, 6x25, 8x20, 8x25, 10x20, 10x15, 10x10, 10x25, 15x15 15x20 y 15x25 entre otros. Tenemos escuadras de 5x5x20, trenzas, Cuerda Veneciana y otras formas especiales.



- Fondos de 20x20, 20x25, 25x40 y formas especiales como el marquito, biselado, estructurado.

El bizcocho es importado y viene ya con una primera quema.

El listelo en bizcocho se esmalta en la planta cuyo proceso culmina con la segunda quema, posteriormente se realizan los diferentes decorados a mano o con máquina.

En el caso de los fondos luego del proceso de esmaltación es un producto terminado listo para la comercialización.

Por el hecho de ser un producto elaborado de materia prima importada es un producto de alta calidad que cumple con todas las normas internacionales

Proceso tecnológico

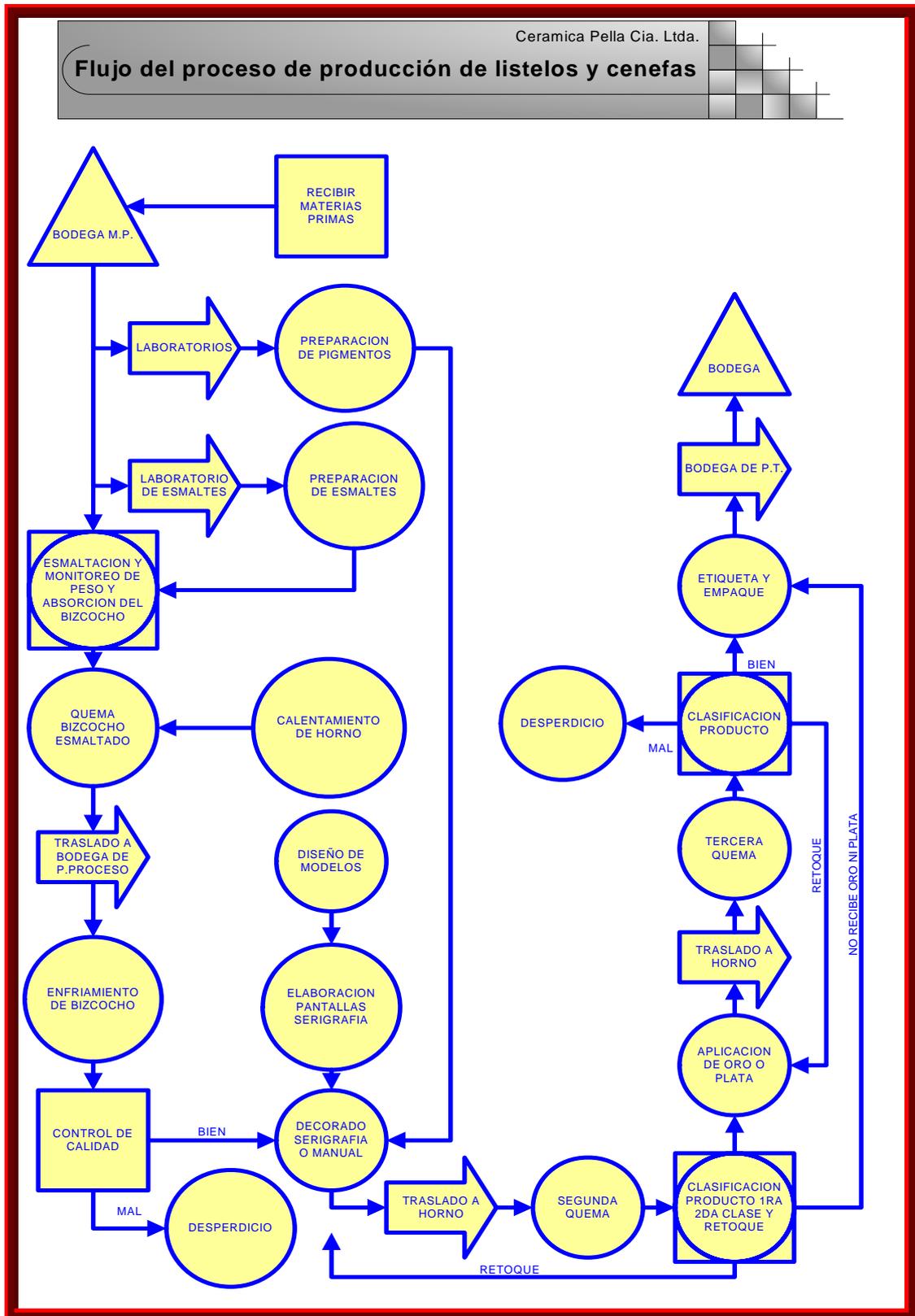
Una vez recibido el bizcocho desde los proveedores del exterior, se realiza verificaciones en el tamaño, espesor, formas, luego de eso se inicia el proceso productivo que consiste en esmaltar las piezas con los diferentes colores para posteriormente proceder a la quema en un horno continuo de rodillos, la temperatura cambia de acuerdo al tipo de producto, oscilando entre los 700°C a 1070°C.

En el caso de fondos, una vez quemado el esmalte, tenemos ya el producto terminado.

Para concluir el proceso de fabricación de los listelos y cenefas es necesario realizar la decoración manual o mecánica para conseguir los distintos colores formas y diseños que luego pasan por el horno realizando la segunda quema a temperaturas inferiores que van desde los 770°C a 1000°C.

Terminada la segunda quema, se realiza uno de los controles de calidad efectuado a la salida del horno para luego ser embalado y embodegado.

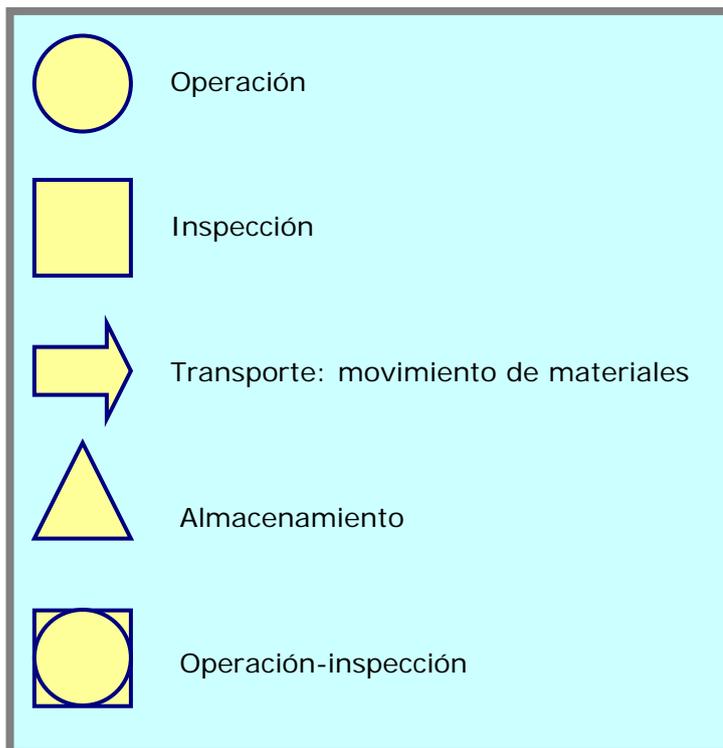
Gráfico N° 28



En el caso de los diseños que llevan decorados con oro y platino, es necesario efectuar una tercera quema.

Gráfico N° 29

Nomenclatura usada en el flujograma de producción



Materias primas básicas

- El Bizcocho previamente formado, es un compuesto de diferentes arcillas y caolines importado en un 100%.
- Los esmaltes que son compuestos a base de fritas de vidrio que ya vienen previamente dosificados se importan en un 90%.
- Los pigmentos son la materia prima con la que se da los colores a los esmaltes básicos y a las pastas serigráficas, en un 100% son importados.
- También se utiliza oro, platino y lustres importados para piezas especiales.



Condiciones de operación

La planta opera en una sola jornada que empieza a las 7H:30 de Lunes a Viernes y cuando hay quema de piezas se labora en turnos continuos de 12 horas que por lo regular son 2 o 3 días a la semana.

Maquinaria y equipo

A continuación listamos las maquinarias y equipos más importantes con las que cuenta la empresa.

- Listeladora (cortadora)
- 2 líneas de esmaltación
- 1 Horno de rodillos
- Máquinas manuales de decoración
- Cabinas de aplicación
- Laboratorio serigráfico
- Laboratorio de preparación de colores
- Molinos para esmaltes
- Equipos auxiliares: montacargas, generador de electricidad para emergencias, compresor de aire, sistema hidroneumático, camioneta de reparto.

Desperdicios

Los desperdicios producidos en este proceso básicamente son: restos de bizcocho antes de esmaltar, después de esmaltar y retazos de producto terminado. En los dos primeros casos es reutilizable en un 20% en el producto terminado la reutilización es nula.

En la esmaltación del producto se produce un desperdicio de esmaltes al mezclarse en los equipos (poleas o bandas) que al ser lavados van a unos canales y pozos de sedimentación pero en ningún caso son reutilizables. Por



los volúmenes recuperados no amerita un reciclaje que sí se da en fábricas grandes.

Condiciones de calidad

Por tener un bizcocho y materia prima importados se asegura conseguir altos niveles de calidad, manteniendo uniformidad, tamaños y matices en los diferentes productos terminados.

En el proceso de esmaltación y quema los controles de calidad son exigentes en todos los aspectos pero básicamente en: cantidad de esmalte colocado por cada pieza, uniformidad en la aplicación y conseguir curvas de cocción óptimas para cada producto. En este aspecto es de vital importancia la experiencia de los responsables de los distintos procesos ya que previamente se establecen los parámetros de funcionamiento.

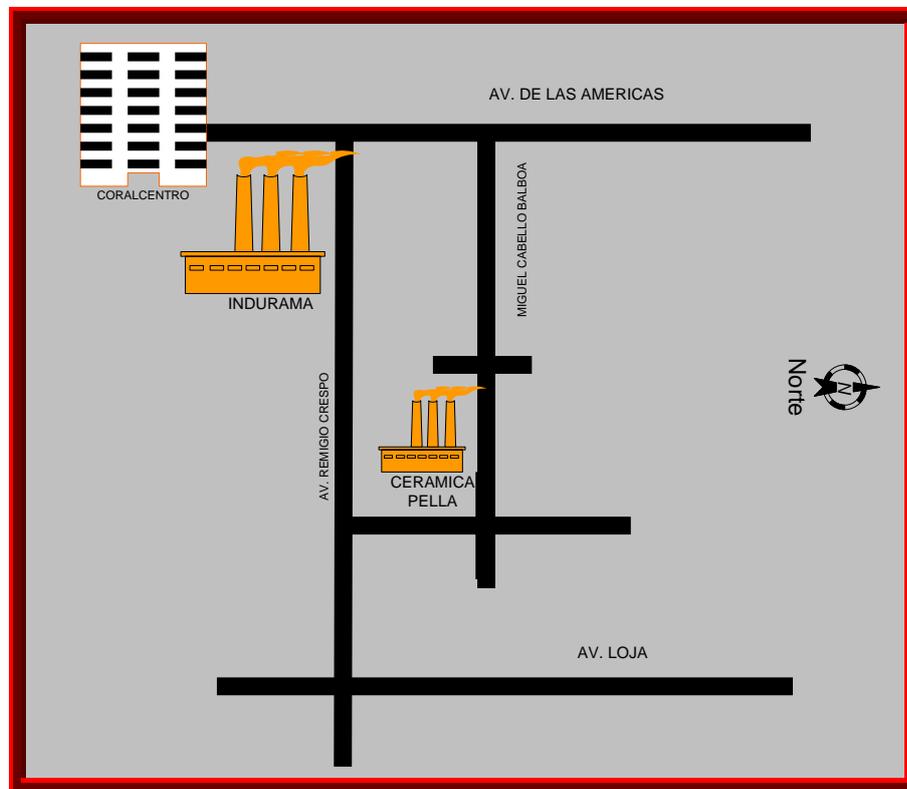
Política de inventario de productos en proceso

Siendo la política de la empresa trabajar bajo pedidos, estamos condicionados al volumen de materia prima que se debe mantener en bodega que a su vez al ser importado debe ser estrictamente controlado, con la de contar con un capital de trabajo muy reducido y también poco espacio físico en la planta. En conclusión el producto en proceso es estrictamente el necesario en cada una de las etapas de fabricación.

Ubicación de la planta

La planta esta ubicada al sur oeste del Cantón Cuenca, Provincia del Azuay, en la ciudadela de los Joyeros, Calle Miguel Cabello Balboa 1-75.

Gráfico N° 30
Ubicación de la Planta



Facilidades de servicios:

Se cuenta con toda la infraestructura necesaria en cuanto a servicios básicos, esto es Agua, energía, luz eléctrica, alcantarillado y vías de acceso.

Posición relativa a proveedores y clientes

Al ser los proveedores principalmente del exterior, el costo de las materias primas se ve incrementado por los engorrosos trámites de importación.

En cuanto a clientes, existen problemas porque se trabaja con distribuidores a nivel nacional que no son parte de Cerámica Pella sino mas bien intermediarios que a veces complican la venta y entrega de los productos a los consumidores finales



Facilidades de transporte

Uno de los inconvenientes para Cerámica Pella está en la entrega de productos a lugares muy distantes de la fábrica tales como el Oriente, el norte del país, la Costa ya que no dispone de flota propia de vehículos para el transporte.

Legislación local, regulaciones que afectan.

Es importante señalar que no hay ningún tipo inconvenientes con las regulaciones existentes; es decir, no hay conflicto entre la actividad que realiza Cerámica Pella y el marco legal vigente en nuestra ciudad y país.

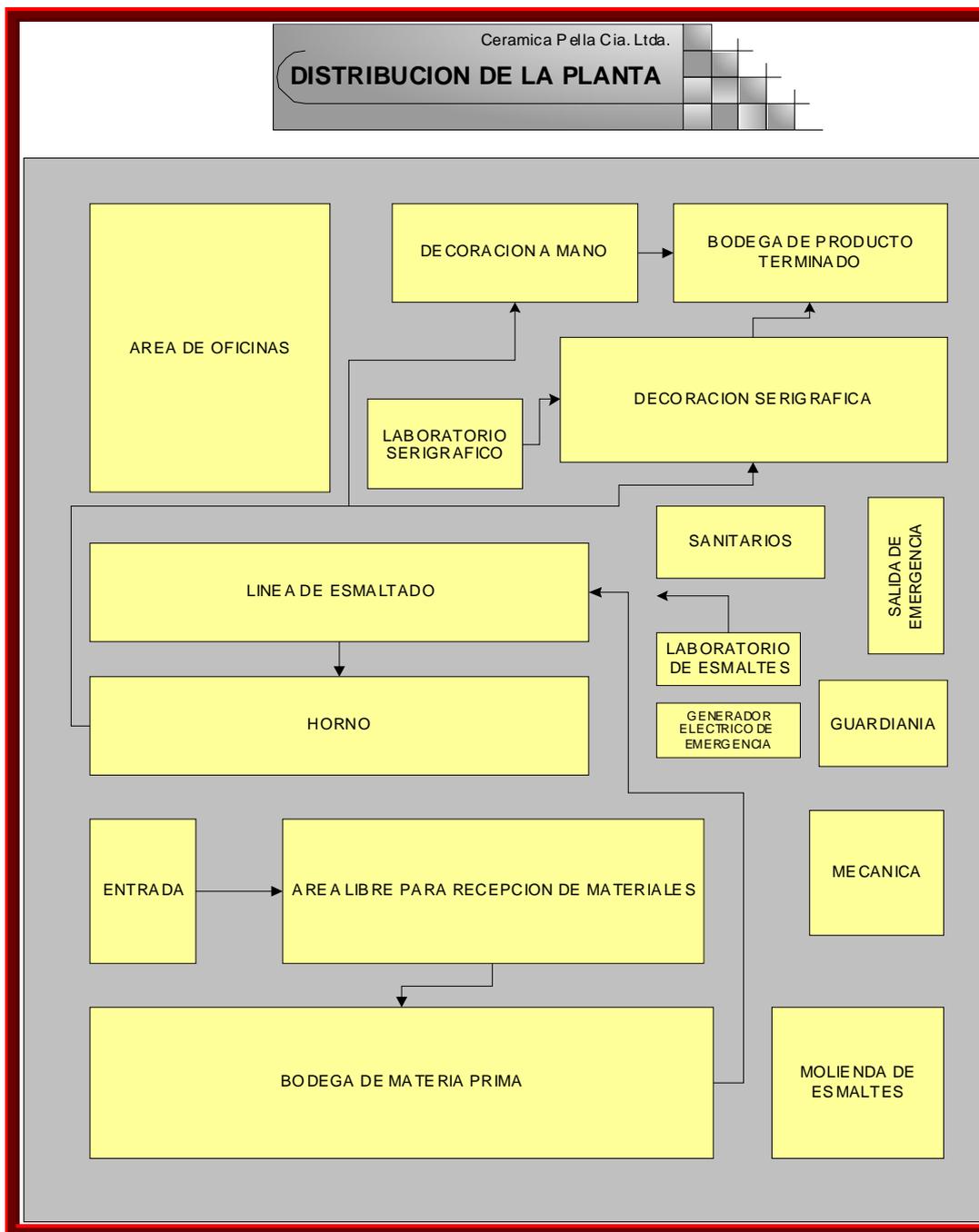
Situación laboral en la localidad.

Para la producción de la cerámica decorativa, se necesita de mano de obra calificada, la empresa trata de evitar una excesiva rotación, pero la misma se da. A pesar de existir mano de obra para este tipo de actividad en el mercado local, la misma no es barata por ser calificada y la rotación de la misma es inevitable, por la amplia migración en la zona.

Área utilizada y distribución de la planta

El área utilizada por la planta es de 1.400 m² aproximadamente y la distribución del espacio físico de la planta es como sigue:

Gráfico N° 31



Tipo de construcción

La planta es de paredes de ladrillo, con estructuras metálicas y de madera, los pisos son de cemento paleteado, el techo es de fibrocemento y zinc.



Servicios especiales

En la planta se utiliza aire que es generado con un compresor y el gas empleado es suministrado por un distribuidor autorizado, en recipientes de 45 Kg.

Puertas y seguridades

Se cuenta con ingresos apropiados y controles de seguridad en puertas y una alarma con asistencia armada.

Tamaño de equipos y maquinarias (capacidad instalada)

La línea de producción tiene una capacidad instalada de 360 m² de revestimiento al día (24 horas) y está condicionado por la capacidad del horno.

Personal técnico.

El personal técnico esta en las líneas de esmaltación, laboratorio serigráfico, horno y otros procesos. Sin embargo el nivel de especialización no es muy bueno porque debido al tamaño de la planta las personas cumplen más de una función. Por ejemplo el hornero hace de mecánico y el operador del montacargas se desempeña también en la línea de serigrafía.

Estudio sobre buenas prácticas en el proceso de manufactura.

Las últimas catástrofes naturales que ha sufrido el planeta –Terremotos, inundaciones, tsunamis, y otros- así como los alarmantes cambios climáticos tienen su explicación, según versión de científicos y entendidos en la materia, en la acción del hombre sobre la naturaleza. Con esta antesala las corrientes ambientalistas y ecológicas toman gran importancia y actualmente se puede encontrar gran cantidad de información especialmente impresa y en Internet.



Las principales áreas de preocupación de estas corrientes son las siguientes:

- ✓ La calidad de vida de los habitantes del planeta
- ✓ La contaminación y sus consecuencias inmediatas (efecto invernadero, lluvia ácida, disminución de la capa de ozono, cambio climático).
- ✓ La disponibilidad limitada de los recursos energéticos
- ✓ La reducción de la bio-diversidad y la desaparición de las especies¹¹.

A pasos agigantados aumentan estas preocupaciones a nivel mundial por lo que surgen teorías como la denominada Economía Ambiental, legislaciones especializadas, entidades y organismos de control, normas de calidad y lo que es más importante un cambio de comportamiento en el consumidor que ahora prefiere productos y servicios elaborados considerando la variable ambiental.

Para ser competitivos en el nuevo orden mundial globalizado ya no es suficiente considerar el llamado Triángulo de la Competitividad, esto es: productos y servicios de calidad a buen precio y excelente servicio, ahora debemos integrar la variable ambiental.

Integrar la variable ambiental significa, que a todo nivel las empresas deben encaminar su accionar pensando en minimizar el uso de recursos no renovables, disminuir los niveles de emisión de residuos y en general evitar el impacto ambiental. Todo esto bajo una política *proactiva*, es decir, a través de una planificación previa de los efectos ambientales y anticipándose a las exigencias de los consumidores y opinión pública en general. El premio será la aceptación de los productos en el mercado.

Diferente es la aplicación de políticas y técnicas *correctivas* denominadas "**de tubería final**" como son el filtrado de emisiones y reciclaje de residuos que se aplican desde la aparición de los procesos industriales a gran escala. Lamentablemente no consideran que hay recursos no renovables.

¹¹ Mac Kay, Nancy, Especialista en Gestión y Derecho Ambiental, Economía Ambiental www.ambientenews.com.ar/archivos/desarr.htm



Con el afán de logra competitividad y el reconocimiento de la opinión pública hay normas de calidad como las ISO 14000 y Sello Verde que las grandes empresas grandes están implementando.

Para el levantamiento de datos del presente trabajo, realizamos la aplicación de un instrumento que consideramos el más apropiado como es la Guía de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial para pequeñas y medianas empresas desarrollado por el Programa piloto para la promoción de la gestión ambiental en el sector privado de los países en desarrollo (P3U) con el auspicio de la Agencia Alemana para el Desarrollo GTZ.

Esta Guía de Buenas Practicas de Gestión Empresarial es desarrollada específicamente para pequeñas y medianas empresas, constituye una herramienta muy importante que permite:

Identificar una serie de medidas prácticas de fácil aplicación que un empresario puede tomar para aumentar la productividad, bajar los costos, reducir el impacto ambiental de la producción, mejorar el proceso productivo así como elevar la seguridad en el trabajo.

Con las prácticas de buena gestión, una empresa puede procurar una utilidad económica. En última instancia la optimización del consumo de materia prima, agua y energía así como la reducción de agua residual conduce a una reducción de costos.

Además la introducción de Prácticas de Buena Gestión Empresarial esta ligada a una disminución de la contaminación ambiental como consecuencia del proceso productivo y de esa manera colabora a que mejore la imagen de la empresa y sus productos en clientes, proveedores, vecinos y autoridades. En este aspecto, las pequeñas y medianas empresas pueden lograr grandes beneficios –también en lo económico- con un esfuerzo bajo.

La implementación de Prácticas de Buena Gestión Empresarial exige estructuras de comunicación y de capacidad apropiadas, así como



empresarios motivados y una clara delimitación de responsabilidades, etc. De esta manera, los aspectos organizativos afectan todo el proceso de implementación, lo que puede traer aparejado una mejora en la estructura de la organización. Esta mejora puede ayudar a la empresa a ser, a largo plazo, más productiva¹².

La guía en mención se basa en listas de chequeo en 6 ámbitos diferentes que contienen 36 formularios con preguntas que permiten establecer los posibles problemas que puede tener una empresa, sus causas y probables soluciones.

En el Anexo 2 constan todas las listas de chequeo con el levantamiento de información realizado, las mismas que nos permiten conocer al detalle las prácticas de manufactura aplicadas por Cerámica Pella en temas como: impacto ambiental de la producción, gestión de energía, reciclaje, seguridad industrial, manejo de aguas residuales y otros.

