



# **Universidad del Azuay**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

*MONOGRAFIA PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO*

*DE INGENIERIA COMERCIAL*

**AUTORA**

**SILVIA MARISOL BRITO ANDRADE**

**CURSO DE GRADUACION**

**ABRIL – SEPTIEMBRE DEL 2006**

**CUENCA - ECUADOR**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo dedico a mis Padres que con esfuerzo y cariño han sido una parte importante para obtener este logro, por ser una inspiración en mí, por las Fuerzas y Ánimo que he recibido, y sobre todo por su ejemplo de entrega y bondad.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Doy Gracias a Dios por Ser mi ayuda en todo momento, a mis Padres por su esfuerzo brindado, a mi Esposo por su apoyo y comprensión, a los profesores que han impartido sus conocimientos y han hecho posible alcanzar este logro.*

LOS CRITERIOS VERTIDOS EN ESTE CONTENIDO SON DE  
RESPONSABILIDAD DE LA AUTORA

.....

## INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
FIRMA DE RESPONSABILIDAD .....	IV
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	IX

### ***MODULO DE RECURSOS HUMANOS***

INTRODUCCION.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
RESEÑA HISTORICA.....	6
LOGOTIPO.....	7
OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS.....	8
MISION Y VISION.....	9
POSIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	10
ESTRATEGIAS.....	11
ORGANIGRAMA.....	12
CONCEPTO DEL MAPA FUNCIONAL.....	13
DESARROLLO DEL MAPA FUNCIONAL.....	15
DESCRIPCION DEL MAPA FUNCION.....	16-18
LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES.....	19
CONCEPTO DE UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL (UCL).....	20
DESARROLLO DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL.....	21-23
PERFIL PARA SUPERVISOR.....	24
CONCLUSION.....	25
BIBLIOGRAFIA.....	26

## ***MODULO DE MARKETING***

INTRODUCCION.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRAC.....	5
RESEÑA HISTORICA.....	6
OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS.....	7
FODA.....	8
POSICIONAMIENTO Y SEGMENTACION.....	9
TARGET GROUP.....	10-11
POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	12-13
ANALISIS DEL PRODUCTO P1.....	14-15-16
GRAFICO CICLO DE VIDA DE “CREACIONES LEON”.....	17
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	18
DIFERENCIACION:.....	19
PRECIOS P2:.....	20
ANALISIS DE PRECIOS:.....	21
PLAZA P3:.....	22
PROMOCION P4:.....	23
ESTRATEGIAS:.....	24
PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS:.....	26

## ***MODULO DE EMPRENDIMIENTO***

1. LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA.....	2
2. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	4
3. TECNOLOGÍA.....	9
4. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	10
5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	15
6. PLAN DE MARKETING.....	17
7. PLAN DE OPERACIONES.....	22
8. MANAGEMENT.....	25
9. ORGANIZACIÓN – RECURSOS HUMANOS.....	27

10. RIESGOS Y PROBLEMAS POTENCIALES.....	29
11. PROYECCIONES FINANCIERAS.....	30
12. APÉNDICES.....	41
<b>MODULO DE GERENCIA FINANCIERA</b>	
INTRODUCCION.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
RESEÑA HISTORICA.....	6
PROVEEDORES.....	8
PROPUESTA DE REINGENIERIA.....	9
ANALISIS FODA.....	10
BALANCE SCORECARD.....	11
TRIANGULO DE VALOR.....	12
ANALISIS MACROECONOMICO.....	13
BALANCES Y ESTADOS DE RESULTADOS.....	15
ANALISIS FINANCIERO.....	19
IMPACTOS FINANCIEROS.....	27
PUNTO DE EQUILIBRIO.....	29
FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA.....	31
GRAFICO ESCENARIO PESIMISTA.....	32
FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL.....	33
GRAFICO ESCENARIO NORMAL.....	34
FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA.....	35
GRAFICO ESCENARIO OPTIMISTA.....	36
CONCLUSION.....	37

## **RESUMEN**

El presente trabajo contiene la integración de los cuatro módulos desarrollados en el Curso de Graduación de Administración de Empresas, que nos han servido para obtener nuevos conocimientos y reforzar el aprendizaje adquirido.

El primer módulo se refiere al estudio de Recursos Humanos, aplicado a una empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir Jeans como es “Creaciones León”, considerando al Ser Humano como un factor indispensable para el funcionamiento de la Organización.

El módulo de Marketing, tiene como objetivo dar a conocer el desarrollo de un Plan de Marketing aplicado a la empresa “Creaciones León”; que nos sirve de base para realizar estrategias y propuestas que permitan alcanzar las metas planteadas.

El módulo de Emprendimiento da a conocer un nuevo modelo de negocio que consiste en la Distribución de electrodomésticos por medio de la empresa “Eléctrica Centro Sur” que abarca nuevas ideas que permitan diferenciarnos en el mercado y ser generadores de progreso, utilizando recursos que no se hayan explotados.

El módulo de Finanzas da a conocer el desarrollo de la Reingeniería Financiera aplicada a una empresa dedicada a la Subdistribución de materiales de construcción que es “J & M Distribuciones”, para conocer y analizar la situación en que se encuentra la empresa; de esta manera realizar los cambios o sugerencias para ser mejores en un mundo global muy competitivo.



## **ABSTRACT**

The present work is an integration of four seminars developed during the Course for Graduation from Business Administration which have helped us learn new contents and strengthen our previous knowledge.

The first research, about Human Resources, was applied to “Creaciones Leon” a company dedicated to the production and commercialization of jeans. This work considered the human being as an indispensable agent for the functioning of the organization.

The objective of the research about Marketing is to present the development of a Marketing Plan applied to “Creaciones Leon” It serves us as a basis to carry out strategies and proposals that would allow us to reach the goals that we have set.

The research on Entrepreneurship is a new business model consisting in the distribution of household appliances through the company “Eléctrica Centro Sur”. It contains new ideas that make us different from the other companies in the market, and it will let us be progress generators by using resources that have not been exploited before.

The Finances research shows the development of the Financial Reengineering applied to “J & M Distribuciones”, a building material distribution company, in order to know and analyze the situation of the company so as to make any changes or suggestions for improvement in this very competitive global world.