En los siguientes cuadros se resume lo observado con la aplicación de las listas de chequeo:

¹² Guía de buenas prácticas de gestión empresarial para pequeñas y medianas empresas, GTZ-

| Lista de Chequeo 1 Materias primas, auxiliares y materiales para la producción | | | |
|--|----|----|--------------|
| Objetivo: Utilización eficiente de las materias primas y evaluación del impacto ambiental | | | |
| Prácticas | Si | No | Parcialmente |
| ¿Controla el consumo de materia prima en su empresa?. | X | | |
| ¿Ha tomado medidas para evitar la pérdida innecesaria de materia prima durante la producción? | X | | |
| ¿Busco posibilidades para optimizar la planificación de la producción? | | | X |
| ¿Reparó las pérdidas en cañerías y máquinas? | X | | |
| ¿Elaboró un plan de mantenimiento preventivo para sus máquinas y herramientas para así evitar la pérdida de materia prima? | X | | |
| ¿Trata de disminuir el uso de productos de limpieza? | X | | |

| Lista de Chequeo 2 Residuos | | | |
|---|----|----|--------------|
| Objetivo: Reducción, reutilización, reciclaje ecológico y evacuación de residuos | | | |
| Prácticas | Si | No | Parcialmente |
| ¿Controla la cantidad de residuos que se producen en la empresa? | X | | |
| ¿Introdujo un sistema para la separación de residuos? | | X | |
| ¿Colocó recipientes apropiados para la recolección de residuos? | | | X |
| ¿Examinó las posibilidades de reducir material de empaque? | X | | |
| ¿Estudió posibilidades para reducir desperdicios y reclamos | X | | |
| ¿Estudió las posibilidades de reutilizar y reciclar residuos de su propia empresa? | X | | |
| ¿En caso que su residuo no pueda ser reciclado o reutilizado, es evacuado sin riesgo? | | | X |

| Lista de Chequeo 3 Depósito y manejo de materiales | | | |
|---|----|----|--------------|
| Objetivo: Depósito, manejo y transporte apropiado de materiales | | | |
| Prácticas | Si | No | Parcialmente |
| ¿Controla la calidad de la materia prima al recibirla del proveedor? | X | | |
| ¿Dispone de un depósito seguro para sustancias peligrosas? | X | | |
| ¿Existe un sistema de depósito apropiado para sustancias peligrosas? | X | | |
| ¿Evita pérdidas de materia prima durante el almacenamiento? | X | | |
| ¿Tomó medidas para evitar pérdidas por goteo o por derrame? | X | | |
| ¿Puede mejorar el manejo de materiales durante el transporte para evitar pérdidas? | X | | |
| ¿Tomó medidas para evitar pérdidas de mercaderías de su propia producción durante el almacenamiento o transporte? | X | | |

| Lista de Chequeo 4 Aguas y aguas residuales | | | |
|---|----|----|--------------|
| Objetivo: Disminución del consumo de agua, de la cantidad de aguas residuales y de la contaminación del agua. | | | |
| Prácticas propuestas | Si | No | Parcialmente |
| ¿Controla el consumo de agua en su empresa? | X | | |
| ¿Verificó posibilidades de reducir el consumo de agua en la producción? | X | | |
| ¿Tomó las medidas concretas para evitar un desborde y optimizar el consumo de agua? | X | | |
| ¿Reemplazó todas las partes defectuosas? | X | | |
| ¿Es posible en su empresa reutilizar o tratar el agua? | | | X |
| ¿Verificó las posibilidades de reducir el consumo de agua fuera de la producción? | | | X |
| ¿Tomó medidas para ahorrar agua durante la limpieza? | X | | |
| ¿Tomó medidas para evitar la obstrucción del sistema de agua residual? | | | X |
| ¿Tomó Ud medidas para evitar la innecesaria contaminación del agua residual fuera de la producción? | X | | |
| ¿El agua residual es tratada en forma apropiada? | X | | |

| Lista de Chequeo 5 Energía | | | |
|---|----|----|--------------|
| Objetivos: Reducción del consumo de energía, utilización del calor sobrante y fuentes ecológicas de energía | | | |
| Prácticas propuestas | Si | No | Parcialmente |
| ¿Controla el consumo de energía en su empresa? | X | | |
| ¿Estudió posibilidades para reducir el consumo de energía y los costos resultantes? | | | X |
| ¿Tomó medidas contra la pérdida de energía? | | | X |
| ¿Están los artefactos eléctricos instalados adecuadamente? | X | | |
| ¿Corresponde su consumo de agua caliente y energía a su necesidad real? | X | | |
| ¿Verificó las posibilidades de utilizar el calor sobrante de ciertos pasos de su proceso de producción? | | X | |
| ¿Dispone de una iluminación adecuada y de bajo consumo? | | | X |
| ¿Utiliza sistemas eficientes y ecológicos para la producción de agua caliente y electricidad? | | | X |
| ¿Tiene un programa de mantenimiento preventivo respecto a su equipo de energía? | X | | |
| ¿Toma en cuenta la eficiencia energética del equipo al comprar nuevos aparatos? | X | | |
| ¿Tiene un eficiente sistema eléctrico de emergencia? | X | | |

| Lista de Chequeo 6 Seguridad en el trabajo y protección de la salud | | | |
|--|----|----|--------------|
| Objetivos: Protección contra accidentes, sustancias peligrosas, ruido, mal olor y lesiones | | | |
| Prácticas propuestas | Si | No | Parcialmente |
| ¿Tomó medidas para reducir el riesgo de accidentes? | X | | |
| ¿Se aseguró de que las máquinas no representan ningún tipo de riesgo innecesario para los trabajadores ? | | | X |
| ¿Tomó medidas para que el lugar de trabajo sea para los trabajadores lo más seguro posible? | | | X |
| ¿Existen informaciones suficientes y de fácil acceso sobre sustancias? | X | | |
| ¿Dispone cada trabajador de ropa de seguridad personal para el manejo de sustancias peligrosas y están éstas en buen estado? | | | X |
| ¿Tomó suficientes medidas para casos de accidentes ? | | | X |
| ¿Tomó medidas para minimizar el peligro de incendios? | X | | |
| ¿Tomó suficientes medidas preventivas para el caso de incendio? | X | | |
| ¿Tomó las medidas necesarias para reducir los riesgos para la salud? | | | X |
| ¿Realiza un control eficiente de las emisiones? | X | | |
| ¿Evita molestias causadas por malos olores? | X | | |
| ¿Trata de reducir el nivel de ruidos ? | | X | |

La guía también recomienda que se elabore un plan de acción para corregir los problemas detectados. Por efectos metodológicos trataremos este tema en los siguientes capítulos.



Capítulo 4

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Para analizar la estructura administrativa de Cerámica Pella es necesario recurrir a los estatutos de la empresa, que como ya indicamos en los antecedentes, Cerámica Pella se constituyó en la ciudad de Cuenca, el 23 de diciembre de 1993, mediante escritura pública otorgada por el Notario Octavo del cantón Cuenca, Dr. Homero Moscoso Jaramillo, la misma es aprobada por la Intendencia de Compañías mediante resolución N° 94-3-2-1-009 de fecha 6 de enero de 1994, para luego ser inscrita en el Registro Mercantil el 10 de enero de 1994, conjuntamente con la escritura de constitución se aprueba el estatuto que rige los destinos de Cerámica Pella.

Dentro del estatuto y respecto a la organización administrativa de la empresa se expresa que la **Junta General de Socios** es el órgano supremo de la compañía y tiene todas las facultades y obligaciones que se establecen en el estatuto, el grupo empresarial está compuesto por tres personas.

En orden jerárquico inferior está el **Presidente de la empresa** cuyas funciones son las de tener la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa conjuntamente con el Gerente General.

La Gerencia General es la encargada de la administración de la empresa, es decir es quien dirige día a día las operaciones de la compañía y tiene la representación judicial y extrajudicial de la empresa conjuntamente con el Presidente de la compañía, el Gerente dispone de una secretaria, que realiza también las funciones de pagadora.



Bajo la coordinación de la Gerencia General actúan cinco departamentos: el de ventas, de compras, de producción, de diseño y de contabilidad.

El departamento de ventas se encuentra conformado por 8 personas, un jefe del departamento, una secretaria-facturadora, tres vendedores en el almacén de Quito y otros tres vendedores de la fábrica en Cuenca, las principales funciones que se cumplen en este departamento son:

- Planificación y administración del programa de ventas
- Estudio y vigilancia del mercado
- Visita a clientes actuales y potenciales
- Promoción y ventas.

El departamento de compras está formado por un agente de compras que hace también de chofer para entrega de despachos en coordinación con el Gerente General que es quien autoriza los egresos para las compras.

- Sus funciones son las de adquirir los materiales, insumos, repuestos y todo los implementos necesarios en el mercado local para la buena marcha de la empresa.
- Las importaciones de materia prima están a cargo de la gerencia general.

El departamento de contabilidad está compuesto por un contador y una auxiliar de contabilidad.

- Sus funciones son las de llevar la contabilidad, kárdex, auxiliares de cuentas, registro de ingresos y egresos, revisar la legalidad de pagos, retenciones, balances y datos sobre stock de materiales.

El departamento de diseño está integrado por un jefe de diseño que es el encargado de coordinar con ventas los requerimientos de los clientes, para plasmarlos en diseños serigráficos para luego pasarlos a producción.



- El departamento de diseño se encarga de investigar y crear nuevos diseños y formas para los listelos, cenefas, pisos, de acuerdo a los requerimientos del mercado y en coordinación con el departamento de ventas. También crea los diseños especiales a solicitud de los clientes.

El departamento de Producción está integrado por un jefe de departamento y 20 obreros calificados.

El jefe de producción es a su vez el responsable del mantenimiento de las máquinas y equipos, los veinte obreros laboran en las diversas etapas de proceso productivo, tales como corte, esmaltado, molienda de tintes, serigrafía, quema, paletización, almacenamiento, limpieza, control de calidad, y mantenimiento, etc.

Cabe indicar que existen dos laboratorios para control de calidad y un bodeguero que guarda las materias primas y los productos terminados.

También existe un guardián residente con funciones específicas de su cargo.

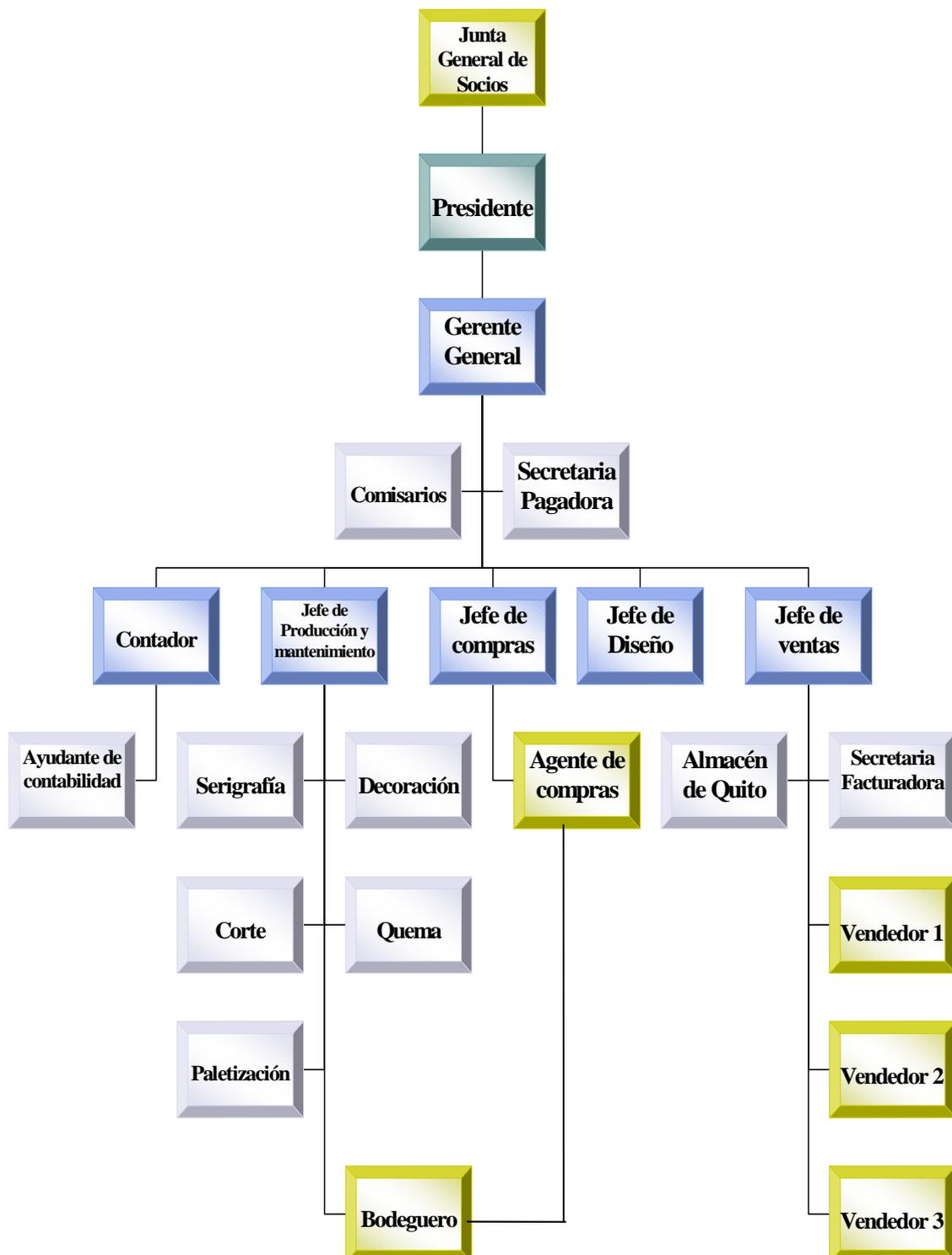
La remuneración de los empleados es por mes, no existen incentivos por producción adicional, los únicos que tienen porcentaje sobre las ventas son las personas que laboran como vendedores.

La rotación del personal de producción es muy alta, lo que obliga a estar permanentemente cambiando y capacitando a nuevo personal con los consecuentes problemas que ello conlleva.

No existe en la empresa plan de vida y carrera, más bien por el permanente miedo al cierre de la empresa los trabajadores se encuentran desmotivados y siempre buscan otras opciones de trabajo.

Gráfico N° 32

ORGANIGRAMA DE CERÁMICA PELLA





Capítulo 5

ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

En el presente capítulo revisaremos entre otros aspectos el monto de la inversión que han realizado los socios en la compañía, cómo han manejado los administradores estos recursos, cuáles son los resultados de los últimos ejercicios, cual es la situación financiera de la compañía en la actualidad y las previsiones para el futuro. Estas preguntas –objetivos de nuestro análisis financiero- tratamos de contestar valiéndonos de la información que nos proporcionan los estados financieros y archivos de la compañía, para lo que haremos uso de herramientas tales como el análisis vertical y horizontal de los estados financieros, índices financieros, análisis del punto de equilibrio, entre otras.

Es importante aclarar que durante el análisis, no contrastaremos las cifras o datos con los de otras empresas, ni realizaremos comparaciones de los indicadores de Cerámica Pella con estándares o promedios del sector industrial cerámico ecuatoriano, debido a las características y condiciones particulares con las que opera Cerámica Pella, las mismas que son totalmente diferentes a otras plantas del sector, a continuación detallamos algunas de esas particularidades:

- ✓ Los principales productos de Cerámica Pella son los listelos y cenefas, en cambio en las en la totalidad de las otras empresas de cerámica, los pisos y revestimientos son los principales productos y los listelos un



complemento, es decir, no disponen de maquinaria especializada para su elaboración.

- ✓ La producción en Cerámica Pella es en menor escala, en tanto que en las otras empresas es a gran escala.

- ✓ La planta de Cerámica Pella es muy versátil y puede producir listelos y cenefas de diferentes tamaños, formas, diseños y colores, incluso personalizados en función de las exigencias de un solo cliente.

Estados Financieros de Cerámica Pella Cía. Ltda.

Es necesario aclarar que debido a la dolarización de la economía ecuatoriana, los estados financieros de los años 2000 y 2001, fueron objeto de una serie de ajustes, reflejados en las cuentas de activos fijos y patrimonio, que deben aislarse de los resultados propios por las operaciones.

Se considera que uno de los efectos de la dolarización es la disminución de los índices de inflación a cifras de un dígito, por esta razón no se han hecho ajustes especiales a los estados financieros para efectos del análisis, salvo los ya realizados por la empresa de acuerdo a la normativa vigente en cada ejercicio económico.

Los Estados Financieros del año 2005, están proyectados hasta el mes de diciembre en base a la información proporcionada por la empresa hasta el mes de Agosto, esto con el propósito de que las cifras sean comparativas con los años anteriores.

| CERAMICA PELLA CIA.LTDA. | | Cuadro N° 31 | | | | | |
|---|-------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------|
| Estados de Situación Financiera | | Al 31 de diciembre correspondientes a los ejercicios 2000-2005 | | | | | |
| (Dolares Americanos) | | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005* |
| Activo | | | | | | | |
| Activo Corriente | | | | | | | |
| Cajay bancos | 7.786,24 | 6.925,68 | 6.173,41 | 2.773,11 | 768,27 | 611,45 | |
| Inversiones financieras temporales | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| Cuentas y docts. Por cobrar clientes | 41.334,79 | 36.963,92 | 30.305,33 | 18.834,88 | 32.903,85 | 21.996,93 | |
| Impuestos anticipados | 1.457,97 | 7.133,81 | 6.647,93 | 8.412,09 | 10.632,08 | 11.415,41 | |
| Otras cuentas por cobrar | 9.572,48 | 3.495,75 | 3.941,20 | 10.763,06 | 12.903,71 | 5.184,38 | |
| Inventarios | 191.394,90 | 202.686,09 | 152.110,69 | 158.696,45 | 155.698,00 | 147.937,55 | |
| Total activo corriente | 251.546,38 | 257.205,25 | 199.178,56 | 199.479,59 | 212.905,91 | 187.145,72 | |
| Activo no corriente | | | | | | | |
| Activo fijo bruto | 282.396,29 | 301.186,46 | 303.527,66 | 303.527,66 | 304.826,66 | 304.668,40 | |
| Depreciaciones | -127.553,76 | -157.246,00 | -189.191,95 | -221.349,43 | -253.585,29 | -263.554,68 | |
| Activo fijo neto | 154.842,53 | 143.940,46 | 114.335,71 | 82.178,23 | 51.241,37 | 41.113,72 | |
| Activo Diferido neto | 164,57 | 89,29 | 8,09 | 8,09 | 8,54 | 8,09 | |
| Otros activos no corrientes (Inc/Dism) | 160,13 | 216,73 | 783,30 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| Total activo no corriente | 155.167,23 | 144.246,48 | 115.127,10 | 82.186,32 | 51.249,91 | 41.121,81 | |
| Total activo | 406.713,61 | 401.451,73 | 314.305,66 | 281.665,91 | 264.155,82 | 228.267,53 | |
| Pasivo | | | | | | | |
| Pasivo Circulante | | | | | | | |
| Cuentas y documentos por pagar a proveedores | 71.931,22 | 38.919,98 | 14.547,48 | 11.778,90 | 23.155,98 | 13.301,44 | |
| Obligaciones con instituciones financieras | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 33.442,06 | 28.048,77 | 40.185,99 | |
| Préstamos de sucursales, accionistas y casa matriz | 0,00 | 58.469,95 | 40.217,72 | 35.285,40 | 39.492,35 | 32.232,19 | |
| Obligaciones con IESS, Adm. Tributaria y trabajadores | 4.408,95 | 6.788,45 | 12.140,62 | 14.374,90 | 25.411,12 | 26.029,39 | |
| Provisiones y acumulaciones | 1.861,44 | 3.931,14 | 3.273,46 | 13.526,01 | 15.130,46 | 12.074,83 | |
| Otros pasivos a corto plazo | 1.284,91 | 58.017,62 | 61.782,36 | 62.873,92 | 61.921,71 | 64.330,52 | |
| Total pasivo circulante | 79.486,52 | 166.127,14 | 131.961,64 | 171.281,19 | 193.160,39 | 188.154,36 | |
| Pasivo de Largo Plazo | | | | | | | |
| Obligaciones con instituciones financieras | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| Préstamos de accionistas, sucursales y casa matriz | 0,00 | 2.965,08 | 620,16 | 858,03 | 858,03 | 858,03 | |
| Otros pasivos de largo plazo | 1.579,61 | 753,60 | 1.651,74 | 4.619,48 | 776,97 | 761,76 | |
| Total pasivo de largo plazo | 1.579,61 | 3.718,68 | 2.271,90 | 5.477,51 | 1.635,00 | 1.619,79 | |
| Total pasivo | 81.066,13 | 169.845,82 | 134.233,54 | 176.758,70 | 194.795,39 | 189.774,15 | |
| Patrimonio | | | | | | | |
| Capital suscrito y asignado | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | |
| Aportes de socios para futura capitalización | 8.280,00 | 8.280,00 | 8.280,00 | 8.280,00 | 8.280,00 | 8.280,00 | |
| Reservas | 0,23 | 3.443,43 | 3.779,31 | 3.779,31 | 3.779,31 | 3.779,31 | |
| Otros superavits | 208.619,83 | 208.619,83 | 208.619,83 | 208.619,83 | 208.619,83 | 208.619,83 | |
| Utilidad no distribuida de ejercicios anteriores | | 125,37 | 125,37 | 125,37 | 125,37 | 125,37 | |
| Utilidad (pérdida) acumulada de ejercicios anteriores | -34.306,72 | 0,00 | 0,00 | -41.332,39 | -116.497,30 | -152.044,08 | |
| Utilidad (pérdida) del ejercicio | 142.454,14 | 10.537,28 | -41.332,39 | -75.164,91 | -35.546,78 | -30.867,05 | |
| Total patrimonio | 325.647,48 | 231.605,91 | 180.072,12 | 104.907,21 | 69.360,43 | 38.493,38 | |
| Total pasivo y patrimonio | 406.713,61 | 401.451,73 | 314.305,66 | 281.665,91 | 264.155,82 | 228.267,53 | |

*Datos históricos hasta agosto y proyectado a diciembre de 2005

| CERAMICA PELLA CIA. LTDA. | | Cuadro N° 32 | | | | | |
|--|-------------------|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| Estado de resultados | | Del 1 de enero al 31 de diciembre correspondientes a los ejercicios 2000-2005 | | | | | |
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005* | |
| Ventas netas | 361.056,48 | 330.944,83 | 255.820,78 | 243.097,75 | 292.354,58 | 303.843,40 | |
| Costo de ventas | 139.433,90 | 191.539,26 | 178.415,55 | 186.000,36 | 203.357,43 | 209.371,02 | |
| Gastos de administración y ventas | 57.570,41 | 99.340,29 | 86.796,57 | 99.365,90 | 88.589,83 | 91.466,85 | |
| Depreciaciones | 24.535,37 | 29.692,24 | 32.078,31 | 32.157,48 | 32.235,86 | 30.251,70 | |
| Costos y gastos totales | 221.539,68 | 320.571,79 | 297.290,43 | 317.523,74 | 324.183,12 | 331.089,57 | |
| Resultados antes de intereses e impuestos | 139.516,80 | 10.373,04 | -41.469,65 | -74.425,99 | -31.828,54 | -27.246,17 | |
| Gatos por intereses | 71.803,62 | 0,00 | 0,00 | 747,53 | 3.625,62 | 4.297,80 | |
| Otros Ingresos-gastos | 40.308,87 | 164,24 | 137,26 | 8,61 | -92,62 | 676,92 | |
| Resultados antes participación.Trabaj.e impuestos | 108.022,05 | 10.537,28 | -41.332,39 | -75.164,91 | -35.546,78 | -30.867,05 | |
| 15% Utilidades trabajadores | 16.203,31 | 1.580,59 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| 25% Impuesto a la renta | 22.954,69 | 2.239,17 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| Utilidad Neta | 68.864,06 | 6.717,52 | -41.332,39 | -75.164,91 | -35.546,78 | -30.867,05 | |

*Datos históricos hasta agosto y proyectado a diciembre de 2005

Inversiones en activos y capital de trabajo

Inversiones en activos

La inversión inicial en activos fijos fue de 305.5 mil dólares, el 85.2 por ciento de las inversiones en activo lo constituyen las maquinarias, equipos y herramientas incluyendo los costos de montaje e instalación de la planta. Un vehículo de uso exclusivo en la entrega de mercadería representa el 5.9 por ciento de las inversiones en activos, en gastos de constitución se invirtió el 0.3 por ciento y un 8.6 por ciento se destinó a la adquisición de activos necesarios para los departamentos de administración y ventas

Cuadro N° 33

| Cerámica Pella Cia. Ltda. Inversiones en activos (dólares americanos) | | | | |
|---|--------------------|----------------------------|---------------------|----------------------|
| | Costo Histórico | Depr. amortiz. a dic-04 | Depr. amortiz. % | Costo % del total |
| Maquinaria y equipo | 252,504.21 | 215,769.49 | 85% | 82.7% |
| Herramientas | 7,653.39 | 6,402.77 | 84% | 2.5% |
| Vehículos | 18,046.59 | 12,255.96 | 68% | 5.9% |
| Muebles y Enseres | 11,930.30 | 9,332.63 | 78% | 3.9% |
| Equipo de oficina | 6,624.44 | 4,698.21 | 71% | 2.2% |
| Equipo de computación | 7,753.23 | 5,124.77 | 66% | 2.5% |
| Gastos de constitución | 833.29 | 833.29 | 100% | 0.3% |
| Inversiones en activos | 305,345.45 | 254,417.10 | 83% | 100.0% |

*Fuente: Archivos de la empresa
Elaboración: Propia*

La maquinaria, los equipos, las herramientas y demás activos fijos se han depreciado, a diciembre del 2004 en un 83 por ciento de su costo y a diciembre del 2005 la depreciación acumulada será el 94 por ciento, aplicando el método lineal y una vida útil estimada en 10 años. Un 40 por ciento de la maquinaria es de origen nacional y una buena parte recibió ajustes significativos por parte de los propios técnicos de la empresa para acoplarse al sistema productivo implementado.

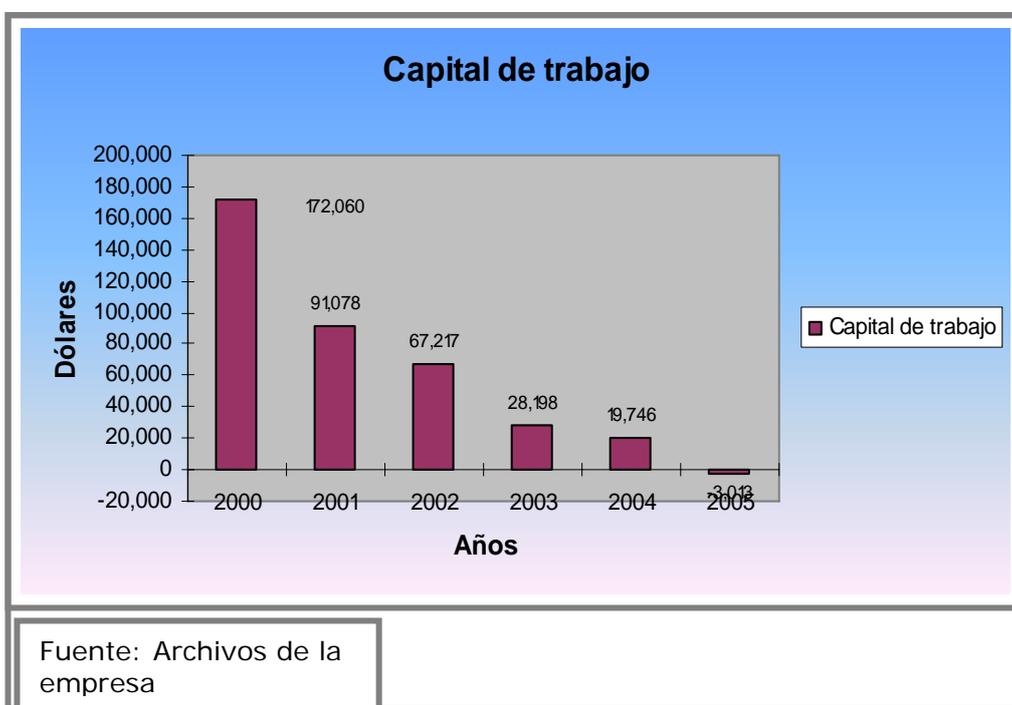
El 60 por ciento de la maquinaria tiene una antigüedad de 10 años, el 3.5 por ciento tiene 9 años, el 36 por ciento tiene 7 años y un 0.5 por ciento menos de 5 años.

Inversiones en capital de trabajo

El capital de trabajo de la compañía, medido como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, al 31 diciembre de 2004 asciende a 19.7 mil dólares y a diciembre del 2005 se volverá negativo en 3 mil dólares.

Desde el año 2000 se observa una constante disminución del capital de trabajo, básicamente debido a las pérdidas acumuladas.

Gráfico N° 33



Más adelante analizaremos los indicadores de liquidez y de actividad que nos proporcionan mayores elementos de juicio sobre el capital de trabajo de la compañía.