# Universidad del Azuay

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MODULO DE RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:** *Desarrollo del Mapa Funcional, elaboración del Catálogo Funcional y Unidad de Competencia Laborar aplicada a el Departamento de Producción de una fabrica de pantalones*

**Profesor:**

Ing. Juan Aranda Vergara

**Tutor:**

Ing. Humberto Jaramillo

**REALIZADO POR:**

Silvia Brito

Raquel Zhunio

**CUENCA - ECUADOR**

**2006**

## INDICE

	PAG.
INTRODUCCION.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
RESEÑA HISTORICA.....	6
LOGOTIPO.....	7
OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS.....	8
MISION Y VISION.....	9
POSIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	10
ESTRATEGIAS.....	11
ORGANIGRAMA.....	12
CONCEPTO DEL MAPA FUNCIONAL.....	13
DESARROLLO DEL MAPA FUNCIONAL.....	15
DESCRIPCION DEL MAPA FUNCION.....	16-18
LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES.....	19
CONCEPTO DE UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL (UCL)...	20
DESARROLLO DE LA UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL....	21- 23
PERFIL PARA SUPERVISOR.....	24
CONCLUSION.....	25
BIBLIOGRAFIA.....	26

## **INTRODUCCION**

En la actualidad con los cambios que surgen en el medio es importante no perder de vista los recursos que disponen la empresa, ya que permiten alcanzar con las metas planteadas, además las exigencias que se presentan en el ámbito laboral cada vez es mayor, ya que el ser Humano es parte fundamental en el desarrollo de una Organización, por esta razón es importante estar en constante mejora.

En el presente trabajo se dan a conocer los conocimientos adquiridos aplicados a una empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir Jeans como es "Creaciones León" que parte del Propósito principal hasta alcanzar las actividades individuales. Además identificar la Unidad de Competencias Laborales (UCL) y la identificación de Perfiles y Posiciones.

## **RESUMEN**

Actualmente con los cambios que se dan en el medio las empresas tienen que estar en constante mejora e innovación de los recursos que disponen. Tomando en consideración el recurso humano como un factor clave para el desarrollo de la organización y para alcanzar los objetivos planteados.

El presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer el desarrollo del Mapa Funcional que parte del propósito principal, identificando las competencias laborales y desglosando las funciones productivas de la empresa hasta llegar a las actividades que se son llevadas a cabo por una persona.

Además identificar la Unidad de Competencia Laboral (UCL).

Que permite determinar un listado de todas las funciones individuales y la identificación de Perfiles y Posiciones, aplicada a una empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir Jeans como es "Creaciones León"

## **ABSTRACT**

Now day's enterprises have to be aware of this changing World, and therefore constantly improving and innovating the available resources.

Also we consider human recourses as the key factor for the Organization's and to reach planned objectives.

This paper has as objective to make to know the progress of the Functional Map this is bagged in a principal idea, getting to know the other business how it works, how the people are doing and everything.

It also has to know the (UCL), it gives the all information about every single activity inside the company, and it applied to a company of production and commercialization of clothes "Creaciones León".

## **RESEÑA HISTORICA**

Fundada en 1979, Confecciones León, es la gran iniciativa del Señor Félix León, que apoyado por su familia emprenden un sueño que en poco tiempo vendría a cubrir necesidades en el Mercado Cuencano y solidificándolo y convirtiéndolo en una empresa de tradición familiar.

El Señor Félix León tomó las riendas de la empresa incorporándole avanzada tecnología lo cual le ha permitido proyectar sus productos a nivel nacional con calidad y bajos precios.

Antes de dar inicio a la producción de pantalones Jeans el Señor Félix León se dedicaba a la fabricación de casacas de tela debido a la Competencia y a las últimas tendencias que surgió como la moda del los pantalones nace la idea de producir pantalones jeans.

# CREACIONES LEON





## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el Mapa Funcional aplicada a la empresa “Creaciones León” sobre la Producción y Comercialización de Pantalones Jeans para identificar sus funciones individuales y determinar los Perfiles y Posiciones.

### **Objetivos Específicos**

- ❖ Diagnosticar y determinar la estructura actual de las actividades que se encuentran desarrollando la empresa.
- ❖ Proponer cambios para mejorar la Estructura actual que permitan optimizar los recursos de la organización.

# MISION

**Ofrecer prendas de calidad a precios competitivos satisfaciendo las necesidades del consumidor y asegurando el progreso de la empresa.**

**Ser los preferidos por el consumidor en el mercado, y alcanzar reconocimiento como empresa.**

# VISION

**Expansión en el mercado a través de canales de distribución para alcanzar mayor participación y aceptación en el mercado nacional para llegar a ser líderes. Contar con puntos de venta propios en la ciudad de Cuenca.**

# PRINCIPIOS

- ❖ **Honestidad y Respeto**, con nuestros clientes, personal, proveedores. Esto incluye transparencia y respeto ante el medio ambiente.
- ❖ **Eficiencia**, en la correcta utilización de todos nuestros recursos.
- ❖ **Excelencia, Creatividad**, en la propuesta y desarrollo de nuevas estrategias para cada vez más dar satisfacción al cliente.
- ❖ **Compromiso de Lealtad**, tanto para el público como para contribuir al desarrollo de la Empresa.
- ❖ **Trabajo en Equipo**, en las diferentes áreas de trabajo con un clima laboral óptimo
- ❖ **Servicio**, en la atención que se le brinde al cliente.

# OBJETIVOS

- ❖ Obtener mayor rendimiento a través de las ventas.
- ❖ Lograr mayor participación en el mercado y conocimiento por parte de los consumidores
- ❖ Ofrecer variedad en las prendas de vestir para satisfacer necesidades de acuerdo a los diferentes gustos y preferencias.
- ❖ Disponer de sus propios Puntos de Venta en la ciudad de Cuenca

## Posicionamiento en el mercado

Las prendas jeans de “Confecciones León” están dirigidas a todas las personas que gustan de la moda Jeans sin límites de edad, puesto que tiene líneas de productos que cubran las necesidades sin dejar de lado las últimas tendencias de la moda.

La mayor parte de su producción está dirigida a distribuidores a nivel local y nacional como son las ciudades de Azogues, Guayaquil, y Loja. En un mínimo porcentaje al consumidor final.