Cuentas de resultados

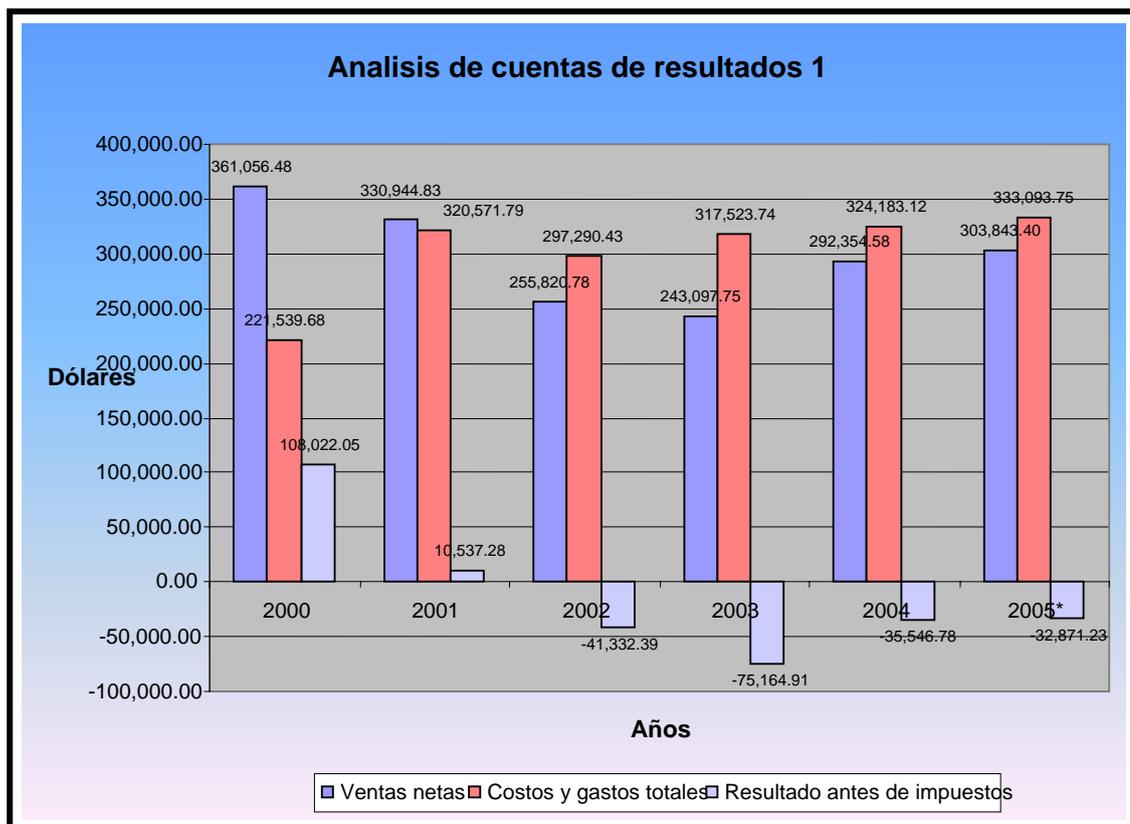
Ventas, costos y gastos, resultados

Los ingresos más altos por ventas, en los últimos cinco años, se lograron en el 2000 cuando se vendieron 361 mil dólares, en lo posterior paulatinamente

disminuyeron hasta llegar a 243 mil dólares en el año 2003, dándose una significativa recuperación en el 2004 en el que se alcanzó la cifra de 292.3 mil dólares y se prevé que el 2005 se cerrará con 303.8 mil dólares en ventas.

Como lo establecemos en el estudio de mercado, la demanda –medida en números de permisos de construcción otorgados por los municipios- tienen un comportamiento muy parecido al de las ventas de Cerámica Pella; se puede concluir por ello que la disminución de las ventas obedece a la disminución de la demanda del mercado y que la empresa no aplicó estrategias de marketing apropiadas para contrarrestar los años de contracción de la demanda según revela el comportamiento de los gastos de administración y ventas del gráfico.

Gráfico N° 34



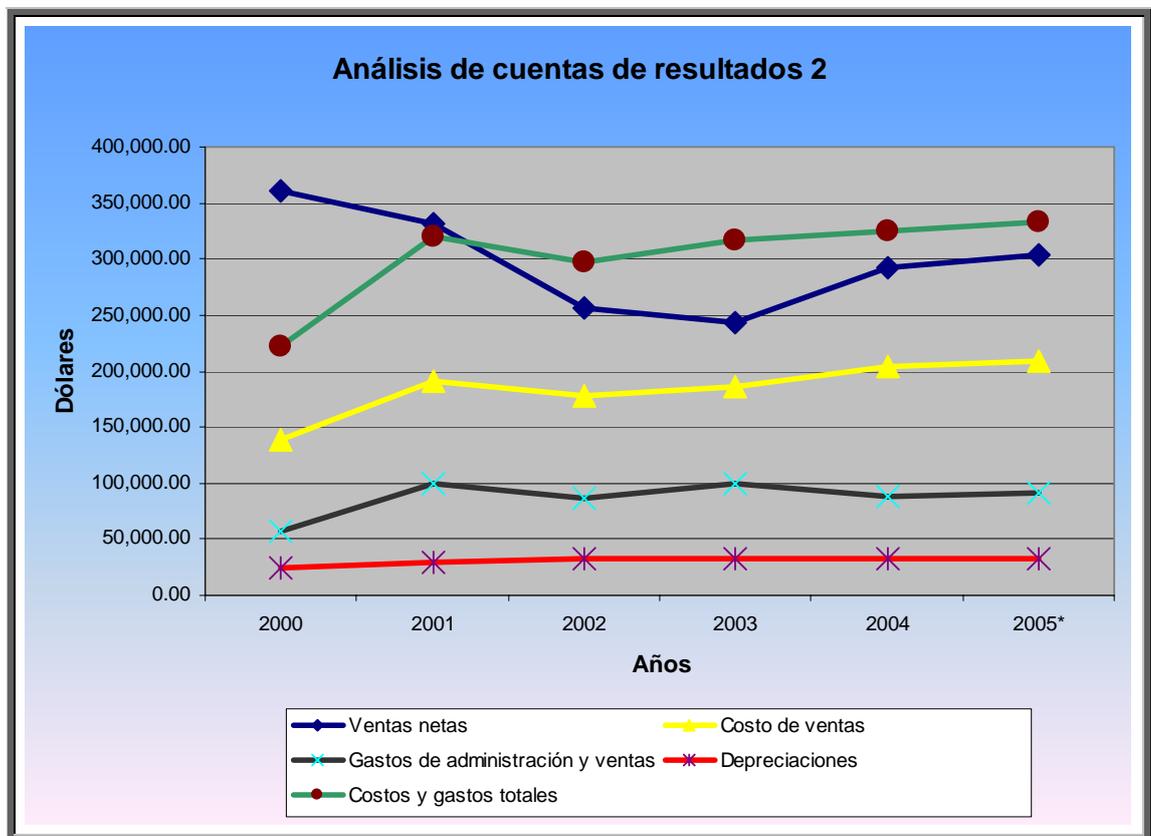
Fuente: Archivos de la empresa
Elaboración: Propia

Durante este período, los costos y gastos totales se mantienen con una tendencia alcista –como se observa en la figura que antecede- y en los últimos cuatro años inclusive superan el monto de los ingresos por ventas de manera que los resultados antes de impuestos son negativos.

Como se observa en el gráfico, a pesar de que los gastos por depreciaciones y los gastos de administración y ventas no tienen mayores variaciones durante el período de análisis, el costo de ventas muestra un crecimiento moderado que no es totalmente simétrico con las variaciones en el nivel de ventas.

Es importante entonces conocer, cual es la composición del costo de los productos vendidos, qué elementos del costo son los de mayor incidencia y desde luego la clasificación entre costos fijos y variables que luego nos va a permitir conocer el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad.

Gráfico N° 35



Costos de producción y punto de equilibrio

Fuente: Archivos de la empresa

Elaboración: propia

Costos de producción

Para analizar los costos de producción, consideramos los datos proporcionados por los Estados Financieros y los correspondientes anexos del año 2004.

Cuadro N° 34

| CERÁMICA PELLA CIA. LTDA. Análisis de costos Ejercicio Económico 2004 | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Concepto | Fijos | Variables | Totales | % |
| Materia prima directa | 0,00 | 93.875,18 | 93.875,18 | 28,6% |
| Bizcocho | | 70.096,60 | 70.096,60 | 21,4% |
| Pigmentos | | 13.170,69 | 13.170,69 | 4,0% |
| Esmaltes | | 10.607,90 | 10.607,90 | 3,2% |
| Mano de obra directa | 50.332,41 | | 50.332,41 | 15,4% |
| Gastos de fabricación | 71.931,53 | 15.180,92 | 87.112,44 | 26,6% |
| Mano de obra indirecta | 22.026,60 | | 22.026,60 | 6,7% |
| Combustibles | 5.575,03 | 4.167,72 | 9.742,74 | 3,0% |
| Materiales varios | 50,50 | | 50,50 | 0,0% |
| Repuestos y partes | 523,09 | | 523,09 | 0,2% |
| Agua | 5.344,65 | 80,18 | 5.424,83 | 1,7% |
| Energía eléctrica | | 10.933,02 | 10.933,02 | 3,3% |
| Arrendamiento de locales | 6.000,00 | | 6.000,00 | 1,8% |
| Mantenimiento de activos | 151,28 | | 151,28 | 0,0% |
| Seguros | 2.344,34 | | 2.344,34 | 0,7% |
| Depreciaciones | 28.775,93 | | 28.775,93 | 8,8% |
| Otros gastos de fabricación | 1.140,11 | | 1.140,11 | 0,3% |
| Gastos de administración | 33.172,48 | | 33.172,48 | 10,1% |
| Gastos de ventas | 19.287,20 | 40.403,41 | 59.690,61 | 18,2% |
| Sueldos | | 14.378,01 | 14.378,01 | 4,4% |
| Comisiones | | 5.387,30 | 5.387,30 | 1,6% |
| Viáticos y movilizaciones | | 13.610,56 | 13.610,56 | 4,2% |
| Teléfonos y comunicaciones | | 1.832,59 | 1.832,59 | 0,6% |
| Fletes y acarreo | | 1.197,53 | 1.197,53 | 0,4% |
| Materiales de embalaje | | 3.997,42 | 3.997,42 | 1,2% |
| Arriendos de locales | 7.304,00 | | 7.304,00 | 2,2% |
| Adecuaciones de locales | 1.104,26 | | 1.104,26 | 0,3% |
| Depreciaciones | 2.318,32 | | 2.318,32 | 0,7% |
| Publicidad | 104,12 | | 104,12 | 0,0% |
| Otros gastos de ventas | 8.456,50 | | 8.456,50 | 2,6% |
| Intereses | 3.563,00 | | 3.563,00 | 1,1% |
| Costos y gastos totales | 178.286,62 | 149.459,51 | 327.746,12 | 100,0% |

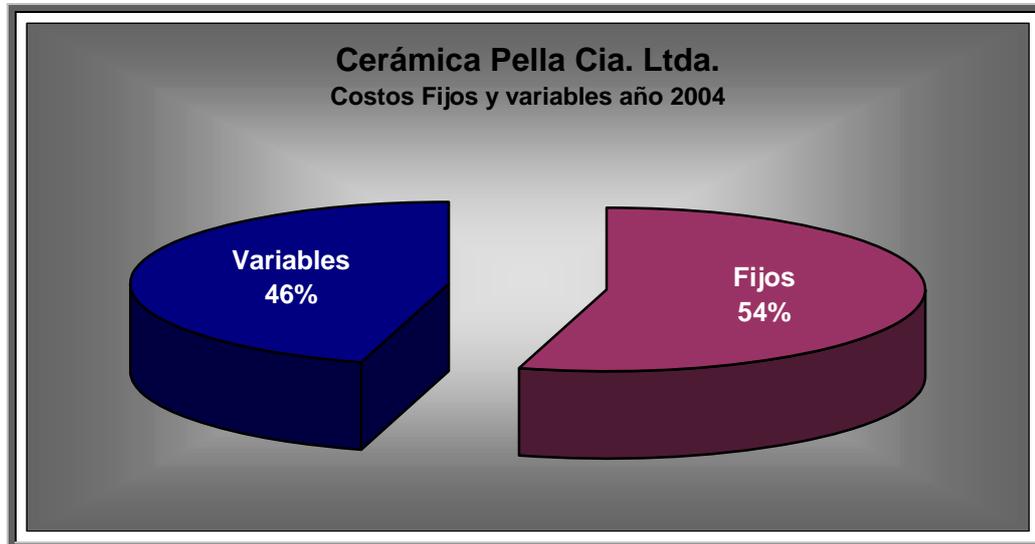
En el cuadro anterior (N° 34), se observa la composición de costos y gastos totales en los que incurrió la empresa en el año 2004 para producir y vender las 6 líneas de productos que más adelante se detallan.

Los costos más importantes son las materias primas (28.6%) y las remuneraciones (26.5%), luego tenemos las depreciaciones (10%), Combustibles y energía (8%), comisiones y viáticos de ventas (5.8%), arriendos (4%) y otros varios que suman el 17.1% de los costos y gastos totales.

Punto de Equilibrio

Los costos fijos representan el 54 por ciento y los costos variables el 46 por ciento de los costos y gastos totales.

Gráfico N° 36



Fuente: Archivos de la empresa
Elaboración: propia

Es importante aclarar que la mano de obra directa e indirecta se considera como costo fijo por cuanto se podría incrementar la producción hasta en un 100 por 100 sin necesidad de contratar más mano de obra.

El cálculo del punto de equilibrio en valores absolutos de ventas resumimos de la siguiente manera:

Cuadro N° 35

| Cerámica Pella Cia. Ltda. Punto de Equilibrio (Ventas totales) | | |
|--|--------|------------|
| Concepto | Siglas | Dólares |
| Margen de Contribucion | MC | 142.895,07 |
| Ventas | V | 292.354,58 |
| Costos Variables | CV | 149.459,51 |
| Costos Fijos | CF | 178.286,62 |
| Punto de equilibrio Ventas | PE(V) | 364.763,52 |
| Fórmula | | |
| MC= V-CV | | |
| PE(V)= CF/1-(CV/V) | | |

En el siguiente cuadro detallamos los valores por líneas de productos del año 2004: cantidades producidas en piezas y metros cuadrados, costos fijos y variables totales y por piezas, precios unitarios y volumen de ventas.

Cuadro N° 36

| Cerámica Pella Cia. Ltda. Análisis de precios y costos unitarios año 2004 | | | | | | | | | | |
|--|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|------|------|------|------|----------------|
| Productos | Unidades | M2 | CV | CF | CT | CVu | CFu | CTu | PVu | Ventas |
| Listelos de ceramica | 297.340 | 4.460 | 78.852 | 94.061 | 172.913 | 0,27 | 0,32 | 0,58 | 0,63 | 187.324 |
| Listelos de marmol | 2.352 | 49 | 624 | 744 | 1.368 | 0,27 | 0,32 | 0,58 | 0,84 | 1.976 |
| Piezas especiales | 100.925 | 1.009 | 34.412 | 41.049 | 75.460 | 0,34 | 0,41 | 0,75 | 0,44 | 43.902 |
| Revestimientos | 145.680 | 5.827 | 27.595 | 32.918 | 60.513 | 0,19 | 0,23 | 0,42 | 0,26 | 37.760 |
| Decorados a mano | 18.317 | 550 | 5.898 | 7.036 | 12.935 | 0,32 | 0,38 | 0,71 | 0,87 | 15.862 |
| Ceramica para piso | 10.972 | 1.195 | 2.078 | 2.479 | 4.558 | 0,19 | 0,23 | 0,42 | 0,50 | 5.530 |
| Totales | 575.586 | 13.091 | 149.460 | 178.287 | 327.746 | | | | | 292.354 |

El cálculo del punto de equilibrio lo realizamos considerando la mezcla de las diferentes líneas de productos para lo cual establecemos el Margen de Contribución Unitario Promedio Ponderado. La capacidad instalada de la planta está determinada por la capacidad del horno que puede quemar 130 metros cuadrados de cerámica al día. En condiciones normales operando

cinco días a la semana y cincuenta y dos semanas al año la capacidad instalada es de 33.800 metros cuadrados.

Actualmente la planta está operando al 39 por ciento de su capacidad instalada y para llegar al punto de equilibrio se debería alcanzar un volumen de producción y ventas equivalente al 48 por ciento de la capacidad instalada.

Cuadro N° 37

| Ceramica Pella Cia. Ltda. | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------|------|------|------|---------------|-------------|----------------|---------------|----------------|--|
| Cálculo del punto de equilibrio | | | | | | | | | | |
| Productos | U.Medida | PVu | CVu | MgCu | Mix | MgCuX | Pe/u/año | Pe/M2/año | Ventas Pe | |
| Listelos de ceramica | Piezas | 0,63 | 0,27 | 0,36 | 51,7% | 0,19 | 370.985 | 5.565 | 233.720 | |
| Listelos de marmol | Piezas | 0,84 | 0,27 | 0,57 | 0,4% | 0,00 | 2.935 | 62 | 2.465 | |
| Piezas especiales | Piezas | 0,44 | 0,34 | 0,09 | 17,5% | 0,02 | 125.922 | 1.259 | 54.776 | |
| Revestimientos | Piezas | 0,26 | 0,19 | 0,07 | 25,3% | 0,02 | 181.762 | 7.270 | 47.113 | |
| Decorados a mano | Piezas | 0,87 | 0,32 | 0,54 | 3,2% | 0,02 | 22.854 | 686 | 19.790 | |
| Ceramica para piso | Piezas | 0,50 | 0,19 | 0,31 | 1,9% | 0,01 | 13.690 | 1.491 | 6.900 | |
| Totales | | | | | 100,0% | 0,25 | 718.147 | 16.333 | 364.764 | |

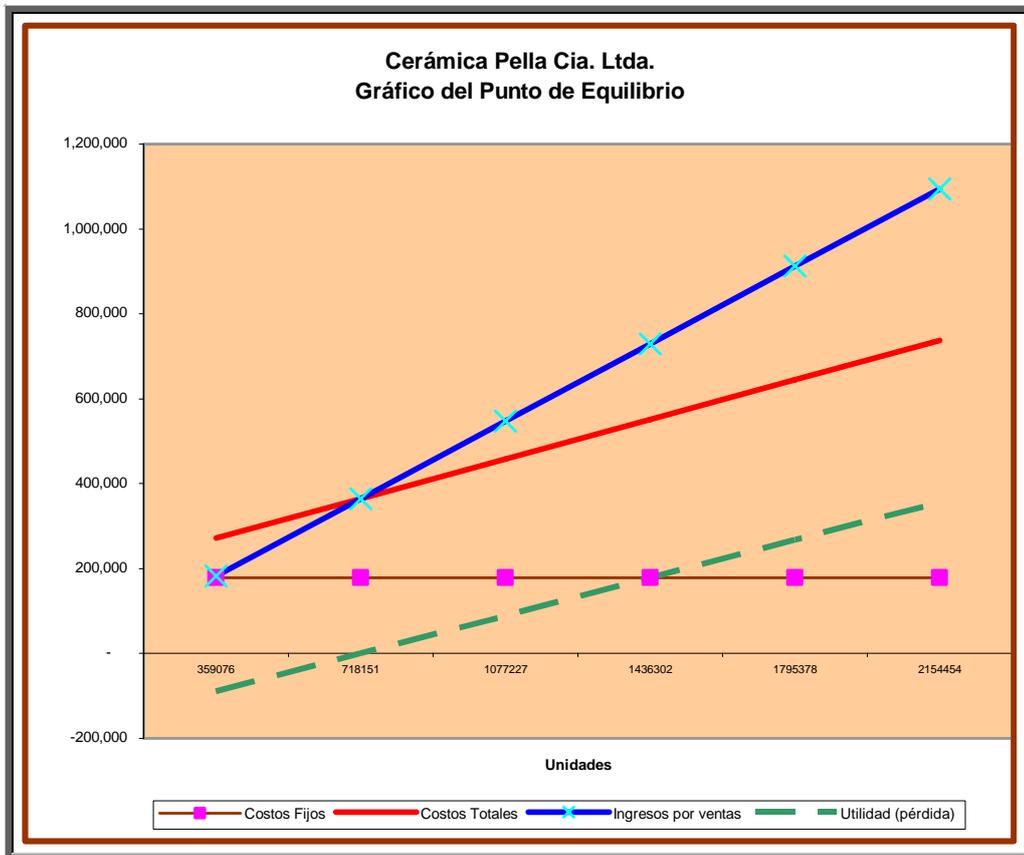
En el cuadro anterior, tenemos en detalle los valores referentes al punto de equilibrio incluyendo la mezcla de líneas de productos.

Cuadro N° 38

| Resumen de datos de capacidad de la planta y punto de equilibrio | |
|--|--|
| Formulación: | Capacidad de la planta y punto de equilibrio |
| $Pe = \frac{CF}{MgCuX} =$ | Capacidad instalada: 33800 m2 |
| | Capacidad empleada 13.091 m2 |
| | Capacidad empleada 2004 39% |
| | Capacidad empleada PE 48% |
| | Costo Fijo 2004 178.287 US\$ |
| | Costo Variable 2004 149.460 US\$ |
| | Punto equilibrio en Unidades 718.147 |
| | Punto de equilibrio en m2 16.333 |

Fuente: Archivos de la empresa
Elaboración: propia

Gráfico N° 37



Fuente: Archivos de la empresa
Elaboración: propia

Cuadro N° 39

| Nomenclatura | |
|--------------|--|
| Iniciales | Detalles |
| M2 | Metros cuadrados |
| CV | Costo Variable |
| CF | Costo Fijo |
| CT | Costo Total |
| CVu | Costo Variable unitario |
| CFu | Costo Fijo unitario |
| CTu | Costo Total unitario |
| PVu | Precio de venta unitario |
| MgCu | Margen de contribucion unitario |
| MgCuX | Margen de contribucion unitario promedio ponderado |
| Pe/u/año | Punto de equilibrio en piezas al año |
| Pe/M2/año | Punto de equilibrio en metros cuadrados al año |

Rendimiento de la inversión

En el cuadro de índices financieros se puede observar que solamente en los años 2000 y 2001 se obtuvieron utilidades, las mismas que fueron de 114.77 y 11.20 dólares por participación en cada año respectivamente. A partir del año 2002 se obtiene resultados negativos decrecientes con una leve recuperación en el año 2005. En términos absolutos las utilidades obtenidas en los dos primeros años de análisis suman 75.6 mil dólares fueron totalmente absorbidas por las pérdidas acumuladas de los posteriores años y que alcanzan la suma de 155 mil dólares.

Cuadro N° 40

| CERAMICA PELLA CIA. LTDA. Indices Financieros Correspondientes a los ejercicios económicos de 2000 al 2005 | | | | | | | |
|--|----------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
| Indicador | Medida | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Análisis de liquidez a corto plazo | | | | | | | |
| Razón corriente | ratio | 3,16 | 1,55 | 1,51 | 1,16 | 1,10 | 1,11 |
| Razón ácida o índice de prueba ácida | ratio | 0,74 | 0,29 | 0,31 | 0,19 | 0,24 | 0,20 |
| Capital de trabajo neto | u.m.(us) | 172.060 | 91.078 | 67.217 | 28.198 | 19.746 | 19.115 |
| Razones de actividad | | | | | | | |
| Rotación de cuentas por cobrar | veces | 6,50 | 8,45 | 7,61 | 9,89 | 11,30 | 9,64 |
| Plazo medio de cobros | días | 55 | 43 | 47 | 36 | 32 | 37 |
| Rotación de inventarios de mercadería | veces | 1,19 | 1,78 | 1,95 | 2,19 | 2,44 | 2,73 |
| Plazo medio de inventarios | días | 304 | 202 | 185 | 165 | 147 | 132 |
| Rotación de cuentas por pagar | veces | 1,49 | 1,68 | 1,41 | 6,67 | 5,22 | 2,75 |
| Plazo medio de pagos | días | 241 | 215 | 255 | 54 | 69 | 131 |
| Razones de endudamiento | | | | | | | |
| Endudamiento total | ratio | 0,20 | 0,42 | 0,43 | 0,63 | 0,74 | 0,83 |
| Razón Pasivo LP a Patrimonio | ratio | 0,00 | 0,02 | 0,01 | 0,05 | 0,02 | 0,04 |
| Razones de rentabilidad | | | | | | | |
| Rentabilidad sobre ventas | % | 19,1% | 2,0% | -16,2% | -30,9% | -12,2% | -10,8% |
| Rentabilidad sobre activos | % | 16,9% | 1,7% | -13,2% | -26,7% | -13,5% | -15,4% |
| Rentabilidad sobre patrimonio | % | 21,1% | 2,9% | -23,0% | -71,6% | -51,2% | -90,2% |
| Utilidad por participación | veces | 114,77 | 11,20 | -68,89 | -125,27 | -59,24 | -54,84 |

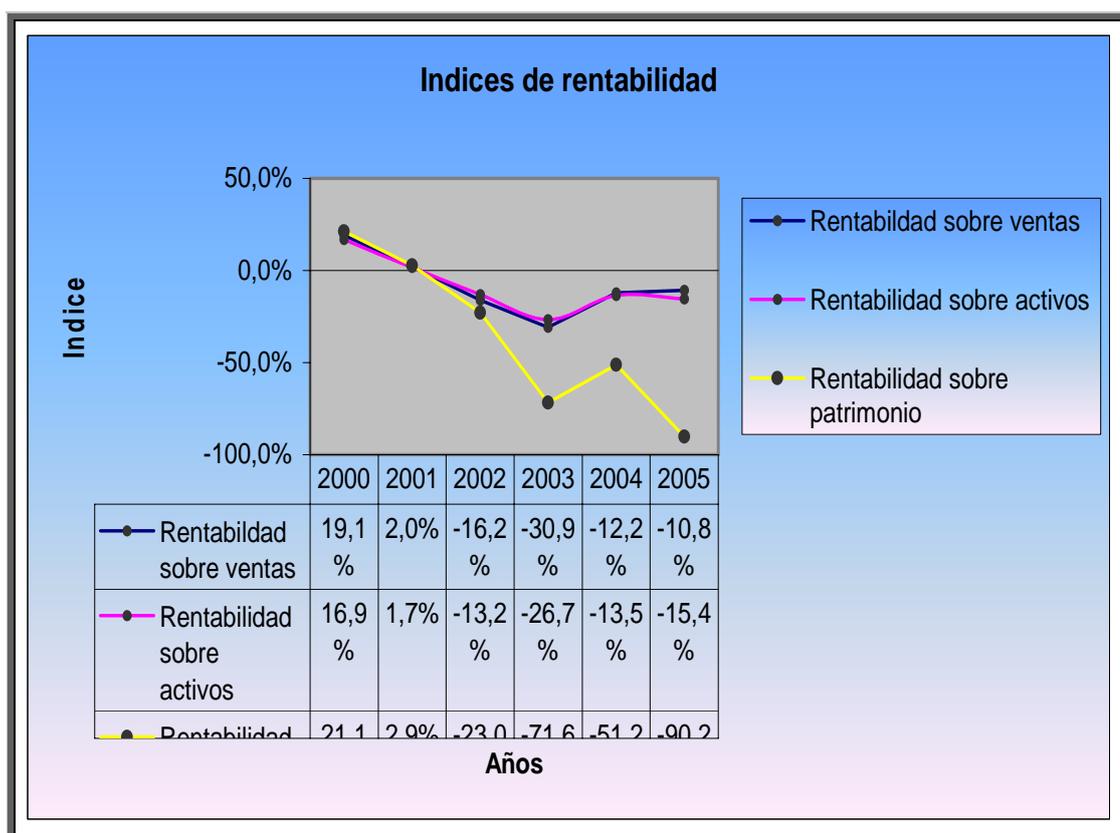
Fuente: Archivos de la empresa
Elaboración: propia

La compañía no realizó ningún tipo de compensación entre utilidades y pérdidas acumuladas y contablemente las utilidades acumuladas se encuentran registradas como Otros Pasivos de Corto Plazo en tanto que las pérdidas acumuladas están dentro del patrimonio.