## ESTRATEGIAS

Nuestra estrategia es concentrar nuestros recursos financieros y humanos para impulsar el desarrollo y el crecimiento de la empresa considerando al cliente con el fin de capitalizar oportunidades de mercado ya existentes, así como desarrollar nuevas oportunidades y continuar creando valor de marca de nuestras prendas, con el objetivo principal de cumplir con nuestra Misión: "Satisfacer y agrandar con excelencia al consumidor".

Los factores clave para mejorar la rentabilidad de la inversión consisten en aumentar el volumen de ventas de nuestras prendas a un precio competitivo. Para lograrlo concentramos nuestros esfuerzos en la estandarización de nuestras competencias básicas. Estrategias de precios que permiten ser competitivos, aumentando así las ventas.

# SOMOS DIFERENTES

Porque la calidad es lo primero, **Somos diferentes.**

La calidad de nuestras prendas, la variedad en diseños, el servicio que brindamos y nuestros especiales, es la mejor forma de agradecerles su visita.

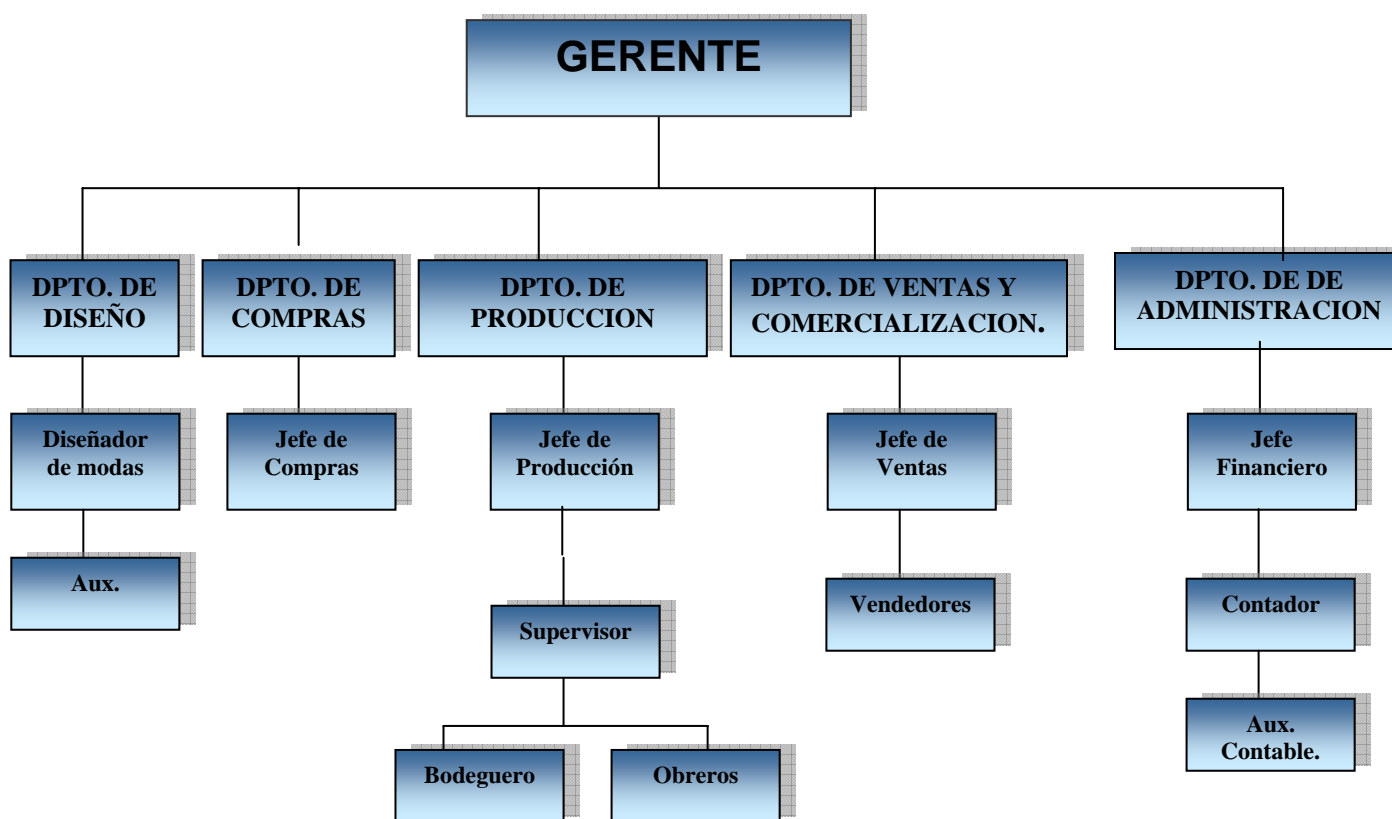
Somos quienes nos preocupamos por vigilar las normas de calidad en los procesos de las prendas que realizamos.

Las mejores telas, la variedad de diseños, la excelente confección y un personal capacitado nos ayudan a ofrecer la más alta calidad en nuestra producción.

La fábrica ofrece al mercado 3 líneas de producto:

- ❖ **Línea básicos**: diseños básicos como de cintura, de pana, basta normal en distintos modelos.
  
- ❖ **Línea moda -fashion-**: que cambia cada temporada, donde están incluidos los cortes más de moda como pantalones, shorts, faldas...etc.
  
- ❖ **Línea junior**: para niños de 7-13 años, incorporando también línea básica y línea moda.

## ORGANIGRAMA "CREACIONES LEON"



## Mapa Funcional

**Concepto tomado del modulo de Recursos Humanos dirigido por el Ing. Juan Aranda Vergara**

### Levantamiento del Mapa Funcional

El Análisis Funcional es una metodología comparativa que consiste en identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas de la empresa. Partiendo de la Misión y Propósitos globales de la compañía y de la identificación de las Funciones Genéricas se procederá, con el concurso de las jefaturas y trabajadores expertos, a identificar funciones cada vez más desagregada con el objetivo de llegar finalmente a identificar funciones individuales.

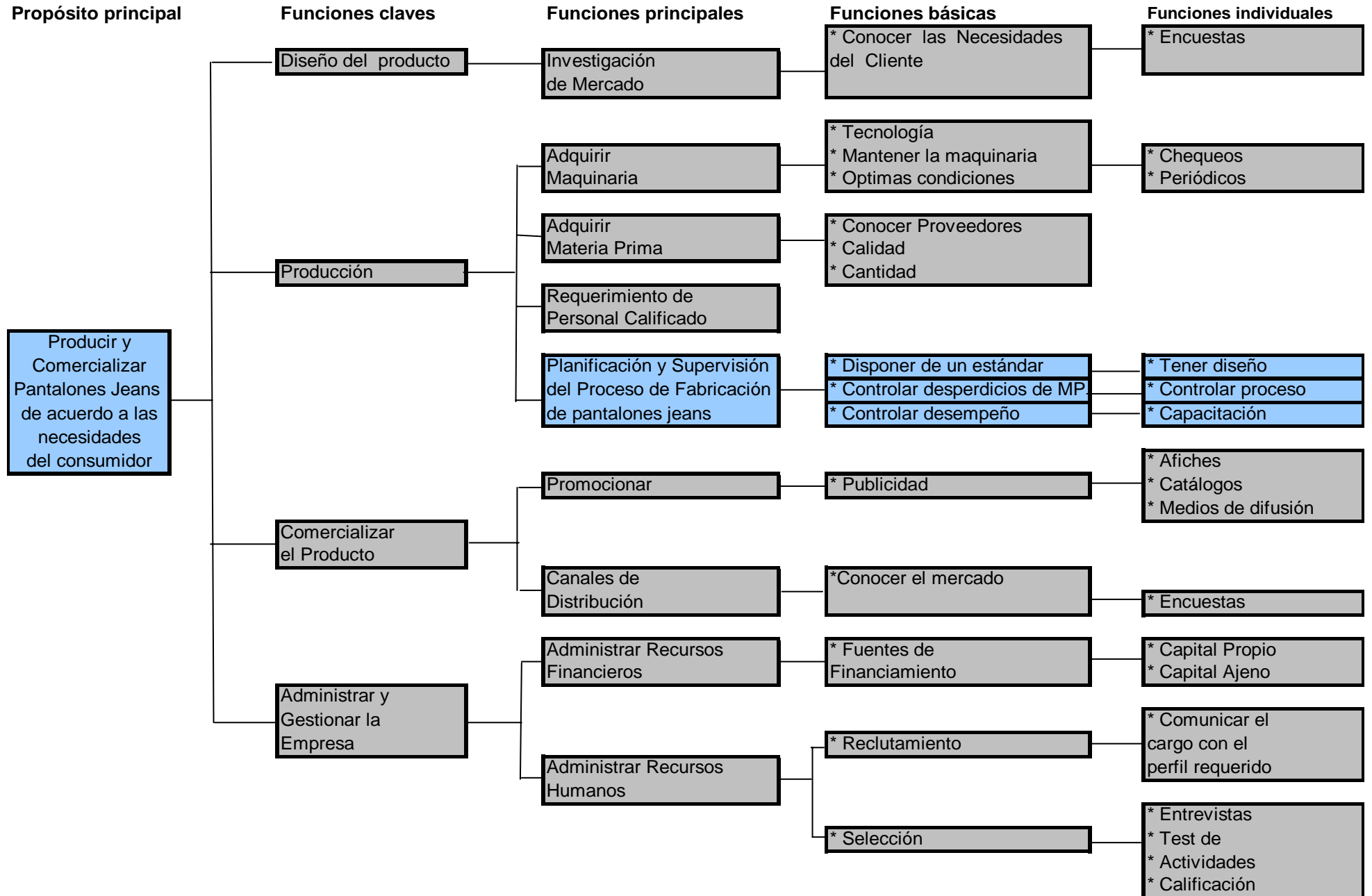
“El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma de “árbol” (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

De hecho, las ramas del árbol son “causas” ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se haya dibujado) con sus respectivas “consecuencias”. Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el “**cómo**” una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el “**para qué**” de cada función que se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.”<sup>1</sup>

1 [www.cintefo](http://www.cintefo)

**PROPUESTA  
DEL MAPA  
FUNCIONAL EN  
"CREACIONES LEON"**

# PRODUCCION DE PANTALONES JEANS





## DESCRIPCIÓN DEL MAPA FUNCIONAL

Para un proceso de fabricación de alta calidad, en Confecciones León nos hemos preocupado en obtener buena maquinaria disponible en el mercado y un personal capacitado para brindarles productos de alta calidad. Así como todos los recursos necesarios para la elaboración de nuestros productos por lotes y en grandes volúmenes

### Producir y Comercializar

Corresponde al propósito general de la empresa.

**Diseño del Producto.-** Es elaborar los modelos que se presentarán para elaborar los pantalones incluidos los accesorios mediante una previa investigación.

- ***Investigación del Mercado.-*** Conocer las nuevas tendencias que presenta en el mercado además de los gustos y preferencias por parte de los consumidores esto comprende modelo, telas, accesorios, cortes, colores.

**Producción.-** Es la transformación de la Materia Prima en producto terminado para luego ser presentada en el mercado para el consumidor final, es elaborado de acuerdo a los pedidos de los clientes y en base a los modelos que dispone la organización. Actualmente la empresa cuenta con 12 trabajadores encargados de los distintos procesos.

- ***Adquirir Maquinaria.-*** Contar con los instrumentos o herramientas necesarias y útiles para la elaboración óptima de los pantalones. La maquinaria debe ser mantenida en buenas condiciones para alcanzar con los objetivos sin interrumpir el proceso de elaboración.

- **Adquirir Materia Prima.-** Es disponer de los materiales, sean telas, cierres, botones necesarios para la producción, parte de su materias primas son de Colombia.
- **Requerimiento del Personal Calificado.-** Es contar con el recurso humano necesario que es parte principal para la transformación del producto terminado a más de un personal calificado es decir que se encuentre en condiciones de cubrir el puesto que desempeña. El personal es previamente instruido a la utilización de la maquinaria y es importante describir que cuenta con máquinas de fácil manejo.
- **Planificación y Supervisión.-** Consiste en Organizar la manera como va a ser obtenido el producto final mediante el proceso de producción.
  - ❖ *Disponer de un Estándar.-* El modelo requerido que se desea obtener mediante el proceso de elaboración de los pantalones.
  - ❖ *Controlar desperdicios de la Materia Prima.-* Evitar que en el proceso se presenten desperdicios ya que es muy común en este tipo de empresa debido a que existe muchos restos de tela. Para esto se controla el proceso es desde el diseño para saber cuanta tela se requiere, las tallas, etc. También en el trazado, cortado considerando que la tela desperdiciada ya no es de utilidad para la producción.
  - ❖ *Controlar desempeño.-* Evaluar y verificar que el personal cumpla con los objetivos, con el estándar que tiene la empresa en la elaboración de pantalones, mediante la capacitación y la motivación del personal es de mucha ayuda para facilitar el desempeño de los trabajadores. También se refiere al volumen de pantalones que debe realizar en el día esto lo realiza dependiendo del pedido que tiene que cubrir y el número requerido. A demás de que los pantalones Estén en perfectas condiciones de calidad para ser colocados en los siguientes procesos.