La inversión inicial en activos fijos y capital de trabajo fue financiada íntegramente con préstamos de socios, que en el año 2000 se terminó de devolver totalmente más los intereses correspondientes, es decir, los socios recuperaron ya la inversión inicial en los primeros 5 años de operaciones de la compañía, quitándole capital de trabajo que como demostraremos posteriormente es uno de los principales problemas que tiene Cerámica Pella.

En el siguiente gráfico se muestra la curva de los indicadores de rentabilidad que constan en el cuadro de índices financieros y tienen igual comportamiento que el rendimiento sobre la inversión por lo que no haremos un mayor análisis.

Gráfico N° 38



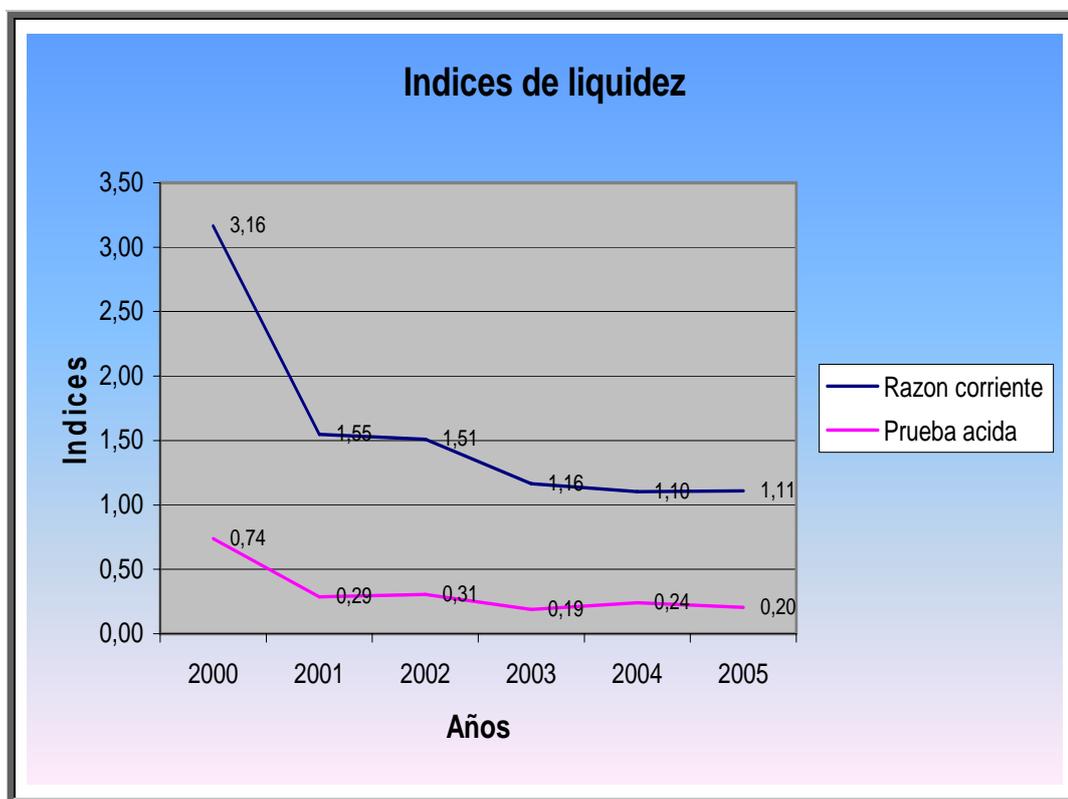
Fuente: Archivos de la empresa
Elaboración: propia

Análisis de Liquidez a corto plazo

Índices de Liquidez

La razón corriente es otro de los indicadores con tendencia a la baja desde el año 2000 en que cada dólar de deuda a corto plazo estaba respaldado por 3.16 dólares en el activo corriente. Evidencia también que la compañía está perdiendo liquidez año tras año.

Gráfico N° 39



Fuente: Archivos de la empresa
Elaboración: propia

Con un criterio más severo que considera que una eventual liquidación de inventarios toma necesariamente su tiempo, hemos calculado la prueba ácida. El resultado no es alentador, las disponibilidades no cubren las deudas de corto plazo; en el 2005 hay solamente 20 centavos disponibles para cada dólar del Pasivo Corriente.

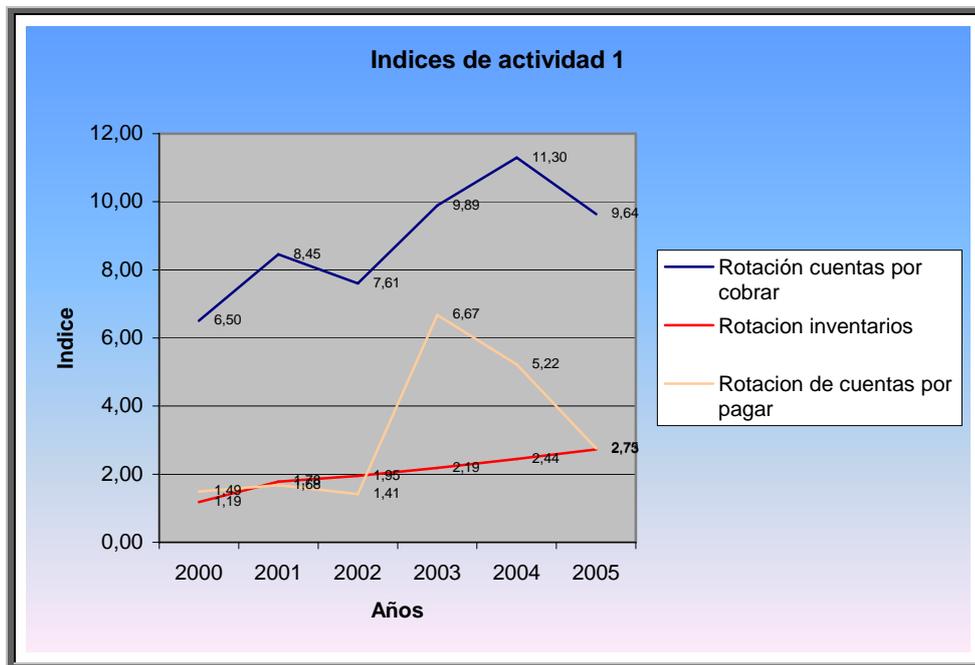
Índices de actividad

Factores adicionales a los ya analizados y que pueden contribuir para que la compañía se encuentre en esta situación de iliquidez lo constituyen las políticas de ventas a crédito, pagos a proveedores y la rotación del producto.

Esto nos conduce al análisis de los índices de actividad entre ellos: Rotación de cuentas por cobrar, de inventarios, y de cuentas por pagar y los plazos medio de cobros y de pagos:

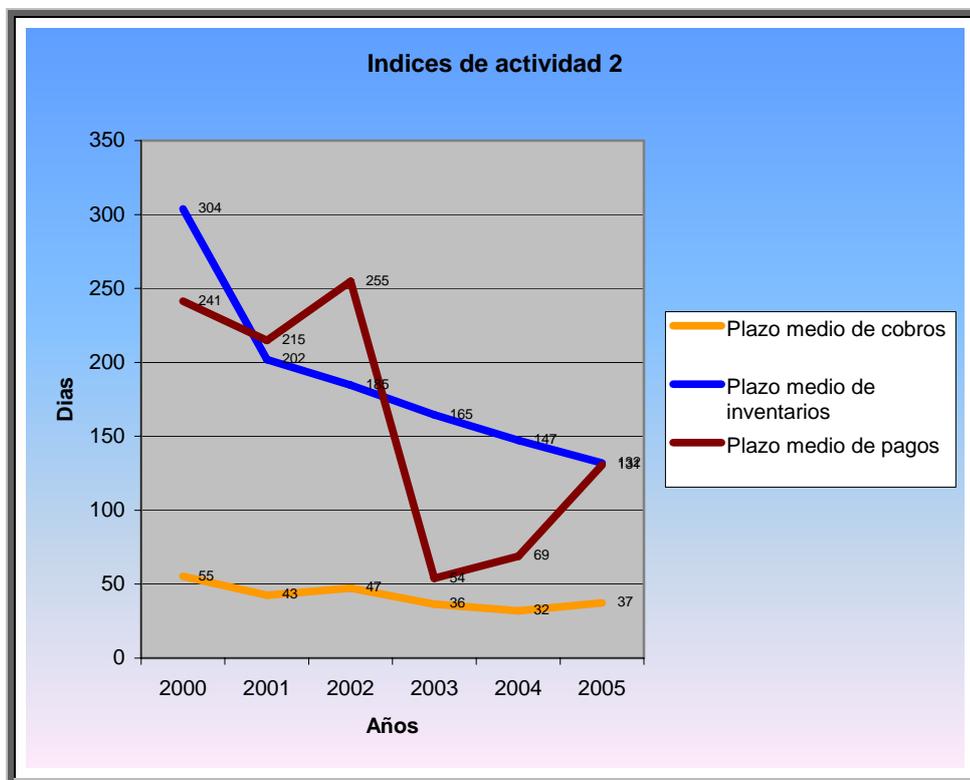
La rotación de cuentas por cobrar y la rotación del inventario se incrementa durante en los últimos años mientras el plazo medio de cobros disminuye de cincuenta y cinco días en el año 2000 a treinta y siete en el 2005.

Gráfico N° 40



Fuente: Archivos de la empresa
Elaboración: propia

Gráfico N° 41



Fuente: Archivos de la empresa
Elaboración: propia

Esto revela los esfuerzos que hace la dirección para enfrentar la falta de capital de trabajo pero lastimosamente el plazo medio de pago a proveedores también disminuye ostensiblemente de 241 días en el año 2000 a 67 en el 2004 y 131 días en el 2005. Esto último por cuanto las importaciones ya no se financian con cartas de crédito a 240 o 160 días plazo, sino con préstamos amortizables mensualmente.

Estructura de capital y solvencia a largo plazo

Cuadro N° 41

| CERAMICA PELLA CIA.LTDA. | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Estados de Cambios en la Posición Financiera | | | | | | | |
| Al 31 de diciembre correspondientes a los ejercicios 2000-2005 | | | | | | | |
| (Dólares Americanos) | | | | | | | |
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 5 años |
| <i>Fuentes de fondos</i> | | | | | | | |
| <i>Explotación</i> | | | | | | | |
| Beneficio Neto | 68.864,06 | 6.717,52 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 75.581,57 |
| Depreciaciones y amortizaciones | 24.535,37 | 29.692,24 | 32.078,31 | 32.157,48 | 32.235,86 | 32.287,33 | 150.699,26 |
| Superávit revalorización | 217.588,38 | 0,00 | | | | | 217.588,38 |
| Otros activos no corrientes | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 783,30 | 0,00 | 0,00 | 783,30 |
| Fondos de operaciones | 310.987,81 | 36.409,76 | 32.078,31 | 32.940,78 | 32.235,86 | 32.287,33 | 444.652,51 |
| Disminución activos fijos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Endeudamiento a largo plazo | 0,00 | 2.139,07 | 0,00 | 3.205,61 | 0,00 | 0,00 | 5.344,68 |
| Total fuentes de fondos | 310.987,81 | 38.548,83 | 32.078,31 | 36.146,39 | 32.235,86 | 32.287,33 | 449.997,19 |
| <i>Aplicación de fondos</i> | | | | | | | |
| Adquisición de activos fijos | 0,00 | 18.790,17 | 2.341,20 | 0,00 | 1.299,45 | 0,45 | 22.430,82 |
| Reducción de la deuda a largo plazo | 153.402,80 | 0,00 | 1.446,78 | 0,00 | 3.842,51 | 15,21 | 158.692,09 |
| Pago de dividendos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Pérdida del ejercicio | 0,00 | 0,00 | 41.332,39 | 75.164,91 | 35.546,78 | 32.902,68 | 152.044,08 |
| Reservas | 0,00 | 3.443,20 | 335,88 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3.779,08 |
| Superávit revalorización | 0,00 | 90.523,09 | 9.916,68 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 100.439,77 |
| Utilidades retenidas (compensadas) | 68.864,06 | 6.717,52 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 75.581,58 |
| Varios | 10.698,31 | 56,60 | 566,57 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 11.321,48 |
| Total aplicaciones de fondos | 232.965,17 | 119.530,58 | 55.939,50 | 75.164,91 | 40.688,74 | 32.918,34 | 524.288,90 |
| Aumento (reducción del capital circulante) | 78.022,64 | -80.981,75 | -23.861,19 | -39.018,52 | -8.452,88 | -631,01 | -74.291,71 |
| <i>Aumento (reducción del capital circulante)</i> | | | | | | | |
| Caja y bancos | 349,11 | -860,56 | -752,27 | -3.400,30 | -2.004,84 | -156,82 | -6.668,86 |
| Inversiones financieras temporales | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Cuentas y docts. Por cobrar clientes | -28.378,95 | -4.370,87 | -6.658,59 | -11.470,45 | 14.068,97 | -2.782,87 | -36.809,89 |
| Impuestos anticipados | 158,38 | 5.675,84 | -485,88 | 1.764,16 | 2.219,99 | 783,33 | 9.332,49 |
| Otras cuentas por cobrar | 4.711,09 | -6.076,73 | 445,45 | 6.821,86 | 2.140,65 | -7.719,33 | 8.042,32 |
| Inventarios | -1.547,20 | 11.291,19 | -50.575,40 | 6.585,76 | -2.998,45 | -7.760,45 | -37.244,10 |
| Cuentas y documentos por pagar a proveedores | -62.965,48 | -33.011,24 | -24.372,50 | -2.768,58 | 11.377,08 | -9.854,54 | -111.740,72 |
| Obligaciones con instituciones financieras | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 33.442,06 | -5.393,29 | 137,22 | 28.048,77 |
| Prestamos de sucursales, accionistas y casa matr | 0,00 | 58.469,95 | -18.252,23 | -4.932,32 | 4.206,95 | -7.260,16 | 39.492,35 |
| Obligaciones con IESS, Adm.Tributaria y trabajad | -2.007,90 | 2.379,50 | 5.352,17 | 2.234,28 | 11.036,22 | 618,27 | 18.994,27 |
| Provisiones y acumulaciones | -312,95 | 2.069,70 | -657,68 | 10.252,55 | 1.604,45 | -3.055,63 | 12.956,07 |
| Otros pasivos a corto plazo | -37.443,89 | 56.732,71 | 3.764,74 | 1.091,56 | -952,21 | 2.408,81 | 23.192,91 |
| Total | 78.022,63 | -80.981,75 | -23.861,19 | -39.018,52 | -8.452,88 | -630,11 | -74.291,71 |

Antes de revisar la estructura del capital y la solvencia a largo plazo de la empresa Cerámica Pella analizaremos el Estado de Cambios en la Posición financiera con el afán de encontrar las fuentes u orígenes de los recursos y conocer el destino se dieron a los mismos.

“Este estado permite al analista evaluar la calidad de las decisiones de la dirección a través del tiempo y su repercusión en los resultados y en la



situación financiera de la empresa. Cuando el análisis abarca un período de tiempo más largo, el analista puede evaluar también la respuesta de la dirección a las cambiantes condiciones económicas y a las oportunidades y limitaciones que con seguridad se habrán presentado".¹³

Como se observa en el Estado de Cambios en la Posición Financiera, durante los últimos cinco años las únicas fuentes de fondos son los ingresos generados por las operaciones, el endeudamiento a largo plazo prácticamente es nulo y no se han realizado activos ni recibido aportes de socios para futuras capitalizaciones.

En el año 2000, se realiza un pago de 80.7 mil dólares a bancos y 74.2 mil dólares a los socios; de aquí en adelante las aplicaciones de fondos no tienen que ver con importantes inversiones en activos fijos (solamente se ha invertido en el año 2001 el valor 18.8 mil dólares y 3.6 mil dólares en los años 2002 y 2004), pagos de dividendos, incrementos de reservas o incrementos en el capital de trabajo, sino únicamente son los recursos absorbidos por las pérdidas en las operaciones.

Cerámica Pella constantemente está perdiendo capital de trabajo como consecuencia del pago de las deudas a largo plazo realizado en el año 2000 y las pérdidas de los años posteriores. En realidad el pago a los socios y el fin del apalancamiento financiero con el pago a los bancos, quita a la gerencia toda posibilidad de maniobra en los años en que se restringe la demanda con las consecuencias ya anotadas.

Índices de endeudamiento

La situación financiera de la empresa entonces se torna cada vez más delicada como lo muestran las razones de endeudamiento.

¹³ Berstein Leopold A., Análisis de Estados Financieros, Madrid, Ediciones Deusto S. A.

Gráfico N° 42

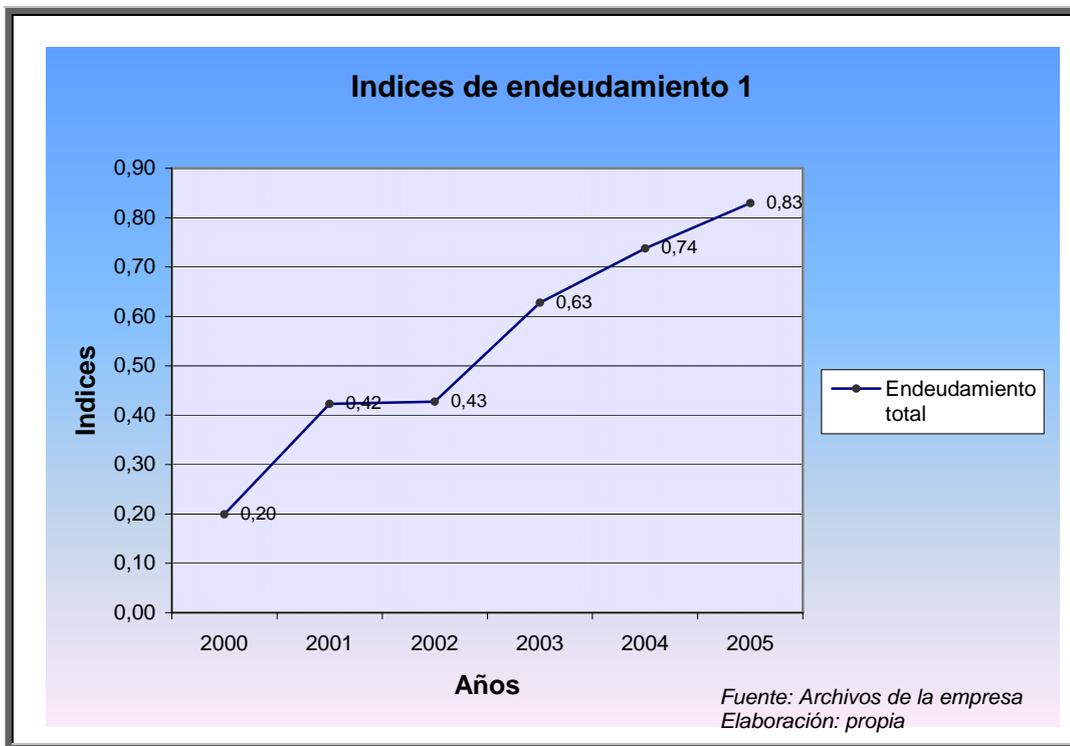
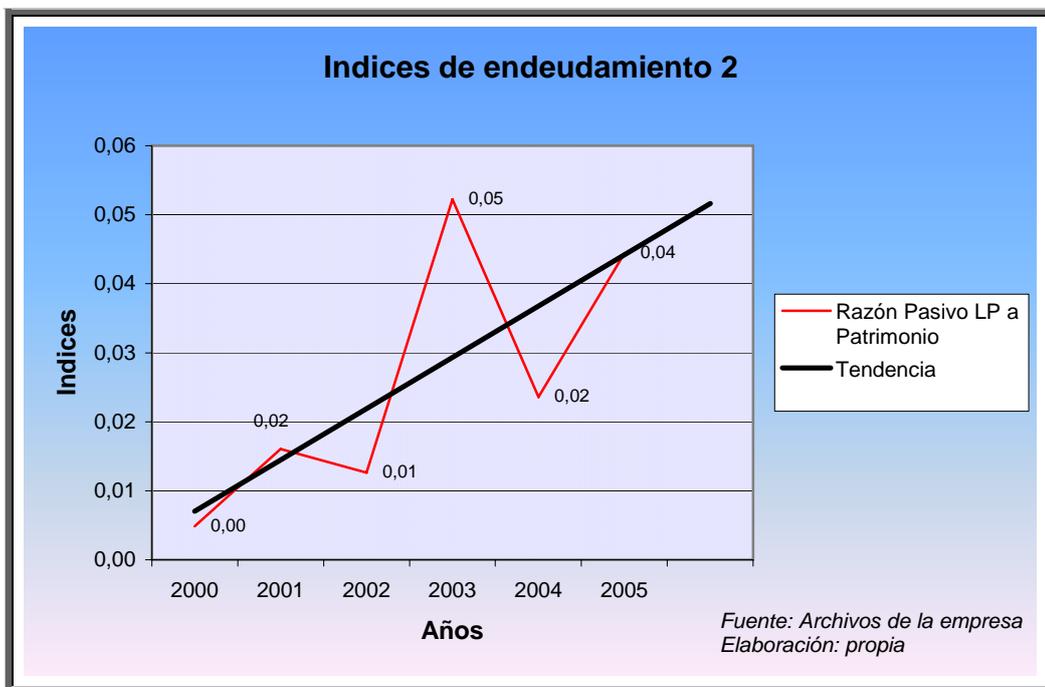


Gráfico N° 43





El índice de endeudamiento total muestra un alarmante crecimiento de la participación de terceros en el financiamiento de los activos de la compañía, en el 2005 es del 83%, y la razón Pasivo de Largo Plazo/Patrimonio es apenas el 4% en el mismo año, lo que demuestra que actualmente el apalancamiento financiero es nulo y las deudas en su mayor parte son a corto plazo.

Es importante conocer que en el pasivo de corto plazo constan a diciembre del 2005 28.2 mil dólares de deudas a bancos contratados a 90 días plazo, 32.2 mil dólares de préstamos de socios y 64.3 mil dólares de utilidades no distribuidas. Es decir, 124.7 mil dólares exigibles en el corto plazo.

Capítulo 6

RESUMEN DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS DURANTE EL DIAGNÓSTICO Y SUS POSIBLES SOLUCIONES

Problemas:

Luego del minucioso análisis realizado a los diversos ámbitos de la empresa, a continuación sintetizamos los problemas encontrados que consideramos son los de mayor trascendencia y que a nuestro entender están entorpeciendo la buena marcha de la empresa Cerámica Pella:

Análisis de Mercado

- ✓ Del análisis realizado al mercado nacional de cerámica plana y de sus complementos, podemos concluir que en los últimos cinco años, a partir de la dolarización del país, existe un crecimiento sustancial de las importaciones, lo que ha originado una sobreoferta en el mercado nacional de estos productos, tanto en lo que a variedad, calidad y precio se refiere.

Este hecho distorsiona el mercado local y por ende afecta a toda la producción nacional, por lo que la participación que tenía Cerámica Pella en el mercado de complementos cerámicos también se vio disminuida considerablemente, esto a pesar de las salvaguardias establecidas por el gobierno nacional, por un período de 18 meses, que concluyeron el 31 de marzo del 2005.



La sobreoferta se ve incrementada en mayor grado con la gran pérdida de competitividad del país, respecto al resto del mundo y básicamente a sus vecinos, por el proceso de dolarización implementado en el Ecuador, factor que si bien permite mantener estandarizados los costos de las importaciones, afectan los costos de producción de los bienes e insumos nacionales.

- ✓ Otro de los graves problemas detectados en el ámbito del mercado, es la circunstancia de que Cerámica Pella cuenta únicamente con un local de ventas ubicado en la ciudad de Quito. En el resto del país la venta de sus productos se lo hace por medio de vendedores y de almacenes que comercializan materiales de construcción, es decir sus canales de distribución no son propios. El más grave problema radica en que los almacenes intermediarios no respetan los márgenes de utilidad y los precios establecidos por Cerámica Pella y usufructúan indebidamente del hecho de que los productos vienen marcados con la leyenda “hecho en España”, circunstancia que como ya comentamos anteriormente, es debida a que el bizcocho es de producción española. Es decir venden la cerámica producida por Pella como de producción española a precios muy altos, lo que repercute en la disminución de los volúmenes de venta por parte de Cerámica Pella.

El hecho de que los canales de distribución no sean los apropiados, hace que no exista fidelidad de parte de los clientes a la marca, “la marca es un activo de la empresa que debe cuidarse y promovérsela, la importancia de la marca es fundamental en los negocios”. En entrevistas realizadas a miembros de los Colegios de Ingenieros Civiles, Arquitectos y en la Cámara de la Construcción, muy pocas personas conocen que Cerámica Pella sea una fábrica nacional y menos local, la mayoría cree que es una de las tantas marcas de cerámica importada que existen en el mercado y otro significativo grupo ni siquiera la conocen.

- ✓ Dentro de este campo, otro grave problema es el poder que adquieren los intermediarios o “distribuidores” de los productos fabricados por Pella, ya



que si no se les permite poner los márgenes de utilidad que ellos quieren dejan de comprar a Pella, lo que repercute negativamente en las ventas de la empresa.

- ✓ Otro agudo inconveniente es el que Cerámica Pella adquiere el bizcocho y los esmaltes a fábricas ubicadas en España e Italia respectivamente, las mismas que le imponen los precios y condiciones que quieren, sin que Cerámica Pella pueda hacer nada más que cumplirlos, ya que en caso contrario se queda sin materia prima y el cambio de proveedores representa un costo muy alto para la empresa, es decir existe un alto poder de negociación por parte de los proveedores.
- ✓ A pesar de que los personeros de la empresa Cerámica Pella están consientes de los problemas de comercialización que afectan a Cerámica Pella, no han tomado ninguna acción que busque solucionarlos.