**Comercializar el Producto.-** Son las maneras que la organización hace llegar a sus distribuidores y que pueda ser conocido en el mercado por los consumidores. Es utilizar las estrategias de Marketing para transmitir acerca del producto que elabora.

- ***Promocionar.-*** Utilizar una estrategia para atraer mayor participación por los clientes que en este caso serían nuestros clientes los Canales de Distribución en la compra de los pantalones jeans. La que utiliza Confecciones León es la Publicidad, y la disposición de una página Web.
- ***Canales de Distribución.-*** Es la manera en la que “Confecciones León” trabaja entregando sus productos a Mayoristas o Distribuidores quienes a su vez hacen llegar al consumidor final. Entregan a Guayaquil y Loja en mayor porcentaje de su producción.

**Administrar y Gestionar la Empresa.-** Es la forma como se maneja, dirige, y controla, esta tarea forma parte de un papel muy importante porque la toma de decisiones influye en el resto de la organización.

- ***Administración de Recursos Financieros.-*** Tiene que ver con las fuentes de financiamiento que cuenta la empresa en Creaciones León esta compuesto de Capital Propio actualmente pero en sus inicios también incluían capital ajeno. Determinar como se cubrirán los gastos que se originan, las inversiones, y las compras.
- ***Administración de Recursos Humanos.-*** Dirigir al talento humano como clave indispensable en el desarrollo de empresa como el personal esta siendo capacitado, motivado además corresponde a cubrir sus necesidades básicas mediante los sueldos, salarios y beneficios.

## LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES

**Área:** Producción "Creaciones León"

**Informantes:** Silvia Brito y Raquel Zhunio

**Fecha:** 10 de Abril del 2006

FUNCIONES INDIVIDUALES	CLASIFICACION
<p><b>1. Planificación y Supervisión del Proceso de Producción</b></p> <p><b>1.1 Disponer de un estándar para la elaboración</b></p> <p><b>1.1.1 Tener un diseño</b></p> <p><b>1.1.1.1 Dibujar los modelos con una previa investigación</b></p> <p><b>1.1.1.2 Determinar la tela que se va a usar</b></p> <p><b>1.1.1.3 Determinar los accesorios que deberán ser usados</b></p> <p><b>1.2 Controlar desperdicios de Materia Prima</b></p> <p><b>1.2.1 Controlar Proceso de Producción</b></p> <p><b>1.2.1.1 Disponer de la tela dependiendo del modelo</b></p> <p><b>1.2.1.2 Controlar el trazado del Diseño</b></p> <p><b>1.2.1.3 Revisar el cortado del diseño</b></p> <p><b>1.2.1.4 Observar el Cosido del diseño</b></p> <p><b>1.2.1.5 Ver el uso de los accesorios como los cierres y botones</b></p> <p><b>1.2.1.6 Examinar que el Lavado de las prendas se realice con cuidado</b></p> <p><b>1.2.1.7 Verificar el Planchado</b></p> <p><b>1.2.1.8 Etiquetado</b></p> <p><b>1.3 Controlar Desempeño</b></p> <p><b>1.3.1 Capacitación</b></p> <p><b>1.3.1.1 Determinar el curso de capacitación que se desea realizar</b></p> <p><b>1.3.1.2 Establecer los Objetivos</b></p> <p><b>1.3.1.3 Determinar el área y el Personal para la capacitación</b></p> <p><b>1.3.1.4 Hacer un Presupuesto</b></p> <p><b>1.3.1.5 Establecer el tiempo que va a durar la formación</b></p> <p><b>1.3.1.6 Fijar la fecha de inicio</b></p> <p><b>1.3.1.7 Evaluar resultados</b></p>	

## **Unidades de Competencias Laborales ( UCLs )**

**Concepto tomado del modulo de Recursos Humanos dirigido por el Ing. Juan Aranda Vergara**

Es el Listado o Catálogo debidamente validado de todas las funciones individuales de la empresa, con indicación si se trata de funciones relacionadas con competencias técnicas o competencias de gestión o lo que indicará especialmente en el tipo de levantamiento posterior, esto es la construcción de la norma misma, es decir de cada Unidad de Competencia Laboral ( ULC) , proceso en el que se utiliza formatos y metodologías diferentes, siendo la de mayor complejidad el levantamiento de las (UCLs) que se desprenderán de las competencias Técnicas.

Las competencias Básicas estarán insertas en todos y cada uno de estos grupos de funciones. Por otro lado en las empresas de servios se esperan un alto contenido de competencias conductuales. De igual modo, una amplia variedad de rasgos actitudinales estarán siendo parte de todos los grupos de competencias y no solamente de las competencias conductuales

<b>UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL:</b> Controlar y Supervisar Desperdicios de Materia Prima	<b>Cod:</b>
---	-------------

<p><b>Descripción General: relevante</b></p> <p>Unidad relevante para aquellas personas cuya responsabilidad es controlar y Supervisar Desperdicios de Materia Prima "Supervisor". Esta unidad también puede tener importancia para personas que trabajan en posiciones como Jefe de Producción.</p>
--

**Vigencia:** Hasta Diciembre del 2010

<b>ELEMENTOS</b>	<b>CRITERIO DE DESEMPEÑO</b>
<b>Controlar y Supervisar desperdicios de Materia Prima</b>	<p><b>1.1</b> Que la orden de trabajo sea comunicada de una forma clara y precisa según los procedimientos de la empresa.</p> <p><b>1.2</b> Controlar que la clasificación de telas sea según el modelo de requerimiento de la empresa.</p> <p><b>1.3</b> Controlar que el trazado de las prendas cumplan con el requerimiento establecido y evite desperdicios.</p> <p><b>1.4</b> Revisar que el cortado sea de la forma correcta.</p> <p><b>1.5</b> Observar que el cosido de las piezas cumplan con el estándar fijado por la organización.</p> <p><b>1.6</b> Ver que los accesorios tengan un uso adecuado sin dañar.</p> <p><b>1.7</b> Examinar en el lavado del pantalón se realice con cuidado.</p> <p><b>1.8</b> Verificar que se realice el planchado con precaución.</p> <p><b>1.9</b> Que se realice el etiquetado de una forma correcta.</p>