Cerámica Pella no hace marketing en forma alguna, no existe una sola propaganda, no hay promociones ni merchandising, es decir no se ha hecho nada para incrementar las ventas de la empresa, únicamente se utiliza los vendedores para que visiten diversos almacenes de materiales de construcción.

- ✓ Otro inconveniente que afecta la participación en el mercado de Cerámica Pella, es la fácil obtención de productos sustitutos tales como alfombra, madera, piedra etc., que con precios muy variables y ante la propaganda existente prefieren poner en sus edificaciones alguno de los sustitutos mencionados.
- ✓ Cerámica Pella tiene dificultad para ampliar su mercado, ya que no dispone de stock de productos terminados, por que trabaja en base a pedidos, circunstancia que le merma participación en el mercado, ya que los tiempos de espera para la entrega del producto son altos y muy pocos clientes directos están en condiciones de esperarlos, no así los



intermediarios que piden los productos con anticipación para crear sus propios stocks.

- ✓ Para cumplir con las entregas de las ventas que realiza, dispone de un solo vehículo, por lo que las entregas son demoradas.
- ✓ En conclusión dentro del ámbito del mercado, los problemas de Cerámica Pella se condensan en un bajo nivel de su volumen de ventas, en razón de una estrategia comercial y de un mercadeo ineficientes.

Análisis Técnico

- ✓ El Tamaño de la planta es reducido y la distribución de la misma no es óptima. En las condiciones actuales de funcionamiento no representa un problema fundamental, pero si el volumen de producción de incrementa con seguridad los problemas será de envergadura.
- ✓ Hay demora en el tiempo de reposición de materia prima, es un problema generado en la empresa por cuanto el pedido al proveedor no es realizado a tiempo. Si consideramos que en las importaciones en promedio existe un tiempo de 45 días desde el ingreso del pedido hasta que se tenga el producto en las bodegas de la empresa debido a los trámites que no dependen de la misma, es precisamente considerando estos tiempos que se debe planificar las importaciones.
- ✓ No hay una adecuada planificación de la producción, si bien los procesos productivos se realizan de acuerdo a los pedidos que realizan los clientes, no hay optimización en esta planificación básicamente por dos aspectos: El primer inconveniente es no contar con la materia prima o el stock suficiente para producir lo solicitado por los clientes y un segundo inconveniente se da porque los productos solicitados por los clientes no necesariamente se componen de las mismas materias primas, es decir, no se puede realizar un solo proceso productivo y se realizan varias corridas de producción con lo que se encarecen costos por ejemplo en el horno.



- ✓ Actualmente la capacidad empleada de la planta no supera el 40%, esto implica un grave impacto de los costos fijos en el costo de producción, es decir, el margen de contribución de los costos fijos por unidad es muy elevado situación que resta competitividad a los productos de Cerámica Pella.
- ✓ El stock de productos terminados que maneja Cerámica Pella no es apropiado para atender los requerimientos de los clientes por dos aspectos: 1) si el producto hay en stock, no siempre se encuentra en la cantidad suficiente y 2) debido a que el mayor porcentaje de ventas es sobre pedido, el tiempo de entrega es muy largo, generalmente se habla de 15 días calendario y en casos extremos de 60 días, es decir, cuando se ha tomado el pedido del cliente, se coloca la orden para la importación de la materia prima.
- ✓ La tecnología y la maquinaria son la década del ochenta. Actualmente existen maquinarias modernas que pueden ayudar con ahorro de energía, disminuir el consumo de materia prima y controlar las emisiones residuales que en última instancia ayudan a optimizar costos.
- ✓ No hay seguridad industrial efectiva que motive un buen desempeño de los trabajadores y a la vez elimine costos innecesarios en caso de accidentes. En unos casos porque los empleados no utilizan la indumentaria e instrumentos que la empresa les proporciona y en otros debido a que no se invierte recursos para prevenir los accidentes o para tener el mínimo stock de medicamentos o elementos que permitan un auxilio inmediato en caso de ocurrir.
- ✓ Un problema que también afecta la competitividad de los productos de Cerámica Pella es la falta de piezas de reposición. Generalmente cuando un cliente adquirió un producto y solicita posteriormente una o varias piezas que se dañaron, no puede ser atendido porque simplemente no hay en los colores o matices que necesita. Esto se debe a que la producción se realiza en lotes pequeños y como ya hemos expuesto sobre pedidos.

- ✓ Existe un deficiente sistema de iluminación y ventilación en áreas como la bodega y la línea de decoración manual, la pintura de las paredes tampoco contribuye a aliviar esta deficiencia. Es importante considerarlo por cuanto la línea de decoración manual es una etapa fundamental en la elaboración de decorados a mano y piezas especiales y también por cuanto afecta el rendimiento y la salud de los trabajadores.
- ✓ Existen problemas en el consumo de agua y tratamiento de aguas residuales. A pesar de que se conoce y controla la cantidad de agua que se gasta antes, durante y después del proceso productivo, el control se lo hace con equipo rudimentario no muy apropiado y poco efectivo; lo cual no contribuye a optimizar este recurso.
- ✓ El desperdicio de materias primas bordea el 3% sumado lo que se da en el proceso de producción, bodegaje y despacho. Este porcentaje se considera que está dentro de los parámetros normales, sin embargo el problema radica en que el producto terminado que se daña no puede ser reutilizado y no se evacua apropiadamente, se amontona en los alrededores de la fábrica para que personas particulares dispongan de él.
- ✓ Debido al volumen de producción el personal que trabaja en planta es polifuncional, es decir, se desempeña en varias etapas del proceso productivo y/o en tareas como bodegas, despacho y mantenimiento de la planta. Esto provoca ineficiencias en el proceso productivo porque hay áreas en que necesariamente el personal debe ser calificado. Adicionalmente se presentan casos en que el personal debe doblar su turno por su polifuncionalidad hecho antitécnico desde todo punto de vista.

Análisis administrativo

- ✓ Dentro del ámbito administrativo podemos decir que Cerámica Pella no posee cultura organizacional y por ende tiene problemas derivados de la falta de planificación, no existe una correcta coordinación vertical ni



horizontal, es decir cada uno de los diversos estamentos de la cadena productiva trabaja en función de sus propios intereses, no hay un plan estratégico que oriente a la empresa, no tienen metas ni objetivos claros, no existe Misión y Visión, es decir la empresa funciona por la inercia de la industria y por algunos chispazos de los administradores.

- ✓ La empresa tiene una excesiva rotación del personal de planta, originado por el bajo nivel de sueldos, por la falta de incentivos a la producción y por la migración que afecta a la toda la zona austral.

Esta rotación complica el normal desempeño de los procesos productivos y obliga a una permanente capacitación del nuevo personal, circunstancia que hace perder capacidad productiva, factor que afecta a los costos de producción.

- ✓ Sin embargo el mayor problema administrativo que tiene Cerámica Pella, es la deficiente estructura del mal llamado departamento de Ventas y publicidad, el mismo que no tiene una organización definida, los vendedores no tienen las metas y los objetivos claros, no hay una plan de mercadeo, de publicidad, etc., es decir los vendedores navegan a la deriva, tratando de colocar su producto en cualquier lado y con cualquier condición impuesta por parte de los compradores, entre las condiciones que le imponen figura una muy grave, la pérdida de la marca.

Análisis económico y financiero

- ✓ Uno de los principales problemas en el ámbito financiero son los resultados de los últimos ejercicios económicos. Las utilidades negativas están ocasionan desaliento en los dueños de la empresa quienes no quieren realizar nuevos aportes, mala imagen ante proveedores y la resistencia del sector financiero de la economía ecuatoriana para otorgar créditos a la empresa. Finalmente se convierte en un aspecto desmotivante para los ejecutivos y trabajadores de la empresa.



- ✓ La falta de capital de trabajo que se demuestra con el análisis de los estados financieros es uno de los principales problemas que deben enfrentar los ejecutivos de Cerámica Pella en el desempeño diario de su gestión. A la vez constituye la causa de varios de los problemas que tiene la empresa en el área de ventas y producción.
- ✓ Existe alta morosidad de los intermediarios, este es un problema generalizado del mercado ecuatoriano cuando se utiliza canales de distribución no propios, específicamente los almacenes y ferreterías. Lamentablemente no respetan las políticas de pagos establecidas por la empresa, generando un capital de trabajo adicional que la empresa tienen que financiar.
- ✓ La falta de apalancamiento y la mala estructura financiera de la empresa también son parte del problema de Cerámica Pella. Pasivos de Corto Plazo están financiando parte del activo fijo, es decir, la empresa tiene que pagar en el corto plazo deudas que le sirvieron para financiar la adquisición de activos que le generan recursos a largo plazo.
- ✓ El incremento de la cotización del Euro podríamos considerar como un factor negativo exógeno que no se puede dejar de considerar, su variación afecta directamente el costo de la materia prima que importa Cerámica Pella y una tendencia alcista le quita competitividad por precios.

Posibles soluciones:

Luego de haber efectuado el diagnóstico de todas las áreas de Cerámica Pella en su conjunto y haber detectado los graves problemas a los que se enfrenta la empresa y que afectan notoriamente su solidez y su correcto funcionamiento; continuación procedemos a delinear las soluciones que a nuestro criterio, deberían aplicarse inmediatamente para afrontar con éxito los mentados problemas.



Para el ámbito del Mercado

- ✓ Para enfrentar el incremento de importaciones de los productos cerámicos, Pella debe mantener y de ser el caso mejorar su calidad, tratando de disminuir costos de operación y buscar posesionar su marca como distintivo de calidad y estatus.
- ✓ Con el objeto llegar de una mejor manera al cliente y frenar la manipulación de precios y de su marca por parte de los intermediarios, Pella debe mejorar los canales de distribución, implementando locales propios para venta y exhibición de sus productos, o también realizando alianzas estratégicas con almacenes que venden materiales de construcción, pero figurando como Cerámica Pella, previo un estudio de costo - beneficio.
- ✓ Para conseguir fidelidad a la marca, Cerámica Pella debe promocionar su marca y la bondad de sus productos a nivel nacional, realizando para ello visitas a los gremios afines a la construcción y decoración, tales como las Cámaras de la Construcción, Colegios de Ingenieros Civiles, Arquitectos, etc., participando en demostraciones y ferias.
- ✓ Para enfrentar el poder de negociación de los proveedores actuales, Cerámica Pella sin dañar la calidad de sus productos, debe buscar proveedores alternativos en otros países diferentes de los que actualmente le abastecen de la materia prima, para obtener mejores condiciones y alternabilidad. O integrarse verticalmente a empresas extranjeras productoras de bizcocho y esmaltes, para garantizar el suministro constante y precios normales del mercado.
- ✓ Cerámica Pella debe emprender una campaña agresiva de marketing, mediante diversos medios, pero básicamente por los medios de difusión colectiva, realizando promociones y merchandising, con el objeto de difundir su marca, así como las bondades y variedad de sus productos, para ganar mayor participación en el mercado nacional. Varias de dichas

promociones deben buscar que a los intermediarios les sea rentable la distribución de Cerámica Pella, ya no por el diferencial de precio que tienen actualmente sino por el mejoramiento del volumen de ventas. Para el caso de los vendedores, también se debe utilizar los incentivos tanto económicos como reconocimientos y premios por las metas de ventas alcanzadas.

- ✓ Para disminuir la influencia de la fácil obtención de productos sustitutos tales como alfombra, madera, piedra etc., Cerámica Pella debe mediante la campaña publicitaria anotada anteriormente, difundir las ventajas de usar su cerámica, con precios cómodos.
- ✓ Para enfrentar la falta de stock de productos terminados, por que trabaja en base a pedidos, Cerámica Pella debe monitorear los requerimientos del mercado para disponer de stock moderados de sus productos, así como también disminuir los tiempos de entrega de pedidos para evitar la fuga de clientes hacia otras marcas de cerámica.
- ✓ Para cumplir con las entregas de las ventas que realiza, Cerámica Pella debe incrementar el número de vehículos y personas que efectúan las entregas.
- ✓ En conclusión para mejorar su volumen de ventas Cerámica Pella debe emprender una campaña agresiva para hacer conocer y posicionar su marca y sus productos dentro del ámbito del mercado ecuatoriano, delineando una correcta estrategia comercial y de mercadeo.

Para el ámbito técnico

- ✓ En el mediano plazo, esto es máximo en cinco años la empresa debería cambiar de ubicación por dos aspectos: 1) dado el incremento de la población en la zona urbana es una empresa que está ubicada en una zona residencial y 2) Y si incrementa su volumen de producción la empresa necesitará más espacio físico.

- ✓ Los niveles de inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados deben manejarse con criterio técnico. La empresa debe calcular el stock necesario para mantener el equilibrio entre la cantidad demanda por el mercado y la producción.
- ✓ La planificación de la producción debe realizarse no solamente basándose en los pedidos de los clientes. En Cerámica Pella los listelos y cenefas se fabrican a partir del bizcocho importado con poca variedad de formas y tamaños, los diferentes colores y figuras que reciben en el proceso de decorado, forman la amplia variedad de productos terminados. Entonces es posible realizar el proceso de esmaltación en lotes de tamaño preciso de producción y en función de los pedidos de los clientes proceder a decorar las piezas. Esto permitirá ahorrar costos en el arranque del horno, disminuir desperdicios y evitar costos adicionales de mano de obra.
- ✓ La planta tiene capacidad no empleada de aproximadamente un 60%, incrementar los volúmenes de producción depende básicamente de incrementar las ventas, no se ha detectado un cuello de botella en el proceso de producción.
- ✓ La falta de productos para atender de manera inmediata a los clientes es posible suplir únicamente con una planificación apropiada de ventas y producción, además de un manejo técnico de los inventarios que evite la acumulación, pero que no impida la entrega oportuna a los clientes.
- ✓ Es urgente adquirir mesas de decoración en línea para optimizar el proceso productivo y actualizar el laboratorio serigráfico para mejorar la calidad y elaborar nuevas piezas. Estos dos cambios permitirán competir en igualdad de condiciones con los productos importados, claro está que nos referimos al factor calidad.
- ✓ La empresa debe invertir en recursos de prevención, capacitación y creación de una cultura de seguridad industrial.



- ✓ Con la planificación de la producción, será posible tener lotes de tamaño preciso de producto esmaltado, esto permitirá atender de mejor manera a los clientes que soliciten piezas de reposición.

- ✓ Para mejorar la iluminación deben crearse filtros de luz natural, emplear focos y lámparas de color blanco y pintar las paredes con colores claros en las bodegas, líneas e decoración y serigrafía. En estas mismas áreas por ser cerradas hay poca ventilación por los que es necesario instalar sistemas apropiados.

- ✓ Dado que la planta prácticamente va a cumplir 10 años de funcionamiento, es importante realizar una actualización y mantenimiento de las instalaciones de agua, y los instrumentos que se utilizan para la recirculación, y tratamiento del agua residual antes de enviarlo a la red pública que desemboca a la planta de tratamiento ubicada en Challuabamba. Estos equipos están en mal estado y no realizan ya su función apropiadamente, entre los más importantes tenemos: recipientes, rejillas, pozos de sedimentación.

- ✓ La mayor cantidad de desperdicios que se generan son productos terminados dañados y rotos que no se pueden reciclar. Sin embargo mucha gente del sector, lo utiliza como relleno en áreas no pavimentadas para evitar el polvo y el lodo. La propuesta es entregar a la municipalidad para que utilice en decorar parques y jardines. De esta manera, Cerámica Pella evitará acumular estos materiales alrededor de la fábrica con un impacto positivo en la opinión de los vecinos del lugar.

- ✓ Si queremos sostener adecuadamente un incremento en el volumen de producción debe contratarse personal especializado para el horno, líneas de decoración a mano y mantenimiento.

Para el ámbito administrativo

- ✓ Cerámica Pella, no tiene una cultura organizacional, para implementarla debe elaborar un plan estratégico que elimine los problemas derivados de la falta de planificación e improvisación continuas, integrando correctamente todos los procesos de la empresa de manera vertical y horizontalmente, para así lograr un mejor funcionamiento de los diversos estamentos de la cadena productiva; para que los mismos trabajen en función de los intereses de la empresa, es decir empujen en el mismo sentido. Dicho plan debe trazar las metas y objetivos para un determinado período, se debe definir la Misión, la Visión y valores la empresa.
- ✓ Para afrontar la excesiva rotación del personal de planta, se debe implementar sueldos diferenciados, conformados por un sueldo básico más incentivos por eficiencia y productividad, así también debe crear un plan de vida y carrera para los empleados, el mismo que busque satisfacer sus necesidades de subsistencia, salud y vivienda y de esta manera hacer que los empleados sean parte integrante de la empresa.
- ✓ Cerámica Pella, debe cambiar completamente la estructura del departamento de Ventas y publicidad, cambiando toda la organización del mismo y buscado alcanzar metas de ventas y promoción de su marca, para lo que debe contratar personal calificado y con conocimientos del mercado.

Para el ámbito económico y financiero

- ✓ A nuestro criterio un problema fundamental del que adolece Cerámica Pella, es no contar con el capital de trabajo y operaciones suficiente, el origen del problema lo tratamos en los capítulos anteriores y aquí solamente hablaremos de las posibles soluciones.

El no contar con el capital de trabajo apropiado, le quita toda posibilidad de mejorar a la empresa: no puede impulsar incrementos en el volumen de venta por falta de recursos para realizar las cuatro acciones básicas de mercadeo como son: precio, plaza, promoción y producto. Al no lograr un volumen adecuado de ventas, las ineficiencias en las otras áreas crecen cada día y en algún momento se volverán crónicas.

Es imperativo que los socios financien el capital de trabajo necesario refinanciando a largo plazo sus acreencias de corto plazo y además permitan que los administradores apalanquen apropiadamente las finanzas de la empresa.

- ✓ El incremento de la cotización del euro afecta gravemente los costos de materia prima que es importada. Por constituir un factor externo la única manera de mantenerse en el mercado es a través de la productividad y la competitividad.

Del análisis efectuado concluimos que uno de los principales cuellos de botella de la empresa se encuentra en el campo de las restricciones físicas, por la permanente falta de materia primas.

“La restricción de materia prima incluye faltantes a corto y largo plazo de uno o más ingredientes esenciales para fabricar los productos en la cantidad necesaria para poder mantener el flujo planificado y satisfacer la demanda del mercado.

Esta es la razón por la cual la relación con los proveedores es tan importante, como lo son la planificación de compras o el mantener un flujo de caja suficiente para manejar la empresa”.¹⁴

También existe una grave restricción en ámbito del mercado o en la demanda, originada por un ineficiente mercadeo.

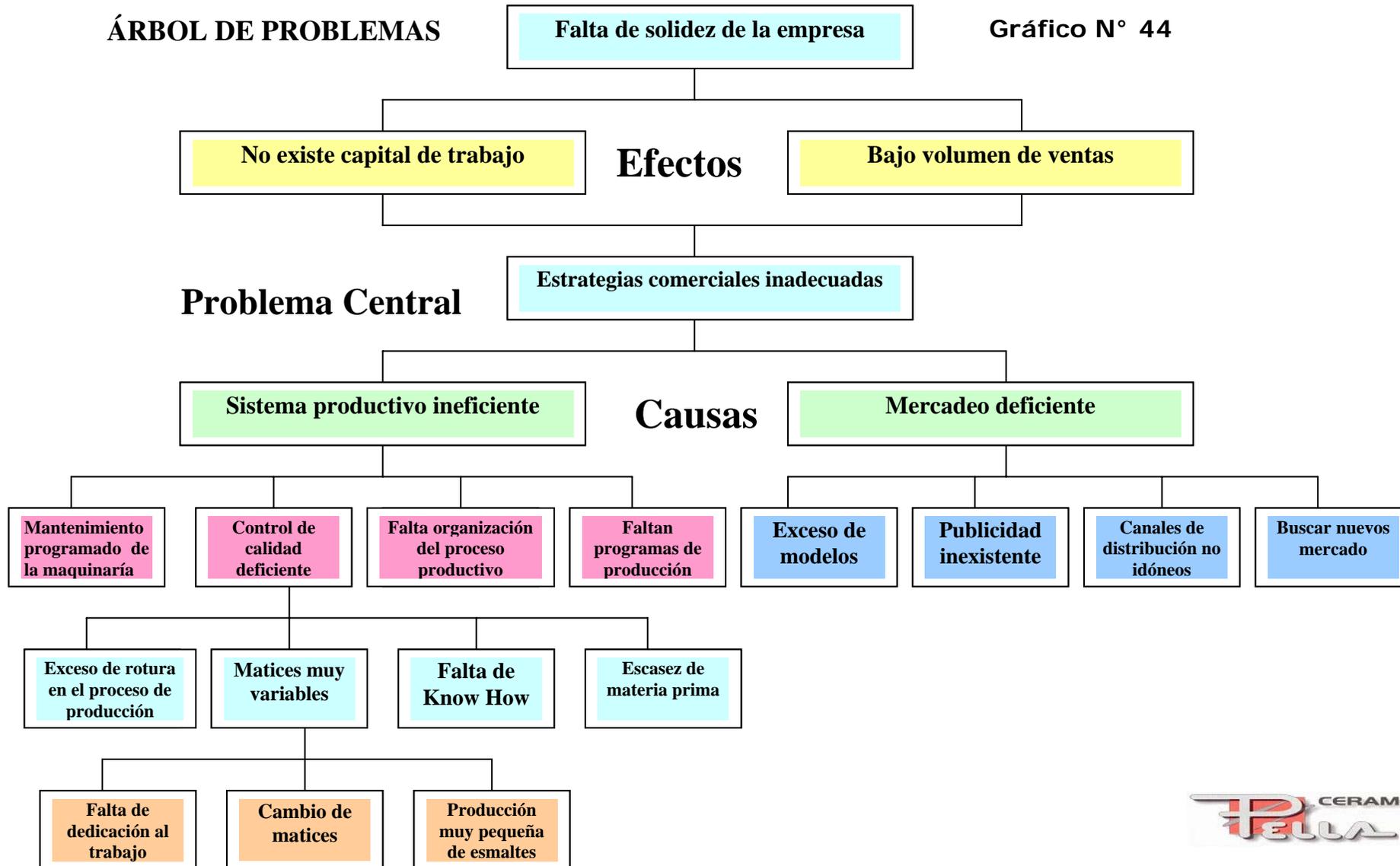
¹⁴ **ANDRADE, Iván**, Apuntes de clase, Módulo de Calidad y Productividad, 1º versión del MBA., Universidad de Azuay, 2003.



Sin embargo consideramos que la mayor restricción existente en Cerámica Pella, es decir el principal cuello de botella, que se debería explotar inmediatamente es la falta de capital de operación o de trabajo (fondo de maniobra), que impide desarrollar políticas acordes con un buen funcionamiento de la empresa y entorpece el normal desenvolvimiento de todas las áreas que componen Cerámica Pella.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Gráfico N° 44



ÁRBOL DE OBJETIVOS

Gráfico N° 45



CUADRO N° 42
RESUMEN DE LOS PROBLEMAS Y SOLUCIONES

| PROBLEMA | SOLUCIÓN |
|---|---|
| Análisis del mercado | |
| Incremento de importaciones y sobreoferta de productos cerámicos | Mejorar calidad, disminuir costos de operación, posesionar marca, diferenciar sus productos para enfrentar la competencia |
| Poder de negociación de los intermediarios | Mejorar canales de distribución, contar con locales propios, alianzas estratégicas con almacenes de venta de materiales de construcción. |
| Falta de fidelidad a la marca | Promocionar bondad de sus productos, visitas gremios de la construcción, exhibiciones, demostraciones y ferias. |
| Poder de negociación de los proveedores | Buscar proveedores alternativos en países diferentes a los actuales o integrarse verticalmente con los actuales proveedores, para garantizar suministro constante de materias primas. |
| Falta de marketing | Campaña de marketing agresiva para relanzamiento de la marca, efectuar promociones y merchandising, dar a conocer sus productos y su calidad. |
| Fácil obtención de productos sustitutos | Utilizar campaña publicitaria para difundir las ventajas de usar cerámica sobre productos sustitutos. |
| Falta de stock de productos terminados y trabaja en base a pedidos. | Monitorear gustos y preferencias del mercado, para tener stocks moderados, disminuir tiempos de entrega de pedidos. |

| | |
|--|--|
| Falta de entrega oportuna de los pedidos | Mejorar flota de transporte, incrementando número de vehículos y personas. |
| Bajo volumen de ventas | Mejorar la estrategia comercial y de mercadeo. |
| | |
| Análisis técnico | |
| | |
| Tamaño de la planta reducido | No es urgente, se puede esperar |
| Demora en la reposición de materia prima | Técnicas para manejar inventarios, stock mínimo, máximo y lote económico |
| No hay planificación de la producción | Esmaltar lotes económicos y decorar sobre pedido |
| Capacidad instalada ociosa | Incrementar el volumen de producción partiendo de hacer marketing |
| Falta de stock de productos | Planificación de ventas, producción y manejo técnico de inventarios. |
| | |
| Tecnología y maquinaria antigua | Debe realizarse un mantenimiento y actualización. |
| No hay seguridad industrial | Invertir en seguridad industrial y crear una cultura apropiada, capacitación |
| Problema con piezas de reposición | Esmaltación en lotes más grandes |
| Mala iluminación y ventilación | Utilizar filtros de luz natural, focos y lámparas de color blanco y sistemas de ventilación apropiados en bodega, línea de decoración y en serigrafía. |
| Consumo de agua y tratamiento de aguas residuales no controlados | Mantenimiento y actualización de instalaciones e instrumentos. |
| Desperdicios no controlados | Evacuar los desperdicios a través de convenios con la Municipalidad, Parroquias, etc. |

| | |
|---|--|
| Mano de obra calificada y polifuncional | Contratar personal calificado para mantenimiento, horno y laboratorio. |
| Análisis administrativo | |
| Falta de cultura organizacional y planificación | Elaborar plan estratégico, para delinear metas, objetivos, misión, visión. Evitar improvisaciones. |
| Rotación excesiva del personal de planta | Implementar sueldos diferenciados, premiando la productividad, crear un plan de vida y carrera para satisfacer las necesidades de subsistencia, salud y vivienda y de esta manera hacer que los empleados sean parte integrante de la empresa. |
| Cambiar estructura de Departamento de ventas | Cerámica Pella, debe cambiar completamente la estructura del departamento de Ventas, buscado alcanzar metas de ventas y promoción de su marca, para lo que debe contratar personal calificado y con conocimientos del mercado |
| Análisis económico financiero | |
| Falta de capital de trabajo | Refinanciamiento de deudas de socios y capitalización de la empresa |
| Alta morosidad de intermediarios | Mejorar canales de distribución |
| Falta de apalancamiento | Buscar endeudamiento en niveles racionales. |
| Incremento de la cotización del Euro | Hay que mejorar la productividad y competitividad. |



Definición de estrategias

Luego de haber efectuado el diagnóstico de todas las áreas de Cerámica Pella en su conjunto y haber detectado los graves problemas a los que se que enfrenta la empresa y que afectan notoriamente su solidez y su correcto funcionamiento; a continuación procedemos a delinear varias estrategias de solución, las mismas que a nuestro criterio, deberían aplicarse inmediatamente para afrontar con éxito los mentados problemas.