**CONTEXTO DE COMPETENCIA**

Que el candidato tiene que demostrar sus competencias en el siguiente contexto:

**Condiciones y situaciones:**  
Supervisar en el Departamento de Producción en el proceso de la elaboración de pantalones, cuenta con amplias instalaciones y reúne los requisitos básicos entre ellos la iluminación

**Herramientas:**  
Manual de Funciones  
Informes  
Orden de Producción

**Instrumentos**  
Reglas  
Escuadras  
Metros  
Tijeras

**Elementos**  
Equipo de Protección personal

## EVIDENCIA

Para demostrar su competencia el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus conocimientos, habilidades y actitudes por los siguientes medios :

Experiencia: Haber ocupado antes el cargo de supervisor en el área de producción una experiencia de 2 años en empresa similares

### Evidencia Directa

#### **Observación:**

.Realizar una observación sobre la manera como asimila los procesos y la participación del recurso humano.

**Entrevistas/ Pruebas:** Se realizará una entrevista con el candidato que cubra los aspectos de conocimiento indicados en este documento La entrevista puede ser realizada en oficinas o en el departamento de producción.

### Evidencia Indirecta

#### **Productos de Trabajo:**

Contestar un test de actitudes sobre situaciones que se puede presentar en el proceso

#### **Testimonios:**

Cursos, Capacitaciones y planes de entrenamiento

Evaluación de Desempeño

Testimonio de Jefes Directos

Cursos de Supervisión

### **Lista de Conocimiento**

Los siguientes conocimientos son necesarios para la demostración de esta competencia

#### **Saber, leer, escribir y calcular:**

Escribir informes de personal

Leer e interpretar cuadros estadísticos

Operaciones matemáticas básicas

#### **Conocimiento sobre normas y procedimientos de:**

Conocimientos sobre el " Diagrama de Procesos"

Conocimientos del Reglamento interno de Orden, higiene y Seguridad de la Empresa

Instrucciones y obligaciones del "plan de Contingencia de la empresa" sobre incendios, catástrofes, accidentes.

Tener conocimientos mínimos de primeros auxilios.

Conocimientos de control de calidad

Conocimiento de Seguridad Industrial

#### **Conocimientos Técnicos del Proceso:**

Conocimientos sobre el proceso de elaboración de pantalones jeans

Ingles Técnico

Manejo de Bases de Datos

### **Lista de Conocimientos y Actitudes**

- 1.1** Que la orden de trabajo sea comunicada de una forma clara y precisa según los procedimientos de la empresa. Significa que el supervisor debe saber informar para que los empleados entiendan lo que deben realizar para la elaboración considerando que el trabajo no es monótono porque todos los días se realiza nuevos modelos de pantalones.
- 1.2** Controlar que la clasificación de telas sea según el modelo de requerimiento de la empresa, significa que la orden de trabajo este bien detallada como el tipo de tela, color, metros, y unidades de pantalones a fabricar en el día.
- 1.3** Controlar que el trazado de las prendas cumplan con el requerimiento establecido y evite desperdicios, es decir que los moldes sean dibujados sin dejar muchos residuos de tela, con el fin de aprovechar al máximo la materia prima
- 1.4** Revisar que el cortado sea de la forma correcta, para alcanzar eficiencia en el desarrollo de la producción y permita continuar con el siguientes proceso de fabricación es decir obtener las prendas como se ha propuesto, caso contrario representa pérdida de tiempo, dinero para la empresa.
- 1.5** Observar que el cosido de las piezas cumplan con el estándar fijado por la organización, significa que deben los empleados realizar doble cosido en los pantalones
- 1.6** Ver e Inspeccionar que los accesorios tengan un uso adecuado sin dañar, como son los cierres y botones.
- 1.7** Examinar en el lavado del pantalón se realice con cuidado sin dañar porque los pantalones se viene a desgastar y a romper y esos representan una pérdida para la empresa.
- 1.8** Verificar que se realice el planchado con precaución .y sin quemar para evitar descontentos de los clientes.
- 1.9** Que se realice el etiquetado de una forma correcta.



Para el puesto de Supervisor se debe considerar lo siguiente:

### **Competencias Básicas**

#### **Saber, leer, escribir y calcular:**

Debe ser un Bachiller Técnico

Escribir informes de personal

Leer e interpretar cuadros estadísticos

Operaciones matemáticas básicas

### **Competencias Conductuales**

Debe tener Liderazgo

Creatividad

Responsabilidad

Destreza Manual

Orientación al cambio

Tomar decisiones

Entregar y recibir Instrucciones

Orientarse al cliente

### **Competencias Técnicas**

Manejar Maquinaria para la elaboración de pantalones o tener conocimiento del mismo

Manejo de Base de Datos

Ingles Técnico

### **Competencias de Gestión**

Planificar a Largo Plazo

Controlar Procesos tareas

Organizar

Coordinar

Resolver Problemas

## CONCLUSION

En Creaciones León en el departamento de Producción se observó que había desperdicio de la materia prima y lo que resta no sirve para ser utilizado en otra pieza y vimos la necesidad de ayudar en esta dificultad, con la oportunidad de aplicar lo que aprendimos.

Se realizó un Mapa Funcional con cambios sugiriendo principalmente en una **Planificación y Supervisión del Proceso de fabricación**, en donde se pretende que la empresa disponga de un estándar de su producto, de esta manera que permita realizar el trabajo de acuerdo a un modelo, considerando que tiene la organización pero concentrar en hacerlo mejor. Además que se controle el desempeño del recurso humano, en el proceso de producción y otorgando capacitación al personal.