Las estrategias son simplemente los caminos que se deben seguir para llegar a un objetivo determinado, es decir son los planes trazados para llegar a una meta u objetivo acordado o deseado. Desde el punto de vista empresarial el proceso de toma de decisiones estratégicas sirve para corregir a tiempo el rumbo de las organizaciones y/o de sus metas u objetivos.

En el cuadro siguiente se recogen las estrategias que hemos planteado para afrontar los problemas que tiene actualmente Cerámica Pella, los mismos que impiden su necesario despegue.

Cuadro N° 43

Definición de estrategias

| OBJETIVOS | ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | RESPONSABILIDAD | INDICADOR | TIEMPO |
|---|--|--|------------------------------------|---|----------|
| OBJETIVO PRINCIPAL: Conseguir que Cerámica Pella sea un empresa sólida y con éxito | | | Todos quienes conforman la empresa | 1. Utilidad 2. Flujo de efectivo positivo 3. Inventarios eficientes | 12 meses |
| SUBOBJETIVOS: | | | | | |
| 1. Que la empresa tenga el un capital suficiente para sus operaciones | 1.1. Emplear un apalancamiento financiero adecuado | Solicitar crédito en el sector financiero | Presidente y gerente | Conseguir el dinero | 1 mes |
| | | Capitalizar acreencias de los socios | Junta General de Socios | Conseguir el dinero | 2 meses |
| | | Nuevos aportes de socios | Junta General de Socios | Conseguir el dinero | 2 meses |
| 2. Lograr un incremento del 24% en el volumen de ventas y producción | 2.1. Conseguir nuevos mercados | 1. Contratación de vendedores especializados | Gerencia general y Jefe de ventas | Contratos firmados | 1 mes |
| | | 2. Relanzamiento de marca en el mercado | | Plan de relanzamiento preparado y acción | 3 meses |
| | | 3. Organizar eventos para relanzamiento | | | |

| | | | | | |
|--|---|--|---|--|---------|
| | 2.2.- Contar con cadena de distribución idónea | <ol style="list-style-type: none"> 4. Preparación de una nueva imagen 5. Lanzamiento de Página Web 6. Ventas puerta a puerta <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar número de distribuidores 2. Abrir almacenes de exhibición y ventas propios 3. Mejorar tiempos de entrega de los productos | Gerencia general y Jefe de ventas | <p>con página web en funcionamiento</p> <p>Convenios de distribución realizados Almacenes instalados y funcionando Tiempo de entrega menor al actual</p> | 6 meses |
| | 2.3.- Realizar publicidad eficiente | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un plan publicitario 2. Proyectar la nueva imagen de la empresa | Gerencia general y Jefe de ventas | Plan publicitario diseñado y en ejecución | 3 meses |
| | 2.4.- Racionalizar los modelos y calcular tamaños | <ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorear los gustos y preferencias de los clientes respecto al tipo de productos | Gerencia general, Jefe de ventas y Jefe de diseño | Resultados de encuestadas realizadas a clientes | 5 meses |

| | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|--|------------|
| | de stock óptimos | <ul style="list-style-type: none"> 1. a fabricar mediante sondeo de mercado 2. Calcular stocks óptimos y racionalizar los inventarios 3. Realizar ferias de saldos 4. Construir Stocks de productos con más aceptación. | | Contar con Stock óptimo de inventarios (acorde a lo calculado) | |
| | 2.6.- Efectuar un adecuado control de calidad | <ul style="list-style-type: none"> 1. Implementar un departamento de calidad 3. Realizar la preparación de los colores en lotes mínimos de 2 kilogramos | Gerencia general y Jefe de producción y mantenimiento | Departamento de calidad funcionando Producción de colores en lotes mayores o iguales a 2 kilos | 2 meses |
| | 2.7.- Programar adecuadamente el mantenimiento y actualización de la maquinaria | <ul style="list-style-type: none"> 1. Efectuar e implementar un programa de mantenimiento preventivo de la maquinaria sin afectar el plan de producción. | Gerencia general y Jefe de producción y mantenimiento | Programa de mantenimiento estructurado y en funcionamiento | 1 mes |
| 3.- Invertir en seguridad industrial | 3.1.- Implementar programas de seguridad industrial | <ul style="list-style-type: none"> 1. Crear una cultura de seguridad industrial entre el personal 2. Capacitar al personal | Gerencia general y Jefe de producción y mantenimiento | Personal capacitado y consciente de seguridad industrial | permanente |

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---------|
| 4.- Crear un mejor ambiente de trabajo | 4.1.- Realizar adecuaciones en la planta | 1.- Mejorar la iluminación y ventilación. 2.- Diseñar un plan para pago de sueldos diferenciados premiando la productividad. 3.- Diseñar plan de vida y carrera para los empleados. | Gerencia general y Jefe de producción y mantenimiento | Adecuaciones realizadas Planes diseñados | 6 meses |
| 5.- Disminuir el impacto de la producción sobre el ambiente | 5.1.- Mejorar las prácticas de manufactura | 1.- Disminuyendo el consumo de agua potable 2.- Realizar tratamiento de aguas residuales 3.- Mejorar la evacuación de los desperdicios 4.- Disminuir consumo de energía | Gerencia general y Jefe de producción y mantenimiento | Menor facturación de agua potable Tratamiento de aguas residuales en funcionamiento Niveles de desperdicios menores al 3% | 6 meses |
| 6.- Crear cultura organizacional | 6.1.- Elaborar un plan estratégico | 1.- Delinear metas, objetivos, Misión y Visión de la empresa | Gerencia General | Plan estratégico elaborado | 6 meses |

Capítulo 7

PLAN DE NEGOCIOS

Análisis del Mercado

Situación del entorno económico

Como comentamos en el diagnóstico efectuado en apartados anteriores, en el Ecuador en los últimos años ha tenido un gran repunte la utilización de las baldosas y complementos de cerámica para los diferentes ámbitos de la construcción; a tal punto de que a la cerámica se le considera un elemento básico para los terminados de una construcción, se la utiliza tanto en interiores como en exteriores y de las más variadas formas, esto ha hecho que surjan nuevas empresas, que se tecnifiquen las existentes y que se multipliquen las importaciones de elementos cerámicos; haciendo que la lucha por captar el mercado sea muy dura y sin tregua, inclusive se llegaron a aplicar por parte del gobierno ecuatoriano salvaguardias a las importaciones de cerámica, bajo el criterio de proteger la industria nacional.

Si además de estas circunstancias, añadimos los graves problemas derivados de una marcada inestabilidad política y económica, inseguridad jurídica, el congelamiento bancario, la dolarización y la recesión que afectaron al Ecuador en años precedentes; algunos de los cuales se mantienen hasta el momento, es lógico entender el por que varias empresas afrontan dificultades financieras y dentro de ellas las del sector de la cerámica plana no son la excepción.



Las tendencias generales actuales del mercado relativas a globalización, apertura comercial, competitividad y productividad obligarán a las empresas del sector cerámico a mejorar sus estrategias de penetración y comercialización en base a la diferenciación, con el principal objetivo de mantenerse vivas, para luego buscar un crecimiento en su nivel de ventas.

A pesar de la delicada situación originada por los problemas ya mencionados, la perspectiva actual del mercado cerámico presenta tendencias positivas hacia un crecimiento lento pero sostenido y es hacia el captar una buena parte de ese incremento que pretendemos que se enrumbe Cerámica Pella con el presente plan de negocios.

Producto

Cerámica Pella fabrica baldosas de cerámica plana para piso y paredes, pero básicamente se especializa en complementos cerámicos para la construcción, tales como listelos, cenefas ángulos, listones, etc., también tiene un segmento orientado a elementos cerámicos personalizados, tales como nombre de calles, número de identificación de casas, murales religiosos, etc.

La materia prima utilizada por Cerámica Pella es de procedencia española o italiana, lo que le ha permitido tener productos de excelente características tanto técnicas como competitivas.

Clientes y tamaño del mercado

El segmento del mercado actual de Cerámica Pella, está ubicado en la clase media y alta de la población ecuatoriana, básicamente en las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil.

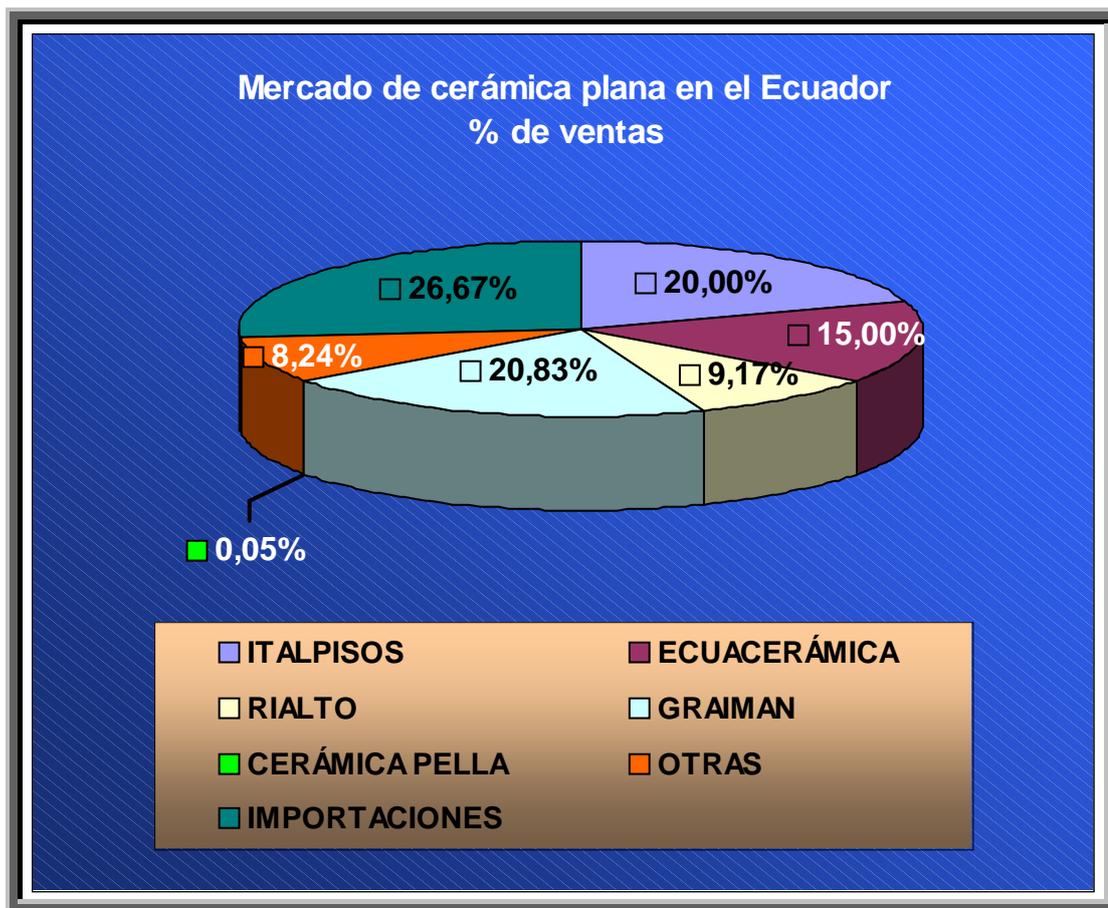
Existe un gran mercado potencial entre el mismo segmento al cual llega Cerámica Pella, así como también en otros estratos socioeconómicos de la población que cada vez más van utilizando la cerámica como sustituto de la alfombra, la duela y el tablón de madera, tanto para construcciones nuevas como para adecuaciones y remodelaciones.



En el capítulo N° 1 del presente trabajo, determinamos que las ventas actuales de cerámica plana y complementos en el Ecuador sobrepasan el millón doscientos mil metros cuadrados por mes (1'200.000 m²/mes), de los cuales 880.000 m² son de producción nacional y los 320.000 m² importados.

Actualmente la participación de Cerámica Pella en el mercado nacional en cuanto a cenefas y listelos se refiere es de aproximadamente un 5%; en tanto que en lo que a cerámica plana se refiere su participación en el mercado del país es marginal ya que bordea los 7022 m² anuales, es decir alcanza apenas el 0,05% de los 1'200.000 m²/mes que consume el mercado Ecuatoriano.

Gráfico N° 46

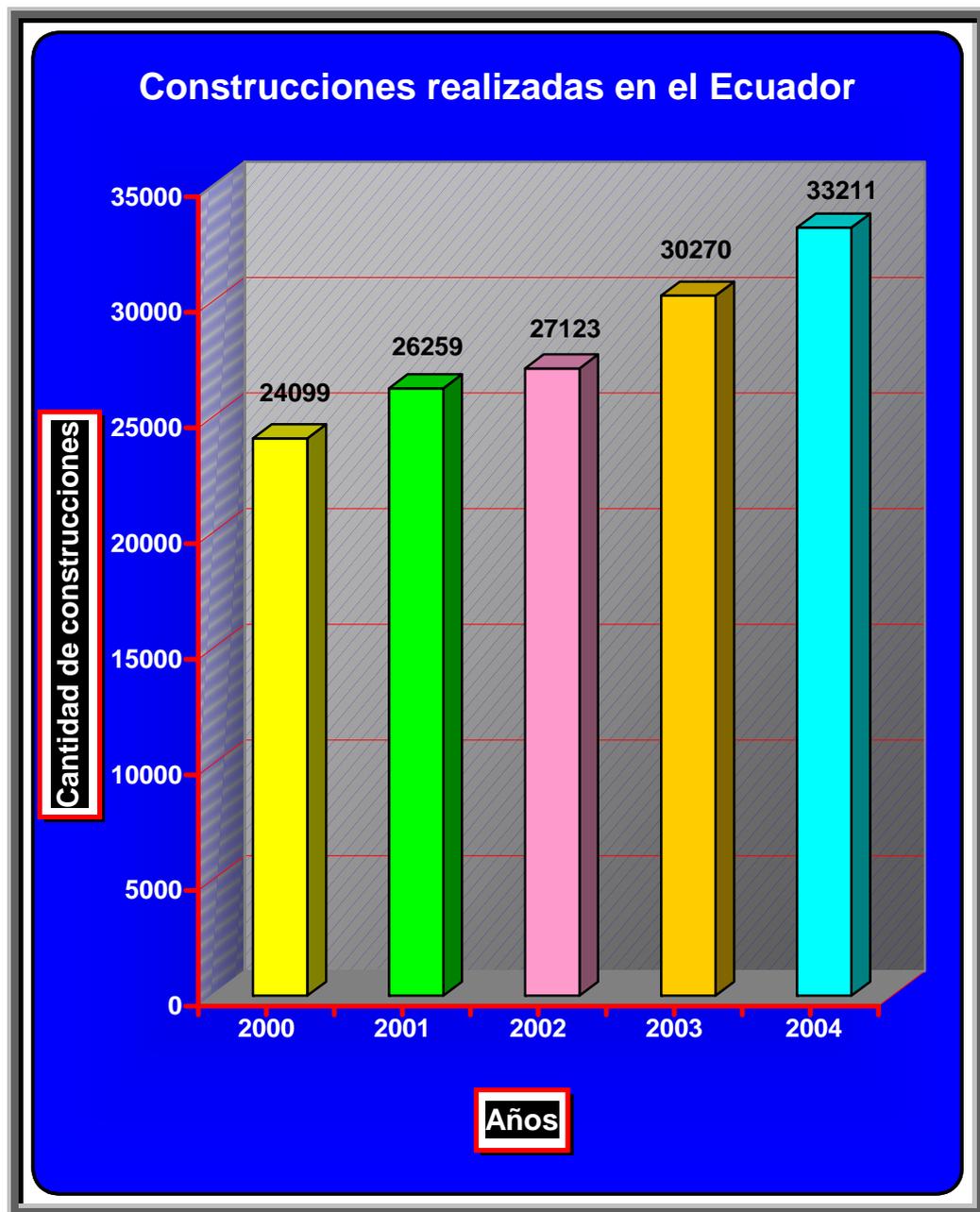


Fuentes: Cámara de Industrias de Cuenca y Banco Central del Ecuador

Elaboración Propia

El aumento esperado en el mercado de la cerámica plana y sus complementos, está dado por la tendencia creciente del número de edificaciones que obtuvieron los respectivos permisos de construcción en los Municipios del país a partir del año 2000. (Gráficos siguientes)

Gráfico N° 47



Fuente: INEC – edificaciones

Gráfico N° 48



Fuente: INEC - edificaciones

Como se observa en los gráficos que anteceden, desde el año 2000 se dinamiza nuevamente la construcción en el país, ya que existe un crecimiento significativo del número de edificaciones que se realizan en el país, el mismo se acentúa a partir del 2002; porcentualmente el incremento en este período (2000 – 2004) es del 37,81% -cantidad nada despreciable- para el mercado de la cerámica plana y complementos, que se hallaba pasando serios problemas debidos a la gran disminución de las ventas originada por las circunstancias anotadas en párrafos anteriores.

Para efectos del presente estudio, en base a los datos históricos de este lapso, proyectaremos por medio de las herramientas estadísticas pertinentes, la tendencia de los permisos de construcción otorgados a nivel nacional por los Municipios del país, para encontrar la “ecuación de la tendencia”.

Si bien los datos que disponemos son pocos, con el ajuste por el método de la recta de mínimos cuadrados, podremos tener una relación que nos marque la

pauta o la tendencia en lo que a las construcciones proyectadas en el país se refiere, es decir la podemos utilizar para realizar predicciones aproximadas acerca del número futuro de los permisos de construcción otorgados.

La ecuación de la recta de mínimos cuadrados para los n puntos $(x_1, y_1), (x_2, y_2), \dots, (x_n, y_n)$ es: **$y = mx + b$** , en donde m es la pendiente de la recta y b el corte de la misma con el eje de las Y (ordenadas).

Al método de la recta de los mínimos cuadrados se le llama también regresión lineal de mínimos cuadrados y los valores de "m" y "b" se obtienen en base a las siguientes fórmulas:

$$m = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{\sum x^2 \cdot \sum y - \sum x \cdot \sum xy}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

| Años | X | Y | XY | X ² |
|---------------|---|--------------------|---------------------|-----------------|
| 2000 | 1 | 24099 | 24099 | 1 |
| 2001 | 2 | 26256 | 52512 | 4 |
| 2002 | 3 | 27123 | 81369 | 9 |
| 2003 | 4 | 30270 | 121080 | 16 |
| 2004 | 5 | 33211 | 166055 | 25 |
| $\sum X = 15$ | | $\sum Y = 140.956$ | $\sum XY = 445.115$ | $\sum X^2 = 55$ |

Aplicando las fórmulas anteriores tenemos: **m = 2.223,80** y **b = 21.520,40** con lo que la ecuación de la tendencia quedaría como:

$$Y = 2.223,80 * X + 21.520,40$$

Graficando la ecuación de la tendencia obtenida versus los datos originales obtendríamos lo siguiente:

Gráfico N° 49



El porcentaje de error conseguido en la regresión lineal efectuada, es menor al 5%.



La pendiente positiva de la línea de regresión indica una relación directa entre las variables permisos de construcción y tiempo. Los coeficientes de determinación y de correlación calculados son $r^2 = 0,97$ y $r = 0,98$ respectivamente.

$r^2 = 0,97$ indica que la variación de la variable dependiente (números de permisos de construcción) (Y), está siendo explicada en un 97% por la variación de la variable independiente (tiempo) (X).

De mantenerse en el país las mismas condiciones que se reflejan en la ecuación de la tendencia calculada en base a los datos de los permisos de construcción publicados por el INEC, podemos decir con gran seguridad que para finales del año 2005 el número de permisos de construcción estarán por el orden de los 34.863 y que para el 2006 se tendrán 37.087 permisos, es decir existiría un incremento del 11.67%, con relación a los permisos otorgados en el 2004, este circunstancia se estima repercutirá en el mismo porcentaje de incremento en lo que a la demanda de los productos de cerámica plana y complementos de construcción se refiere.

Otro y no menos importante nicho de mercado para la cerámica plana y sus complementos está dado por las remodelaciones y adecuaciones que se realizan en construcciones ya existentes, pero lamentablemente en el país no existen datos de ningún tipo que permitan determinar su volumen real. Sin embargo consideraciones personales y empíricas de los profesionales del área de la construcción y comerciantes de materiales de construcción entrevistados determinan que dicho mercado es de similar magnitud que el de las construcciones nuevas.

En resumen el incremento en la demanda previsto para el año 2006 supera el 20% con relación a la del año 2004.



Tamaño del mercado para Cerámica Pella

Con el objeto de poder obtener resultados positivos Cerámica Pella necesita vender sobre el punto de equilibrio, al existir mercado actual y potencial para incrementar las ventas, hemos planeado aumentar las ventas en base al pronóstico de ventas calculado en el presupuesto de ingresos constante en páginas posteriores; es decir: 2,5% mensual durante los tres primeros meses del año 2006, 3% mensual para el segundo trimestre, 4% mensual para el tercer trimestre y finalmente 5% mensual para el trimestre final.

Plan de mercadeo

El plan de mercadeo propuesto es una recopilación de las estrategias que recomendamos utilizar con el fin de lograr los resultados previstos en términos de los volúmenes de ventas y que constan en los cuadros de estrategias y pronósticos de ventas previamente definidos.

Estrategia de precios

La política para determinar los precios será la misma existente actualmente, es decir los precios de venta se fijarán en función del mercado, ubicándolos en el rango de precios de los productos que tienen características similares, tales como son los importados de España, Italia, etc. Esto tiene dos efectos, el primero el que los precios actuales son muy competitivos en el mercado ecuatoriano, a pesar de la excelente calidad del producto, con lo cual podemos ampliar nuestro mercado meta y el segundo es mantener la percepción de producto "fino" que actualmente tiene el de Cerámica Pella en el mercado nacional.

Estrategia de ventas

Se buscará premiar la fidelidad de los clientes mediante descuentos especiales que serán estudiados para cada caso en función de los volúmenes de compra, dando mayores descuentos a los clientes especiales que más compran.



Para buscar identificar clientes potenciales, es necesario contratar impulsores y vendedores especializados que efectúen visitas puerta a puerta tanto en obras nuevas como a los gremios de constructores con el objeto de promocionar la marca, dar a conocer los productos y de esta manera mejorar las ventas.

Las ventas puerta a puerta permitirán que la empresa disponga de pedidos o requerimientos con la suficiente anticipación para producir los materiales solicitados y así cumplir oportunamente las entregas.

La actual forma de ventas a través de almacenes de materiales de construcción puede disminuir en razón de la venta puerta a puerta, circunstancia que permite disponer de un margen adicional de ganancia que muy bien puede transformarse en descuentos a favor de los clientes especiales.

Se tienen que mejorar los tiempos de entrega de los productos terminados para lo cual deberá estudiarse la posibilidad de incrementar los vehículos y las personas encargadas de tal circunstancia.

El departamento de ventas reestructurado debe efectuar monitoreos permanentes de los gustos y preferencias de los clientes, los mismos que deben ser comunicados inmediatamente a los departamentos de diseño y producción para su inmediata implementación.

Estrategia promocional

La idea principal del plan previsto es el realizar un relanzamiento de la marca, con el objeto de conseguir nuevos clientes y ¿por qué no?, nuevos mercados, y también fidelizar a los actuales clientes, para lo cual se debe contratar con personas o empresas especializadas el diseñar un plan publicitario que proyecte la nueva imagen de Cerámica Pella.



Están previstas las realizaciones de ferias de saldos, para salir de los stocks actuales y promocionar la calidad de los productos de Cerámica Pella.

Otro punto importante proyectado, es la implementación de la página Web que permita a la empresa estar en permanente contacto con sus clientes, dando oportunidad para que a través de ella se puedan revisar los modelos, precios de los artículos, lugares donde se puede comprar, etc. A la vez que se podrían realizar pedidos y atender sugerencias, observaciones y reclamos de los clientes.

Estrategia de distribución

Para lograr las metas propuestas en el área de ventas, se debe mejorar la cadena de distribución por lo que pensamos se debe ampliar el número de distribuidores a nivel nacional y abrir almacenes propios de exhibición y ventas en Cuenca y otro en Guayaquil, que se sumen al ya existente en la ciudad de Quito, también deben realizarse las respectivas alianzas estratégicas con los almacenes que venden materiales de construcción, para convertirlos en distribuidores mayoristas.

Análisis Técnico

Productos

En el capítulo 5 realizamos todo el análisis y descripción de los productos que elabora Cerámica Pella, incluyendo el proceso productivo, tecnología empleada y las condiciones específicas de funcionamiento de la planta.

Nuestro análisis revela que en general la situación actual del funcionamiento de la línea de producción, la calidad de los productos y la tecnología empleada son aceptables y por tanto no se recomienda la realización de ajustes de importancia en forma inmediata.



Sin embargo será necesario realizar un mantenimiento y adecuaciones del equipo de laboratorio serigráfico y líneas de decoración a mano, aproximadamente a finales del año 2006 con un costo de 20 mil dólares. La maquinaria y equipo de toda la línea de producción a mediados del mencionado año estará totalmente depreciada y con estos ajustes su vida útil se prolongará por 10 más.

Un aspecto importante es el control de calidad de los productos de Cerámica Pella. La empresa no cuenta con este departamento y recomendamos su implementación para lo cual se debe contratar una persona a un costo aproximado de 600 dólares mensuales, el nivel de desperdicios aparentemente controlado disminuirá y habrá mayor satisfacción en los clientes, hecho que contribuirá a incrementar el volumen de ventas.

Buenas prácticas en el proceso de manufactura

El estudio de buenas prácticas en el proceso de manufactura realizado en Cerámica Pella, muestra una aceptable gestión en los temas referentes a uso de materias primas, manejo de residuos, depósito y manejo de materiales, empleo de agua y tratamiento de aguas residuales, manejo de energía, seguridad en el trabajo y protección de la salud de los empleados considerando el volumen actual de producción.