Se realizó un Levantamiento o Catálogo Funcional de las tareas que ejecutan, también se desarrollo la Unidad de Competencia Laboral en La Posición del Supervisor desglosado las tareas y actividades en una forma detallada

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ [www.cintefor.org.uy](http://www.cintefor.org.uy)
- ❖ Módulo de recursos humanos dirigido por el Ing. Juan Aranda Vergara



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE ADMINISTRACION

CURSO DE GRADUACION

MODULO DE MARKETING

TUTOR:

ECON. LUIS TONON

PROFESOR:

ING. XAVIER ORTEGA

REALIZADO POR:

SILVIA BRITO

RAQUEL ZHUNIO

## I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRAC.....	5
RESEÑA HISTORICA.....	6
OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS.....	7
FODA.....	8
POSICIONAMIENTO Y SEGMENTACION.....	9
TARGET GROUP.....	10-11
POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	12-13
ANALISIS DEL PRODUCTO P1.....	14-15-16
♦ Funcionalidad	
♦ Calidad	
♦ Valor agregado	
♦ Categorización	
♦ Etiqueta	
♦ Ciclo de Vida	
• Introducción	
• Crecimiento Inicial y Final	
• Madurez	
• Declive	
GRAFICO CICLO DE VIDA DE “CREACIONES LEON”.....	17
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	18
DIFERENCIACION:.....	19
PRECIOS P2:.....	20
ANALISIS DE PRECIOS:.....	21
PLAZA P3:.....	22
PROMOCION P4:.....	23
♦ Publicidad	
♦ Relaciones Públicas	
♦ Fuerza de Ventas	
ESTRATEGIAS:.....	24
PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS:.....	26

## INTRODUCCIÓN

Actualmente con los cambios que se dan en el medio, las empresas tienen que estar en constante mejora e innovación de todos los recursos que disponen.

El presente trabajo lo hemos elaborado con el fin de realizar un Plan de Marketing aplicado a la empresa “Creaciones León”, quienes se dedican a la producción de ropa jeans.

Es por eso que en el siguiente trabajo se incluye el FODA, el desarrollo de las 4P (Producto, Precio, Plaza, y Promoción) utilizadas en la organización, determinando factores internos y externos que afecten a la empresa.

Además se da a conocer la situación actual de la organización en Mercadeo y dar propuestas que ayuden a mejorar su imagen corporativa, su participación en el mercado y sus actividades en general.

## **RESUMEN**

Actualmente con los cambios que se dan en el medio, las empresas tienen que estar en constante mejora e innovación de todos los recursos que disponen.

Tomando en consideración las estrategias de Marketing como un factor importante para el desarrollo de la organización y para alcanzar los objetivos planteados.

El presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer un Plan de Marketing, el desarrollo de las 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) aplicada a una empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir Jeans como es "Creaciones León", además de dar propuestas de mejoramiento.

## **ABSTRACT**

Now day's enterprises have to be aware of this changing World, and therefore constantly improving and innovation the available resources.

Also we consider the strategies of Marketing as the important factor for the Organization's and to reach planned objectives.

This paper has as objective to make to know one Plan of Marketing, the progress of the 4 P (Product, Price, Market Place, and Promotion) it applied to a company of production and commercialization of clothes "Creaciones León"; it also has to give propositions of improvement.



## **RESEÑA HISTORICA**

Fundada en 1979, Confecciones León, es la gran iniciativa del Señor Félix León, que apoyado por su familia emprenden un sueño que en poco tiempo vendría a cubrir necesidades en el Mercado Cuencano y a la vez consolidarse como una empresa de tradición familiar.

El Señor León tomó las riendas de la empresa incorporando avanzada tecnología lo cual le ha permitido proyectar sus productos a nivel nacional con calidad y bajos precios.

Antes de iniciarse en la producción de pantalones Jeans el propietario de la empresa se dedicaba a la fabricación de casacas de tela, y posteriormente decide cambiarse a la línea de ropa jeans debido a las últimas tendencias que surgieron con la moda, nace la idea de producir pantalones jeans.

En sus inicios la fábrica se encontraba ubicada en las calles Ordóñez Lazo y los Sigales. Actualmente funciona en la calle del Tejar y David Cordero.

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar Un plan de Marketing aplicada a la empresa "Creaciones León" que se dedica a la Producción y Comercialización de Prendas Jeans en el desarrollo de un producto como son los pantalones.

### **Objetivos Específicos**

- Dar a conocer las condiciones que presenta la empresa y las actividades que se encuentran desarrollando en el área de mercadeo.
- Proponer cambios para optimizar la Situación en la que se encuentra desarrollando la empresa actualmente, que permitan alcanzar mejores condiciones en el mercado competitivo.

# F O D A

## **FORTALEZAS**

- La Experiencia por el tiempo que tienen en el mercado.
- Son productores.
- Disponen de muy buena maquinaria.
- Cuentan con talento humano calificado para realizar los productos.

## **OPORTUNIDADES**

- Distribuir a nivel nacional.
- La calidad en sus prendas.
- La variedad de Productos.

## **DEBILIDAD**

- No tiene sus propios puntos de venta.
- Falta de desarrollo y crecimiento en el mercado.
- Falta de publicidad.

## **AMENAZAS**

- No tiene su propia marca.
- La Competencia nacional y loca.
- Ingreso de mercadería del exterior a costos menores.

## **POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

Las prendas jeans de “**Confecciones León**” están dirigidas a todas las personas que gustan de la moda jeans sin límites de edad, puesto que tiene líneas de productos que cubran las necesidades sin dejar de lado las últimas tendencias de la moda.

Su posicionamiento en el mercado se da principalmente por la calidad que tiene cada uno de sus productos, por el precio que ofrecen a sus clientes, y por el sistema de crédito que conceden.

La mayor parte de su producción está dirigida a distribuidores a nivel local y nacional como son las ciudades de Azogues, Guayaquil y Loja. En un mínimo porcentaje al consumidor final.

## **SEGMENTACION**

Los productos están dirigidos a todas las personas de las ciudades antes mencionadas tanto para niños, jóvenes y adultos que visten y gustan la moda jeans. Se pretende ofrecer productos a precios accesibles para los consumidores es decir dirigidos a todo tipo de clase social.

### ■ **DEMOGRÁFICAS**

Está dirigido a todas las personas sin límite de edad y sexo.

### ■ **GEOGRÁFICAS**

Nuestros productos están enfocados para la ciudad de Cuenca y los cantones aledaños. También se distribuyen a la ciudad de Guayaquil, Loja, y Azogues.

## “TARGET GROUP”

Es cuanto del mercado voy a tener y estoy en la posibilidad de atenderlo.  
“Creaciones León” produce 7.000 pantalones al mes aproximadamente.