Creemos que en la implementación de este tipo de prácticas se da una armonía entre el objetivo último de los empresarios que es obtener ganancia y el respeto que debe existir por el medio ambiente, por esta razón y considerando que para salir de la situación apremiante en que se encuentra, la empresa necesita incrementar su producción en no menos de un 30 por ciento nos permitimos recomendar la realización de varios ajustes:

- ✓ Crear una cultura de seguridad industrial a través de programas de capacitación a un costo aproximado de 1000 dólares anuales.
- ✓ Mejoramiento del sistema de iluminación de la planta a un costo de 800 dólares.



- ✓ Realizar el tratamiento de aguas residuales con una inversión de 1000 dólares.
- ✓ Disminuir el consumo de energía a través de un constante control y concientización.
- ✓ Mejorar el sistema de evacuación de desperdicios.

Con estas medidas se espera un incremento del 5 por ciento en la productividad, una disminución del 10 por ciento en el consumo de agua y energía, y la disminución de los niveles de desperdicio al 1.5 por ciento.

Las acciones a tomar deben darse de inmediato y los beneficios vendrán también en el corto plazo.

Análisis Económico

Activos Fijos

Durante los próximos dos años no se realizará inversiones en activos fijos por los que el cuadro de depreciaciones queda de la siguiente manera:

Sin embargo a finales del 2006 se precisa realizar adecuaciones en maquinarias y equipos por el valor de 20 mil dólares con el propósito de alargar la vida útil de la línea de producción por 10 años más. Estos valores serán amortizados durante el año 2007.

Cuadro N° 44

| Cerámica Pella Cia. Ltda. | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------|
| Depreciaciones de activos fijos | | | | | | | | |
| (dólares americanos) | | | | | | | | |
| | Costo | Depr. amortiz. | Dep.2005 | Activo Neto | Dep.2006 | Activo Neto | Dep.2007 | Activo Neto |
| | Histórico | a dic-04 | | A dic-05 | | A dic-06 | | A dic-07 |
| Maquinaria y equipo | 252,504.21 | 215,769.49 | 25,250.42 | 11,484.30 | 11,484.30 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Herramientas | 7,653.39 | 6,402.77 | 765.34 | 485.28 | 485.28 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Vehículos | 18,046.59 | 12,255.96 | 3,609.32 | 2,181.31 | 2,181.31 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Muebles y Enseres | 11,930.30 | 9,332.63 | 1,193.03 | 1,404.64 | 1,193.03 | 211.61 | 211.61 | 0.00 |
| Equipo de oficina | 6,624.44 | 4,698.21 | 662.44 | 1,263.79 | 662.44 | 601.35 | 601.35 | 0.00 |
| Equipo de computación | 8,067.73 | 5,126.25 | 806.77 | 2,134.71 | 806.77 | 1,327.94 | 1,327.94 | 0.00 |
| Inversiones en activos | 304,826.66 | 253,585.29 | 32,287.33 | 18,954.04 | 16,813.14 | 2,140.90 | 2,140.90 | 0.00 |

Capital de trabajo

En el pasivo de corto plazo constan registrados valores de préstamos de socios que se devuelven con los intereses respectivos. Estos valores deben capitalizarse de manera que el fondo de maniobra con que cuenta la empresa se vea incrementado. A diciembre de 2005 este valor llegaría a la suma de 32,2 mil dólares.

Otro valor significativo que se encuentra registrado en el pasivo de corto plazo es el de utilidades no distribuidas de años anteriores por 64,3 mil dólares. Muy conveniente es compensar estos valores con las pérdidas acumuladas registradas en el patrimonio.

Con estas dos acciones en realidad se dará un mejoramiento de los indicadores de liquidez de la compañía, pero es necesario una inyección de capital fresco que lo hemos calculado en 15 mil dólares. Estos recursos deben venir de los socios en calidad de préstamo reembolsables en 3 cuotas semestrales iguales a partir de julio del 2006.

Estamos seguros de encontrar un eco positivo en los socios dado que en el capítulo referente al análisis financiero, demostramos que Cerámica Pella en

realidad nunca se capitalizó con recursos de sus socios, excepto por el valor de 600 dólares que figuran en el balance general como capital social.

Al contar con un capital adecuado la empresa ofrecerá mejores réditos a los socios vía utilidades.

Presupuesto de ingresos

Las ventas proyectadas para el año 2006 están detalladas mes a mes en el siguiente pronóstico de ventas:

Cuadro N° 45

| Pronostico de ventas para el primer año de proyecciones | | | |
|---|-------------------|--------------|------------|
| Mes | Ventas netas | Incremento % | Acumulado |
| 1 | 32.916,37 | 2,5% | 32.916,37 |
| 2 | 33.739,28 | 2,5% | 66.655,65 |
| 3 | 34.582,76 | 2,5% | 101.238,41 |
| 4 | 35.620,24 | 3,0% | 136.858,65 |
| 5 | 36.688,85 | 3,0% | 173.547,50 |
| 6 | 37.789,52 | 3,0% | 211.337,01 |
| 7 | 39.301,10 | 4,0% | 250.638,11 |
| 8 | 40.873,14 | 4,0% | 291.511,25 |
| 9 | 42.508,07 | 4,0% | 334.019,31 |
| 10 | 44.633,47 | 5,0% | 378.652,78 |
| 11 | 46.865,14 | 5,0% | 425.517,92 |
| 12 | 49.208,40 | 5,0% | 474.726,32 |
| | 474.726,32 | 56,2% | |

En el mes de abril del 2006 se pretende realizar saldos de inventarios por 20 mil dólares al costo más un 20% de utilidad con lo que las ventas totales para el 2006 suman 498.726 dólares. Los diferentes valores por ventas, cobros y saldos de cartera en cada año se recogen en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 46

| RESUMEN | 2,006 | 2,007 | 2,008 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| VENTAS (exc IVA) | 498,726 | 523,663 | 549,846 |
| Ingresos Netos de V. | 479,639 | 523,663 | 549,846 |
| C.x.COBRAR (inc IVA) | 49,208 | 49,208 | 49,208 |

Presupuesto de materias primas

Cuadro N° 47

| Análisis de costos Plan de negocios | | | | | | | | | |
|--|-------------------|------------|-----------|-------------------|------------|-----------|-------------------|------------|-----------|
| Concepto | Año 2006 | | | Año 2007 | | | Año 2008 | | |
| | Fijos | Variables | % CV/Vtas | Fijos | Variables | % CV/Vtas | Fijos | Variables | % CV/Vtas |
| | Ventas 474,726.32 | | | Ventas 523,662.64 | | | Ventas 549,845.77 | | |
| | 152,434.82 | | | | | | | | |
| Materia prima directa | 0.00 | 152,434.82 | 32.11% | 0.00 | 168,148.30 | 32.11% | 0.00 | 176,555.71 | 32.11% |
| Materia Prima1: Bizcocho | 0.00 | 113,823.08 | 23.98% | 0.00 | 125,556.33 | 23.98% | 0.00 | 131,834.15 | 23.98% |
| Materia Prima 2: Pigmentos | 0.00 | 21,386.61 | 4.51% | 0.00 | 23,591.21 | 4.51% | 0.00 | 24,770.77 | 4.51% |
| Otras Materias Primas: Esmaltes | 0.00 | 17,225.14 | 3.63% | 0.00 | 19,000.76 | 3.63% | 0.00 | 19,950.80 | 3.63% |

Es necesario aclarar que con el propósito de mantener la calidad de los productos, las materias primas principales que son el bizcocho, los pigmentos y los esmaltes seguirán siendo importados desde España.

Presupuesto de gastos de operación

Los gastos de administración no tendrán variación alguna por cuanto son fijos en un 100% y no hay situaciones especiales que alteren estas estimaciones.

Cuadro N° 48

| Proyección anual de gastos de Administración. | | | |
|---|------------------|-----------|-----------|
| | | año 2006 | |
| Concepto | Fijos | Variables | % CV/Vtas |
| Gastos de administración | 31.037,54 | | |
| Sueldos | 23.770,91 | | 0,0% |
| Honorarios profesionales | 852,13 | | 0,0% |
| Luz agua teléfono | 454,97 | | 0,0% |
| Correspondencia | 249,46 | | 0,0% |
| Suscripciones y publicaciones | 362,55 | | 0,0% |
| Seguros | 662,67 | | 0,0% |
| Mantenimiento de activos | 658,76 | | 0,0% |
| Impuestos | 3.362,42 | | 0,0% |
| Utiles de Oficina | 611,82 | | 0,0% |
| Depreciaciones | | | 0,0% |
| Otros gastos de adm. | 51,85 | | 0,0% |

Los gastos de ventas están clasificados y valorados de acuerdo a las diferentes estrategias que se implementarán con el propósito de lograr incrementos en el volumen de ventas y que fueron explicadas anteriormente.

Cuadro N° 49

| Proyección anual de gastos de ventas | | | |
|--------------------------------------|-----------|-----------|------------|
| | año 2006 | | 474,726.32 |
| Concepto | Fijos | Variables | % CV/Vtas |
| Gastos de ventas | 64,800.00 | 92,176.01 | 19.4% |
| Sueldos | 18,000.00 | | 0.0% |
| Comisiones | | 47,472.63 | 10.0% |
| Viáticos y movilizaciones | | 7,200.00 | 1.5% |
| Teléfonos y comunicaciones | | 2,373.63 | 0.5% |
| Fletes y acarreos | | 4,747.26 | 1.0% |
| Materiales de embalaje | | 6,646.17 | 1.4% |
| Arriendos de locales | 28,800.00 | | 0.0% |
| Adecuaciones de locales | 2,000.00 | | 0.0% |
| Depreciaciones | | | 0.0% |
| Publicidad | 10,000.00 | 14,241.79 | 3.0% |
| Otros gastos de ventas | 6,000.00 | 9,494.53 | 2.0% |

Análisis de costos

Cuadro N° 50

| Análisis de costos | | | |
|--|-------------------|-------------------|--------------|
| Plan de negocios | | | |
| | Año 2006 | Año 2006 | |
| | | Ventas | 474.726,32 |
| Concepto | Fijos | Variables | % CV/Vtas |
| | | 152.434,82 | |
| Materia prima directa | 0,00 | 152.434,82 | 32,11% |
| Materia Prima1: Bizcocho | 0,00 | 113.823,08 | 23,98% |
| Materia Prima 2: Pigmentos | 0,00 | 21.386,61 | 4,51% |
| Otras Materias Primas: Esmaltes | 0,00 | 17.225,14 | 3,63% |
| Mano de obra directa | 50.332,41 | 0,00 | 0% |
| Gastos de fabricación | 51.063,63 | 22.185,74 | 4,67% |
| Mano de obra indirecta | 29.226,60 | 0,00 | 0,00% |
| Combustibles | 5.017,52 | 6.090,79 | 1,28% |
| Repuestos y partes | 523,09 | 0,00 | 0,00% |
| Agua | 4.810,19 | 117,18 | 0,02% |
| Energía eléctrica | 0,00 | 15.977,77 | 3,37% |
| Arrendamiento de locales | 6.000,00 | 0,00 | 0,00% |
| Mantenimiento de activos | 1.951,28 | 0,00 | 0,00% |
| Seguros | 2.344,34 | 0,00 | 0,00% |
| Depreciaciones | 0,00 | 0,00 | 0,00% |
| Otros gastos de fabricación | 1.190,61 | 0,00 | 0,00% |
| Concepto | Fijos | Variables | % CV/Vtas |
| Costo de producción | 101.396,04 | 174.620,56 | 36,8% |
| Factor de disminución global de costos | 5,00% | 5,00% | |
| Costo de producción | 96.326,24 | 165.889,53 | 34,9% |
| Costo de Producción/ventas | | | 55,24% |

El costo de producción total para el año 2006 alcanza la suma de 262.216 dólares que representa el 55.24 de las ventas.

Cuadro N° 51

| Análisis de costos Plan de negocios | | Año 2007 | Año 2007 | |
|--|------------------|-------------------|--------------|------------|
| | | | Ventas | 523,662.64 |
| Concepto | Fijos | Variables | % CV/Vtas | |
| Materia prima directa | 0.00 | 168,148.30 | 32.11% | |
| Materia Prima1: Bizcocho | 0.00 | 125,556.33 | 23.98% | |
| Materia Prima 2: Pigmentos | 0.00 | 23,591.21 | 4.51% | |
| Otras Materias Primas: Esmaltes | 0.00 | 19,000.76 | 3.63% | |
| Mano de obra directa | 4,194.37 | 0.00 | 0% | |
| Gastos de fabricación | 49,263.63 | 24,472.71 | 4.67% | |
| Mano de obra indirecta | 29,226.60 | 0.00 | 0.00% | |
| Combustibles | 5,017.52 | 6,718.65 | 1.28% | |
| Repuestos y partes | 523.09 | 0.00 | 0.00% | |
| Agua | 4,810.19 | 129.26 | 0.02% | |
| Energía eléctrica | 0.00 | 17,624.81 | 3.37% | |
| Arrendamiento de locales | 6,000.00 | 0.00 | 0.00% | |
| Mantenimiento de activos | 151.28 | 0.00 | 0.00% | |
| Seguros | 2,344.34 | 0.00 | 0.00% | |
| Depreciaciones | | 0.00 | 0.00% | |
| Otros gastos de fabricación | 1,190.61 | 0.00 | 0.00% | |
| Concepto | Fijos | Variables | % CV/Vtas | |
| Costo de producción | 53,458.00 | 192,621.01 | 36.8% | |
| Factor de disminución global de costo | 5.00% | 5.00% | | |
| Costo de producción | 50,785.10 | 182,989.96 | 34.9% | |
| Costo de Producción/ventas | | | 44.64% | |

En el año 2007 el costo total de producción es de 233.775 dólares que representa el 44.64% de las ventas y en el año 2008 es 242.925 dólares es decir un 44.18% sobre las ventas.

Cuadro N° 52

| Análisis de costos | | Año 2008 | | |
|---------------------------------------|------------------|-------------------|--------------|------------|
| Plan de negocios | | Año 2008 | | Ventas |
| | | | | 549.845,77 |
| Concepto | Fijos | Variables | % CV/Vtas | |
| Materia prima directa | 0,00 | 176.555,71 | 32,11% | |
| Materia Prima1: Bizcocho | 0,00 | 131.834,15 | 23,98% | |
| Materia Prima 2: Pigmentos | 0,00 | 24.770,77 | 4,51% | |
| Otras Materias Primas: Esmaltes | 0,00 | 19.950,80 | 3,63% | |
| Mano de obra directa | 4.194,37 | 0,00 | 0% | |
| Gastos de fabricación | 49.263,63 | 25.696,35 | 4,67% | |
| Mano de obra indirecta | 29.226,60 | 0,00 | 0,00% | |
| Combustibles | 5.017,52 | 7.054,59 | 1,28% | |
| Repuestos y partes | 523,09 | 0,00 | 0,00% | |
| Agua | 4.810,19 | 135,72 | 0,02% | |
| Energía eléctrica | 0,00 | 18.506,05 | 3,37% | |
| Arrendamiento de locales | 6.000,00 | 0,00 | 0,00% | |
| Mantenimiento de activos | 151,28 | 0,00 | 0,00% | |
| Seguros | 2.344,34 | 0,00 | 0,00% | |
| Depreciaciones | | 0,00 | 0,00% | |
| Otros gastos de fabricación | 1.190,61 | 0,00 | 0,00% | |
| Concepto | Fijos | Variables | % CV/Vtas | |
| Costo de producción | 53.458,00 | 202.252,06 | 36,8% | |
| Factor de disminución global de costo | 5,00% | 5,00% | | |
| Costo de producción | 50.785,10 | 192.139,46 | 34,9% | |
| Costo de Producción/ventas | | | 44,18% | |

Análisis Financiero

Flujo de efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo muestra las diferentes fuentes de generación de efectivo así como su aplicación mes a mes en el 2006 y en forma anual hasta el año 2008. El volumen de ventas proyectado en atención a las estrategias propuestas, el mejoramiento de la productividad, la inyección de capital fresco por parte de los socios y la reestructuración del pasivo, permiten mantener un

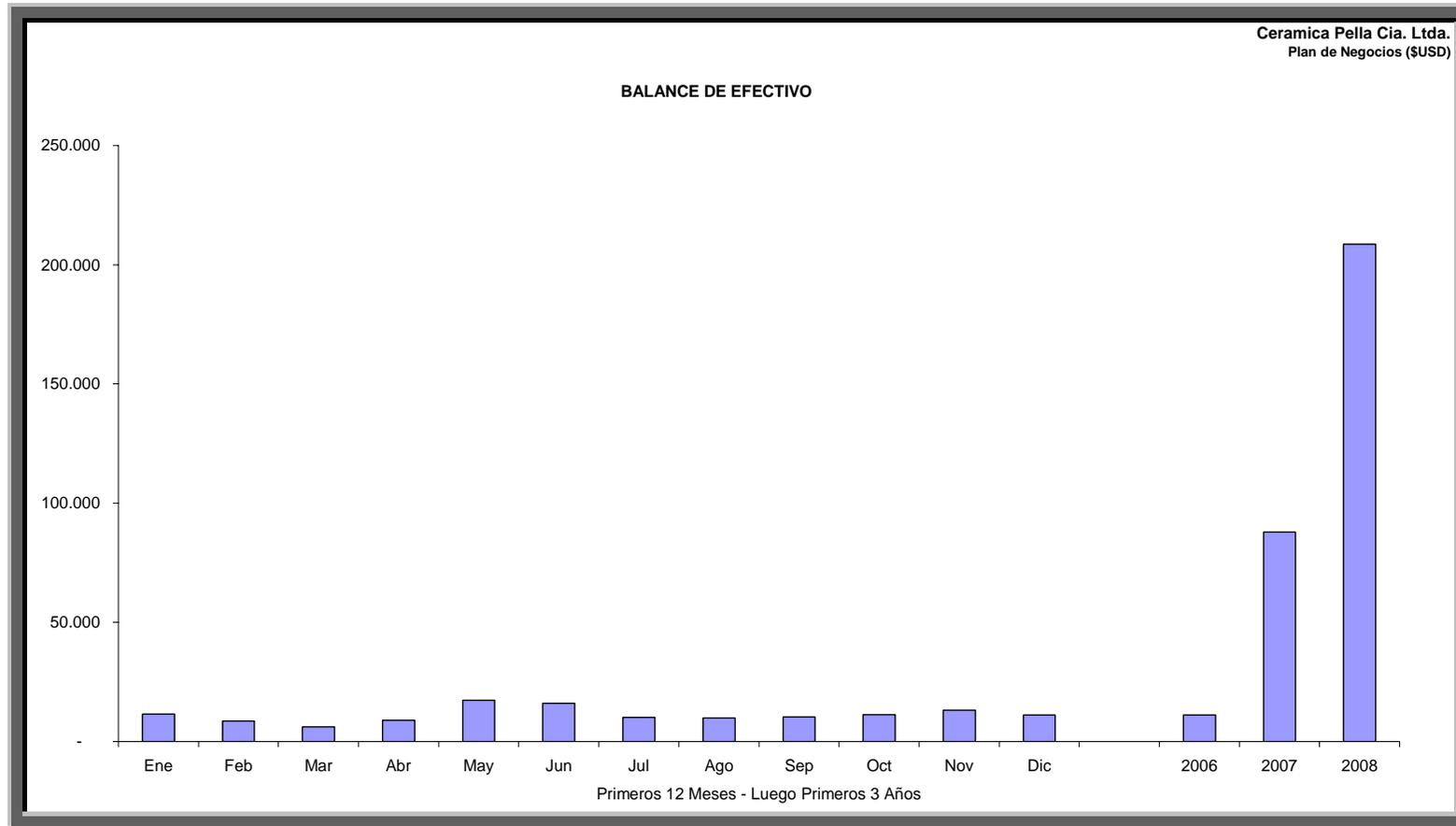
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Cuadro N° 53

Ceramica Pella Cia. Ltda.
Plan de Negocios (\$USD)

| | Mes Ene | Mes Feb | Mes Mar | Mes Abr | Mes May | Mes Jun | Mes Jul | Mes Ago | Mes Sep | Mes Oct | Mes Nov | Mes Dic | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 |
|---|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| GENERACION DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | | | | |
| Efectivo de Ventas | 30.121 | 32.916 | 33.739 | 34.583 | 59.620 | 36.689 | 37.790 | 39.301 | 40.873 | 42.508 | 44.633 | 46.865 | 479.639 | 523.663 | 549.846 |
| IVA de Ventas | 3.615 | 3.950 | 4.049 | 4.150 | 7.154 | 4.403 | 4.535 | 4.716 | 4.905 | 5.101 | 5.356 | 5.624 | 57.557 | 62.840 | 65.981 |
| Prestamos de Socios | 15.000 | | | | | | | | | | | | 15.000 | | |
| Prestamos a Largo Plazo | 29.806 | | | | | | | | | | | | 29.806 | | |
| Aportes para futura capitalización | 32.232 | | | | | | | | | | | | 32.232 | | |
| GENERACION DE EFECTIVO POR PERIODO | 110.774 | 36.866 | 37.788 | 38.733 | 66.775 | 41.092 | 42.324 | 44.017 | 45.778 | 47.609 | 49.989 | 52.489 | 614.234 | 586.502 | 615.827 |
| SALIDAS DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | | | | |
| Financiamiento e Inversión | | | | | | | | | | | | | | | |
| TI/ Equipo de Oficina Planta y Maquinaria Activos Intangibles [Desarrollo] Otros Activos Fijos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Materias Primas/Provisiones/otros | 49.283 | 19.675 | 19.969 | 20.332 | 20.705 | 21.090 | 21.618 | 22.167 | 22.739 | 23.482 | 24.261 | 25.080 | 290.402 | 253.775 | 242.925 |
| Interés de Prestamos Pagado | 419 | 384 | 349 | 314 | 279 | 244 | 210 | 175 | 140 | 105 | 70 | 35 | 2.724 | | |
| Pago Sobre Capital de Prestmos | 32.232 | 2.619 | 2.619 | 2.619 | 2.619 | 2.619 | 2.619 | 2.619 | 2.619 | 2.619 | 2.619 | 2.619 | 61.039 | 2.619 | |
| Pago de Prestamos Directivos | | | | | | | 5.000 | | | | | | 10.000 | 5.000 | |
| Gastos Administrativos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Remuneraciones | 1.981 | 1.981 | 1.981 | 1.981 | 1.981 | 1.981 | 1.981 | 1.981 | 1.981 | 1.981 | 1.981 | 1.981 | 23.771 | 23.771 | 23.771 |
| Honorarios profesionales | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 852 | 852 | 852 |
| Servicios (agua, luz, telef.) | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 455 | 455 | 455 |
| Correspondencia | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 249 | 249 | 249 |
| Suscripciones y publicaciones | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 363 | 363 | 363 |
| Seguros | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 663 | 663 | 663 |
| Mantenimiento de activos | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 659 | 659 | 659 |
| Impuestos y contribuciones | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 3.362 | 3.362 | 3.362 |
| Utiles de oficina | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 612 | 612 | 612 |
| Otros gastos administrativos | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 52 | 52 | 52 |
| Costos de Ventas y Distribución | 14.385 | 10.547 | 10.713 | 6.825 | 24.128 | 11.345 | 11.642 | 11.952 | 12.274 | 12.693 | 13.132 | 13.594 | 153.229 | 149.962 | 155.120 |
| IVA | | | | | | | | | | | | | | | |
| IVA en Compras | 898 | 921 | 944 | 10 | 1.001 | 1.031 | 1.072 | 1.115 | 1.160 | 1.218 | 1.279 | 1.343 | 11.972 | 14.290 | 15.004 |
| IVA - Pagos al SRI | | 3.052 | 3.128 | 3.206 | 7.165 | 3.401 | 3.504 | 3.644 | 3.789 | 3.941 | 4.138 | 4.345 | 43.313 | 53.112 | 50.977 |
| SALIDA DE EFECTIVO POR PERIODO | 99.803 | 39.783 | 40.308 | 35.873 | 58.484 | 42.317 | 48.251 | 44.258 | 45.307 | 46.643 | 48.086 | 54.602 | 603.716 | 509.795 | 495.063 |
| FLUJOS NETOS DE EFECTIVO | 10.970 | - 2.917 | - 2.520 | 2.860 | 8.291 | - 1.225 | - 5.927 | - 241 | 471 | 966 | 1.904 | - 2.113 | 10.518 | 76.708 | 120.764 |
| EFECTIVO INICIAL | 611 | 11.582 | 8.665 | 6.145 | 9.005 | 17.296 | 16.070 | 10.143 | 9.902 | 10.373 | 11.339 | 13.242 | 611 | 11.129 | 87.837 |
| BALANCE DE EFECTIVO | 11.582 | 8.665 | 6.145 | 9.005 | 17.296 | 16.070 | 10.143 | 9.902 | 10.373 | 11.339 | 13.242 | 11.129 | 11.129 | 87.837 | 208.601 |

Gráfico N° 50





flujo de fondos apropiado para el buen funcionamiento del negocio; así durante el 2006 se mantiene un flujo positivo en promedio de 11 mil dólares, a diciembre del 2007 será de 87.8 mil dólares y al cierre del 2008 208.6 mil dólares.

Estado de resultados

El plan que se aplicará permitirá estabilizar las operaciones de la empresa en el año 2006 en que se tendrá un resultado positivo de 6.731 dólares. De aquí en adelante se espera que la empresa genere utilidades para el año 2007 y 2008 por 56.666 y 76.987 dólares respectivamente. Aunque no incluimos pagos de dividendos en los estados financieros proyectados, es necesario recomendar una política moderada al entregar dividendos ya que se hace necesaria la acumulación de reservas destinadas a la renovación de la planta luego de 8 o 10 años.

Balance General

Revisando el balance general podemos observar que a finales del 2006 la situación financiera de la compañía habrá mejorado ostensiblemente. No solamente que habrá un mejor equilibrio en la estructura de financiación del activo, sino que se habrá cancelado una buena parte de pasivos y durante el 2007 y 2008 prácticamente permanecen nulos. El activo fijo desde junio del 2006 aparece con valor nulo, debido a que la depreciación del activo fijo llega al 100% a mediados de este año.

Índices Financieros

En el cuadro correspondiente podemos observar la evolución de los principales indicadores financieros que confirman los buenos resultados que se pueden obtener con la aplicación del plan de negocios propuesto destacando la utilidad sobre ventas, el retorno sobre el capital y los índices de liquidez.

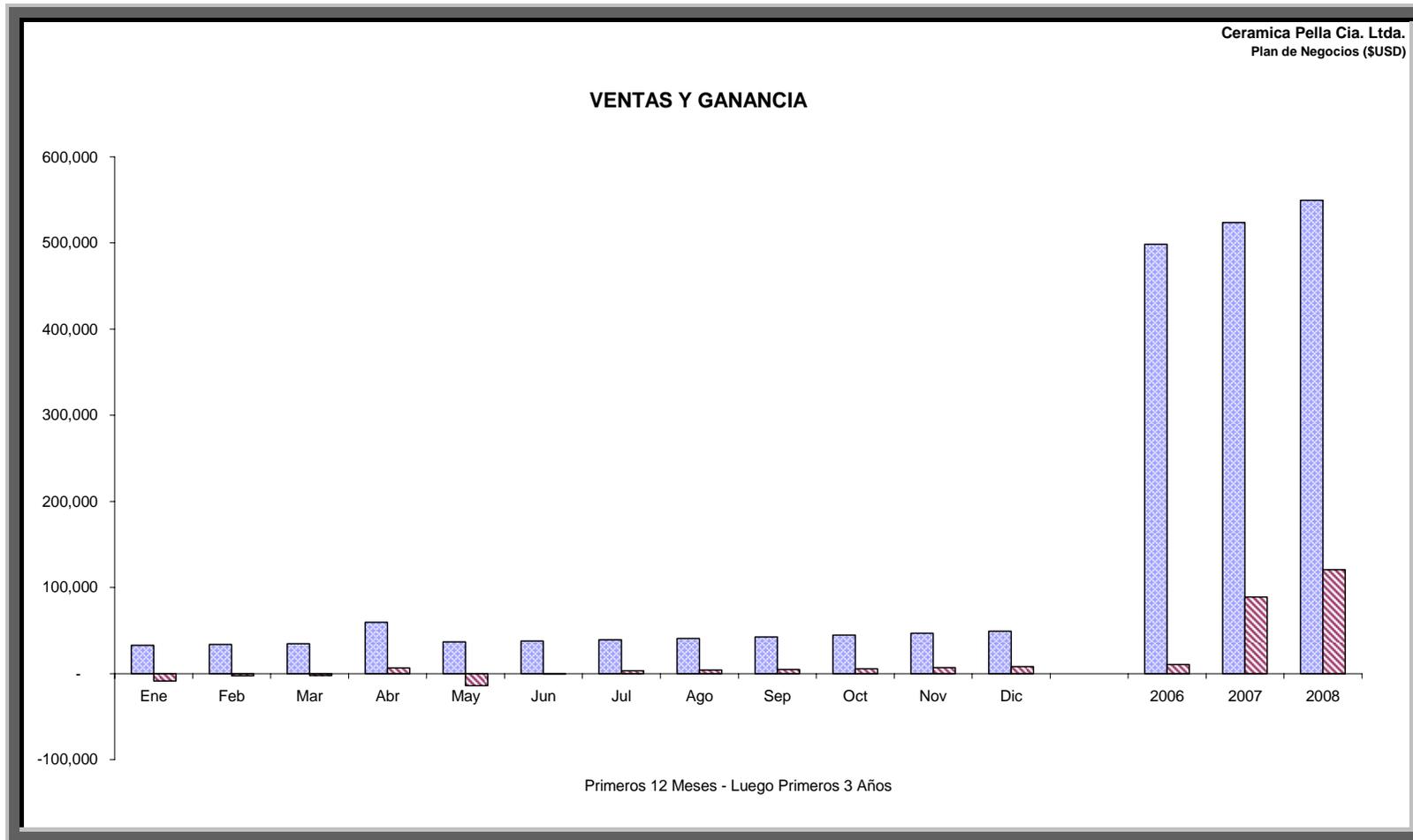
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Cuadro N° 54

Ceramica Pella Cia. Ltda.
Plan de Negocios (\$USD)

| | Mes Ene | Mes Feb | Mes Mar | Mes Abr | Mes May | Mes Jun | Mes Jul | Mes Ago | Mes Sep | Mes Oct | Mes Nov | Mes Dic | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------------|
| Ventas | 32,916 | 33,739 | 34,583 | 59,620 | 36,689 | 37,790 | 39,301 | 40,873 | 42,508 | 44,633 | 46,865 | 49,208 | 498,726 | 523,663 | 549,846 | | | | | |
| Costo de Ventas | 21,097 | 19,675 | 19,969 | 40,332 | 20,705 | 21,090 | 21,618 | 22,167 | 22,739 | 23,482 | 24,261 | 25,080 | 282,216 | 253,775 | 242,925 | | | | | |
| Ganancia Bruta | 11,819 | 14,065 | 14,613 | 19,288 | 15,984 | 16,700 | 17,683 | 18,706 | 19,769 | 21,152 | 22,604 | 24,128 | 216,511 | 269,888 | 306,921 | | | | | |
| Costos Administrativos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Remuneraciones | 1,981 | 1,981 | 1,981 | 1,981 | 1,981 | 1,981 | 1,981 | 1,981 | 1,981 | 1,981 | 1,981 | 1,981 | 23,771 | 23,771 | 23,771 | | | | | |
| Honorarios profesionales | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 852 | 852 | 852 | | | | | |
| Servicios (agua, luz, telef.) | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 455 | 455 | 455 | | | | | |
| Correspondencia | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 249 | 249 | 249 | | | | | |
| Suscripciones y publicaciones | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 363 | 363 | 363 | | | | | |
| Seguros | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 663 | 663 | 663 | | | | | |
| Mantenimiento de activos | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 659 | 659 | 659 | | | | | |
| Impuestos y contribuciones | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 3,362 | 3,362 | 3,362 | | | | | |
| Útiles de oficina | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 | 612 | 612 | 612 | | | | | |
| Otros gastos administrativos | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 52 | 52 | 52 | | | | | |
| | 2,586 | 31,038 | 31,038 | 31,038 | | | | | |
| Gastos de Ventas y Distribución | 14,385 | 10,547 | 10,713 | 6,825 | 24,128 | 11,345 | 11,642 | 11,952 | 12,274 | 12,693 | 13,132 | 13,594 | 153,229 | 149,962 | 155,120 | | | | | |
| Depreciación | 3,167 | 3,159 | 3,159 | 3,159 | 3,159 | 3,159 | | | | | | | 18,962 | | | | | | | |
| Ganancia Operativa (EBIT) | - | 8,319 | - | 2,227 | - | 1,845 | 6,718 | - | 13,890 | - | 390 | 3,454 | 4,167 | 4,909 | 5,873 | 6,885 | 7,948 | 13,282 | 88,889 | 120,764 |
| Interés a Pagar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Interés de Prestamo a Pagar | 419 | 384 | 349 | 314 | 279 | 244 | 210 | 175 | 140 | 105 | 70 | 35 | 2,724 | | | | | | | |
| Ganancia (Sin Impuesto X Capital) | - | 8,738 | - | 2,612 | - | 2,194 | 6,403 | - | 14,169 | - | 634 | 3,245 | 3,993 | 4,769 | 5,768 | 6,815 | 7,913 | 10,559 | 88,888 | 120,764 |
| Participación trabajadores 15% | | | | | | | | | | | | | 1,584 | 13,333 | 18,115 | | | | | |
| Impuesto a la renta 25% | | | | | | | | | | | | | 2,244 | 18,889 | 25,662 | | | | | |
| Ganancia Neta / (Perdida) | - | 8,738 | - | 2,612 | - | 2,194 | 6,403 | - | 14,169 | - | 634 | 3,245 | 3,993 | 4,769 | 5,768 | 6,815 | 7,913 | 6,731 | 56,666 | 76,987 |
| Dividendos a Pagar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ganancia a Reservas | - | 8,738 | - | 2,612 | - | 2,194 | 6,403 | - | 14,169 | - | 634 | 3,245 | 3,993 | 4,769 | 5,768 | 6,815 | 7,913 | 6,731 | 56,666 | 76,987 |

Gráfico N° 51



BALANCE GENERAL

Cuadro N° 55

Ceramica Pella Cia. Ltda.
Plan de Negocios (\$USD)

| | Balance Inicial | Mes Ene | Mes Feb | Mes Mar | Mes Abr | Mes May | Mes Jun | Mes Jul | Mes Ago | Mes Sep | Mes Oct | Mes Nov | Mes Dic | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 |
|--|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Activos Fijos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TI / Equipo de Oficina | 4,803 | 4,003 | 3,202 | 2,402 | 1,601 | 801 | | | | | | | | | | |
| Planta y Maquinaria | 14,151 | 11,792 | 9,434 | 7,075 | 4,717 | 2,358 | | | | | | | | | | |
| Activos Intangibles [Desarrollo] | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Otros Activos Fijos | 8 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 18,962 | 15,795 | 12,636 | 9,477 | 6,318 | 3,159 | | | | | | | | | | |
| Activos Corrientes | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Efectivo | 611 | 11,582 | 8,665 | 6,145 | 9,005 | 17,296 | 16,070 | 10,143 | 9,902 | 10,373 | 11,339 | 13,242 | 11,129 | 11,129 | 87,837 | 208,601 |
| Deudores Comerciales | 30,121 | 33,252 | 34,173 | 35,118 | 63,160 | 37,477 | 38,710 | 40,403 | 42,163 | 43,995 | 46,375 | 48,874 | 51,499 | 51,499 | 51,499 | 51,499 |
| Stock | 147,938 | 147,938 | 147,938 | 147,938 | 127,938 | 127,938 | 127,938 | 127,938 | 127,938 | 127,938 | 127,938 | 127,938 | 127,938 | 127,938 | 127,938 | 127,938 |
| Imptos anticipados, prestamos y otros | 16,600 | 16,600 | 16,600 | 16,600 | 16,600 | 16,600 | 16,600 | 16,600 | 16,600 | 16,600 | 16,600 | 16,600 | 16,600 | 16,600 | 16,600 | 16,600 |
| | 195,270 | 209,371 | 207,376 | 205,800 | 216,702 | 199,310 | 199,318 | 195,084 | 196,603 | 198,905 | 202,251 | 206,654 | 207,166 | 207,166 | 283,873 | 404,637 |
| Pasivos Corrientes | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acreedores Comerciales y Acumulacione | 143,922 | 51,406 | 51,406 | 51,406 | 51,406 | 51,406 | 51,406 | 51,406 | 51,406 | 51,406 | 51,406 | 51,406 | 51,406 | 51,406 | 51,406 | 51,406 |
| IVA por pagar SRI | | 3,052 | 3,128 | 3,206 | 7,165 | 3,401 | 3,504 | 3,644 | 3,789 | 3,941 | 4,138 | 4,345 | 4,562 | 4,562 | | |
| Participaciones e Impuesto Renta | | | | | | | | | | | | | | 3,828 | 36,050 | 79,827 |
| | 143,922 | 54,457 | 54,534 | 54,612 | 58,570 | 54,807 | 54,909 | 55,049 | 55,195 | 55,347 | 55,544 | 55,751 | 55,968 | 59,795 | 87,455 | 131,232 |
| Activos Corrientes Netos | 51,348 | 154,914 | 152,842 | 151,188 | 158,132 | 144,503 | 144,408 | 140,034 | 141,408 | 143,558 | 146,707 | 150,904 | 151,198 | 147,370 | 196,418 | 273,405 |
| Activos menos Pasivos Corrientes | 70,310 | 170,709 | 165,478 | 160,666 | 164,450 | 147,662 | 144,409 | 140,035 | 141,409 | 143,559 | 146,708 | 150,904 | 151,198 | 147,371 | 196,419 | 273,406 |
| Acreedores de Largo Plazo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prestamos a Largo Plazo | 33,852 | 31,425.78 | 28,807 | 26,188 | 23,569 | 20,950 | 18,332 | 15,713 | 13,094 | 10,475 | 7,856 | 5,237 | 2,619 | 2,619 | | |
| Prestamos de Socios | | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 5,000 | 5,000 | | |
| Otros Creditos a vencer despues de 1 año | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 33,852 | 46,426 | 43,807 | 41,188 | 38,569 | 35,950 | 33,332 | 25,713 | 23,094 | 20,475 | 17,856 | 15,237 | 7,619 | 7,619 | | |
| ACTIVOS NETOS | 36,458 | 124,283 | 121,671 | 119,477 | 125,881 | 111,712 | 111,077 | 114,322 | 118,315 | 123,084 | 128,852 | 135,667 | 143,580 | 139,752 | 196,418 | 273,405 |
| PATRIMONIO | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capital y Reservas | 8,880 | 41,112 |
| Resultados Acumulados | 27,578 | 83,171 | 80,559 | 78,365 | 84,768 | 70,599 | 69,965 | 73,210 | 77,202 | 81,971 | 87,739 | 94,554 | 102,467 | 98,640 | 155,306 | 232,293 |



Cuadro N° 56

| | | | | | | | | | | | | | Ceramica Pella Cia. Ltda. Plan de Negocios (\$USD) | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---|-------------|-------------|
| | Mes Ene | Mes Feb | Mes Mar | Mes Abr | Mes May | Mes Jun | Mes Jul | Mes Ago | Mes Sep | Mes Oct | Mes Nov | Mes Dic | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 |
| RAZONES CLAVES | | | | | | | | | | | | | | | |
| RAZONES OPERATIVAS | | | | | | | | | | | | | | | |
| MARGEN BRUTO DE GANANCIA % | 35.9% | 41.7% | 42.3% | 32.4% | 43.6% | 44.2% | 45.0% | 45.8% | 46.5% | 47.4% | 48.2% | 49.0% | 43.4% | 51.5% | 55.8% |
| COSTO DE VENTAS % | 64.1% | 58.3% | 57.7% | 67.6% | 56.4% | 55.8% | 55.0% | 54.2% | 53.5% | 52.6% | 51.8% | 51.0% | 56.6% | 48.5% | 44.2% |
| VENTAS Y DISTRIBUCIÓN % | 43.7% | 31.3% | 31.0% | 11.4% | 65.8% | 30.0% | 29.6% | 29.2% | 28.9% | 28.4% | 28.0% | 27.6% | 30.7% | 28.6% | 28.2% |
| GANANCIA EN VENTAS % | -25.3% | -6.6% | -5.3% | 11.3% | -37.9% | -1.0% | 8.8% | 10.2% | 11.5% | 13.2% | 14.7% | 16.2% | 2.7% | 17.0% | 22.0% |
| RAZONES DE RETORNO SOBRE ACTIVO | | | | | | | | | | | | | | | |
| RETORNO NETO SOBRE ACTIVOS | -6.7% | -1.8% | -1.5% | 5.3% | -12.4% | -0.4% | 3.0% | 3.5% | 4.0% | 4.6% | 5.1% | 5.5% | 9.5% | 45.3% | 44.2% |
| RETORNO SOBRE CAPITAL | -21.3% | -6.4% | -5.3% | 15.6% | -34.5% | -1.5% | 7.9% | 9.7% | 11.6% | 14.0% | 16.6% | 19.2% | 16.4% | 137.8% | 187.3% |
| RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO | -10.5% | -3.2% | -2.8% | 7.6% | -20.1% | -0.9% | 4.4% | 5.2% | 5.8% | 6.6% | 7.2% | 7.7% | 6.8% | 36.5% | 33.1% |
| RAZONES DE SOLVENCIA O APALANCAMIENTO | | | | | | | | | | | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO | 154,914 | 152,842 | 151,188 | 158,132 | 144,503 | 144,408 | 140,034 | 141,408 | 143,558 | 146,707 | 150,904 | 151,198 | 147,370 | 196,418 | 273,405 |
| RAZÓN DE CIRCULANTE | 3.8 | 3.8 | 3.8 | 3.7 | 3.6 | 3.6 | 3.5 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.7 | 3.7 | 3.5 | 3.2 | 3.1 |
| CAPITAL DE TRABAJO MENOS INVENTA | 6,976 | 4,905 | 3,251 | 30,194 | 16,566 | 16,471 | 12,097 | 13,471 | 15,621 | 18,770 | 22,966 | 23,260 | 19,433 | 68,480 | 145,467 |
| RAZÓN DEL ACIDO (liquidez) | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 1.2 | 1.0 | 1.0 | 0.9 | 0.9 | 1.0 | 1.0 | 1.1 | 1.1 | 1.0 | 2.7 | 5.1 |

Evaluación del plan de negocios

En el cuadro de los índices financieros observamos que el retorno sobre la inversión es del 16.4% en el 2006, 137.8% en el 2007 y 187.3% en el 2008 que contrasta totalmente con los resultados negativos que se han acumulado en los años anteriores por lo que consideramos esta plenamente justificado pone en marcha el plan de negocios recomendado.

La situación especial que está atravesando la empresa lleva también a realizar la evaluación considerando la posibilidad de liquidar ahora la compañía. Para este efecto hemos determinado que el valor de mercado del activo fijo es 100 mil dólares y que luego de 10 años su valor residual será de 15 mil. Los resultados que obtenemos confirman lo establecido en los análisis anteriores de manera que la tasa interna de retorno es del 47% y el valor actual neto es 113 mil dólares.

Cuadro N° 57

| Cerámica Pella Cia. Ltda. Flujo de caja neto proyectado | | | | | | | | | | | |
|--|------|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Años | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Utilidad Neta | | 6.731 | 56.666 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 76.987 |
| +Depreciaciones | | 18.962 | | | | | | | | | |
| 1. Flujo de fondos del período | | 25.693 | 56.666 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 76.987 |
| 2. Costo de oportunidad | | 117.496 | | | | | | | | | |
| 3. Valor residual de activos | | | | | | | | | | | 15.000 |
| 4. (=1-2+3) Flujos de caja netos | | -117.496 | 25.693 | 56.666 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 76.987 | 91.987 |
| Tasa interna de retorno | | 47% | | | | | | | | | |
| Valor presente neto al 24% | | S/. 113.123 | | | | | | | | | |

Análisis de riesgos e intangibles

El mayor riesgo para la compañía en la aplicación del presente plan de negocios está en no alcanzar las cuotas de ventas esperadas, por cuanto cada vez hay más productos extranjeros que compiten en el mercado nacional. Sin



embargo la estructura de costos de Cerámica Pella, carente de depreciaciones y en especial los efectos de la aplicación de las recomendaciones del estudio de buenas prácticas de manufactura le darán competitividad a sus productos en el mercado.

En lo económico podemos identificar un riesgo potencial que está asociado con una eventual subida de la cotización del Euro. Cerámica Pella Cía. Ltda. y los competidores que importan el producto terminado, tendrán un impacto negativo en sus costos, no así aquellos de producción nacional que básicamente por calidad no constituyen amenaza directa en la cuota de mercado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✓ De los estudios que efectuamos al interior de Cerámica Pella Cia. Ltda., podemos concluir que muchos de los problemas de producción, competitividad, ventas y resultados que afrontan las pequeñas y medianas empresas de nuestro medio, se deben en unos casos a la falta de decisión para poner en práctica las diferentes teorías y herramientas desarrolladas para el mejoramiento empresarial y en otros a la falta de conocimiento o de preparación de los administradores y empresarios en estos aspectos. Esto a pesar de que actualmente ya no se requieren mayores recursos económicos para implementar o tener acceso a dichas herramientas.
- ✓ Mediante el estudio que hemos realizado demostramos que Cerámica Pella es una empresa viable, rentable y con proyección a futuro; lamentablemente la administración y los propietarios no han manejado la empresa con un criterio empresarial sino que únicamente han tratado de obtener el mayor beneficio en el corto plazo; nunca capitalizaron la empresa sino que invirtieron su dinero con el fin de recuperarlo rápidamente más los intereses correspondientes. Situación que afecta el normal desarrollo de la empresa.
- ✓ En los análisis efectuados probamos que existe un gran mercado actual y potencial. Por lo que con las estrategias empresariales apropiadas, Cerámica Pella puede incrementar sustancialmente su participación en el mercado y proyectarse hacia el futuro como una importante empresa de la región.
- ✓ Para sacar adelante la empresa Cerámica Pella es necesario que los propietarios y administradores, cambien de mentalidad y apliquen las estrategias recomendadas en el presente trabajo para todas las áreas constitutivas de la empresa tales como administración, producción, comercialización, ventas y buenas prácticas de manufactura. Haciendo hincapié primordialmente en la capitalización de la empresa, de tal manera que se pueda disponer de capital de operación acorde a las necesidades de la misma.

- ✓ El alcance y gravedad de los efectos que se están presentando con respecto al medio ambiente, esto es: cambios climáticos, desastres naturales y otras alteraciones ocasionadas entre otras causas por el empleo de técnicas inapropiadas en los procesos de producción, hacen necesario que las empresas tomen conciencia de la necesidad de implementar los sistemas denominados de producción más limpia o de buenas prácticas de manufactura, los mismos que todavía encuentran mucha resistencia en los empresarios por considerar que implican un costo adicional para la empresa. Sin embargo se debe considerar que al disminuir los desperdicios, ahorrar energía, optimizar el uso del agua y de otros recursos, se logra menores costos de producción, preservando el medio ambiente.
- ✓ Finalmente, considerando que hemos planteado un plan de negocios para 3 años, es menester que la empresa emprenda en un proceso de planificación estratégica que le permita proyectarse con firmeza en el largo plazo.

“Si se quiere ser mañana una gran empresa, se debe actuar desde hoy mismo como si ya lo fuera”.

Tomas J. Watson

Bibliografía General

- **AMBROCIO, V.**, Plan de marketing paso a paso. Una guía práctica para lanzar con éxito sus productos, Editorial Prentice Hall, Colombia, 2000.
- **ANDRADE, Iván**, Apuntes de clase, Módulo de Gerencia de Calidad y Productividad, 1º versión del MBA., Universidad de Azuay, 2003
- **BDO Stern**, Haciendo Negocios en el Ecuador, BDO Stern, Mimeo, Quito, 2000.
- **BUSTAMANTE & BUSTAMANTE**, Nuevo Régimen de Protección de las Inversiones en el Ecuador, Estudio jurídico Bustamante & Bustamante, Mimeo, Quito, 2002.
- **CHIAVENATO, Idalberto**, Administración de Recursos Humanos, 5ta Ed., México, McGraw Hill.
- **COLLINS, James C.**, Porras, Jerry I., Empresas que perduran (Built to last), Primera Edición, Grupo Editorial Norma, Bogotá – Colombia, 1995
- **COLLINS Jim**, Empresas que sobresalen, Primera Edición, Grupo Editorial Norma, Bogotá – Colombia, 2002.
- **CZINKOTA, Michael R.**, Ronkainen Ilkka A., Marketing Internacional, Cuarta edición, editorial McGraw-Hill, México, 1996.
- **DESSLER, Gary**, Administración del Personal, 8va edición, México, Prentice Hall.
- **EDICIONES LEGALES**, Manual Legal del Empresario y el Ejecutivo, Tomos I y II. Corporación MYL, Quito. 2003
- **GALLAGHER, Timothy J.**, Andrew Joseph D., Administración financiera, Editorial Prentice Hall, Colombia, 2001.
- **GHEMAWAT, Pankaj**, La estrategia en el panorama de los negocios, Editorial Pearson Educación, México, 2000.
- **HERNÁNDEZ, R.**, Fernández C., Baptista P., Metodología de la investigación, Editorial McGraw Hill, México, 2002.
- **JARDIM, Eduardo Galvao Moura**, apuntes en clase, Ingeniería de la Producción. MBA. Universidad del Azuay, 2004.
- **KINNEAR**, Taylor, Investigación de mercados. Un enfoque aplicado, Editorial McGraw Hill, Colombia 2000.
- **KOTLER, Philip**, Dirección de mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, México, 1996.
- **KOTLER, Philip**, Dirección de Marketing, Décima edición, Edición del Milenio, México, Prentice hall, 2001.
- **MALHOTRA, Naresh K.**, Investigación de Mercados. Un enfoque práctico, Editorial Pearson Educación, México, 1997.

- **MOLINA, Mario**, Apuntes de clase, Módulo de Gerencia de Calidad y Productividad, 1° versión del MBA., Universidad de Azuay, 2003
- **MUÑIZ González, Rafael**, Marketing del Siglo XXI, libro digital, www.marketin-xxi.com, Madrid, España.2005
- **ORTIZ Gómez, Alberto**, Gerencia financiera, un enfoque estratégico, editorial McGraw Hill, Colombia, 1994.
- **PORTER, Michael E.**, Estrategia competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Compañía Editorial Continental CECSA, Trigésima reimpresión, México, 2004.
- **PORTER, Michael E.**, Ser Competitivo, Ediciones DEUSTO, Barcelona, España, 2003.
- **ROBBINS, Stephen P.**, Comportamiento organizacional, Octava edición, Editorial Prentice Hall, México, 1999.
- **RUSSELL, Jennifer**, Solo para emprendedores, Primera Edición, Grupo Editorial Norma, Bogotá – Colombia, 2001.
- **STANTON, William J.**, Etzel J., Walker J., Fundamentos de marketing, Editorial McGraw Hill, México, 1998.
- **TAMAYO, Mariño Wilson**, 500 ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica, Tercera Edición, Editorial Ecuador F.B.T., Quito – Ecuador, 2001.
- **VARELA, Rodrigo**, Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas, Segunda Edición, Editorial Pearson Educación, Colombia, 2001.
- **VIVES, Antonio**, Evaluación financiera de empresas, Editorial Trillas, México, 1996.

FUENTES DE CONSULTA EN INTERNET

Páginas de enlace:

- www.soyentrepreneur.com
- www.yenetwork.com
- www.entrepreneur.com
- www.entrepreneur.net
- www.sena.edu.co
- www.icesi.edu.co
- www.emprendedores.cl/
- www.latinoemprendedores.es/
- www.esprendedores.es/
- www.emprendedores.wanadoo.es/
- www.emprendedor.org.py
- www.mercado.com.ar/altadireccion/versubara.asp?id_subarea=30
- www.dinero.com.ve/plandenegocios.html
- www.finam.cl/plan-negocios.php
- www.realplan.com.ar/
- www.vivecuador.com
- www.siise.gov.ec/
- www.ambiente.gov.ec/
- www.consecuador-quebec.org/NuevoRegimen/
- www.sica.gov.ec/
- www.consecuador-quebec.org
- www.business-plan.com/spanish.html
- www.marketingtotal.com/forum/iew_message.html?messageid=857
- www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html#top
- www.myownbusiness.org/espanol/index.html
- www.mercadeo.com/03_bussplan.html
- www.dinero.com.ve/plandenegocios2.html
- www.minegocio.consulmatrix.com/why_a_business_plan
- www.bce.fin.ec/
- www.micip.gov.ec/
- www.corpei.org/
- www.lacamara.org/
- www.cig.org.ec/
- www.mesa.org/
- www.ambientenews.com.ar/indexa
- www.marketin-xxi.com
- ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id44.html