- **Mercado Meta.-** Cubrir el mercado de distribuidores a nivel nacional.

**CUADRO # 1**

<b>CIUDADES</b>	<b>% DE PRODUCCION</b>
<b>GUAYAQUIL</b>	<b>42.86%</b>
<b>CUENCA</b>	<b>28.57%</b>
<b>LOJA</b>	<b>11.43%</b>
<b>AZOGUES</b>	<b>17.14</b>

**Fuente:** datos analizados por las autoras con información del departamento de producción.

- **Mercado Objetivo.-** Satisfacer a todas las personas que gustan de lo moda jeans sin importar la edad del consumidor.

La capacidad de “Creaciones León” en la producción de pantalones jeans es de 14.0000 unidades al mes, es decir que actualmente se encuentran utilizando la el 50% de su capacidad instalada.

El mercado objetivo es alcanzar a cubrir su producción total (100%) y a la vez ampliar su cuota de mercado a más de las ciudades antes mencionadas, distribuyendo de la siguiente manera:

**CUADRO # 2**

<b>CIUDADES</b>	<b>MERCADO META</b>	<b>MERCADO OBJETIVO</b>
GUAYAQUIL	3.000	4.000
CUENCA	2.000	3.000
LOJA	1.200	2.000
AZOGUES	800	1.000
GUALACEO		800
MACHALA		1.200
STO. DOMINGO		2.000
<b>TOTAL</b>	<b>7.000</b>	<b>14.000</b>

**FUENTE:** Las autoras

**CUADRO # 3**

<b>CIUDADES</b>	<b>MERCADO META (%)</b>	<b>MERCADO OBJETIVO A INCREMENTAR (%)</b>
GUAYAQUIL	<b>42.86%</b>	<b>14%</b>
CUENCA	<b>28.57%</b>	<b>12%</b>
LOJA	<b>11.43%</b>	<b>6%</b>
AZOGUES	<b>17.14%</b>	<b>4%</b>
GUALACEO		<b>3%</b>
MACHALA		<b>4%</b>
STO. DOMINGO		<b>7%</b>

**FUENTES:** Las autoras.

En el cuadro #3 muestra los porcentajes que actualmente cubre “Creaciones León” que es el 50% de su capacidad. Además se puede observar el porcentaje que se esperaba incrementar en la producción de pantalones.

## **Ventaja Competitiva**

- La tecnología que dispone.
- La calidad en sus prendas.
- Eficiencia en el proceso de fabricación.
- Los modelo exclusivos.
- El precio.

## **POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **1.- ¿Qué quiere el consumidor?**

- Precio accesible.
- Calidad.
- Moda.
- Comodidad.
- Funcionalidad.

### **2.- Estrategia de Posicionamiento**

- Es importante Desarrollar su propia marca para lograr un posicionamiento con la marca en el mercado.
- Dar a conocer sus productos a través de ferias, catálogos, desfiles de moda, Internet, publicidad, etc.
- Una variable diferenciadora está en la calidad de las telas debido a la durabilidad, a la resistencia y a sus costuras muy bien elaboradas además del cuidado en el proceso de fabricación.
- Los diseños son exclusivos y están de acuerdo a las últimas tendencias de la moda.

### 3.- Competencia

Mantener alerta al la competencia.

#### **Identificación de la Competencia Directa**

- **Louren:** Empresa Líder en fabricación de ropa Jeans en la ciudad de Cuenca.
- **Vatex:** Empresa con mayor renombre por su marca y por la exclusividad de sus productos.
- **Areldi:** Empresa con gran trayectoria en mercado en la fabricación de ropa.
- **Zhiros.**- Brinda calidad y satisfacción a niños y adolescentes.
- **Bodega Factory.**- Sus precios son cómodos y tiene una gran diversificación

#### **Identificación Indirecta**

- Feria Libre
- Bahía 9 de Octubre
- Almacenes de Ropa



# **PRODUCTO (P1)**

## **ANÁLISIS DEL PRODUCTO**

### **1.- Funcionalidad**

- **Brinda comodidad.**- Porque las prendas son prácticas para el uso diario
- **Seguridad.**- Por la confianza que brinda al vestir, por ser resistente y es apropiado para todo tipo de clima.
- **Ofrece una alternativa** en el estilo de vestir en las personas

Prendas que tienen doble funciones:

- *Pantalones (pescadores y normales).*
- *Shorts faldas .*
- *Casacas reversibles y chaleco.*

### **2.- Calidad**

- La calidad se demuestra por la durabilidad que tiene las prendas
- No se encoje al momento de lavar las prendas
- Mantiene su color

### **3.- Valor Agregado**

- Cinturones. (Cuero, tela, metal)
- Pañuelos.
- Botones y cierres adicionales como repuestos.

**Facilidad de Uso.**- Te brinda comodidad y está hecho para realizar cualquier tipo de actividad, y tiene mayor durabilidad.

**Economías de tiempo.**- No necesita cuidados especiales como en el lavado y secado.

## **4.- Categorización**

- **Categoría:** Adultos, Niños, y Jóvenes

- **Subcategoría:**

**Adultos** (Edad 36-40)

(Edad 40-50)

(Edad 51-60)

**Niños** (Edad 1-12)

**Jóvenes** (Edad 13- 17)

(Edad 18-25)

(Edad 26- 35)

- **Modelo:** Modelo clásico, Modelo Infantil, Modelo Fashion

## **5.- Etiqueta**

La etiqueta debe contener la marca del producto al anverso y al reverso la información sobre el uso del producto.

## **6.-Ciclo de vida**

### **1.- I Introducción**

- Etapa inmediata al lanzamiento del producto.
- Crecimiento lento de las ventas.
- Resistencia del consumidor a cambiar de hábitos.
- No hay mucha competencia.
- Potenciales tasa de crecimiento.

## **2.- II Crecimiento**

- Aumento rápido de montos de ventas y utilidades.
- Aumentar penetración del mercado.
- Mejoras del producto.
- Aumenta la competencia.
- Desarrollo de políticas de diferenciación de productos y marcas.
- Requiere eficiencia en manufactura y distribución.
- Compran los que saben del producto.

## **3.- III Crecimiento Final**

- Tasa de crecimiento disminuye.
- Rivalidad en precios.
- Toma fuerza la competencia.

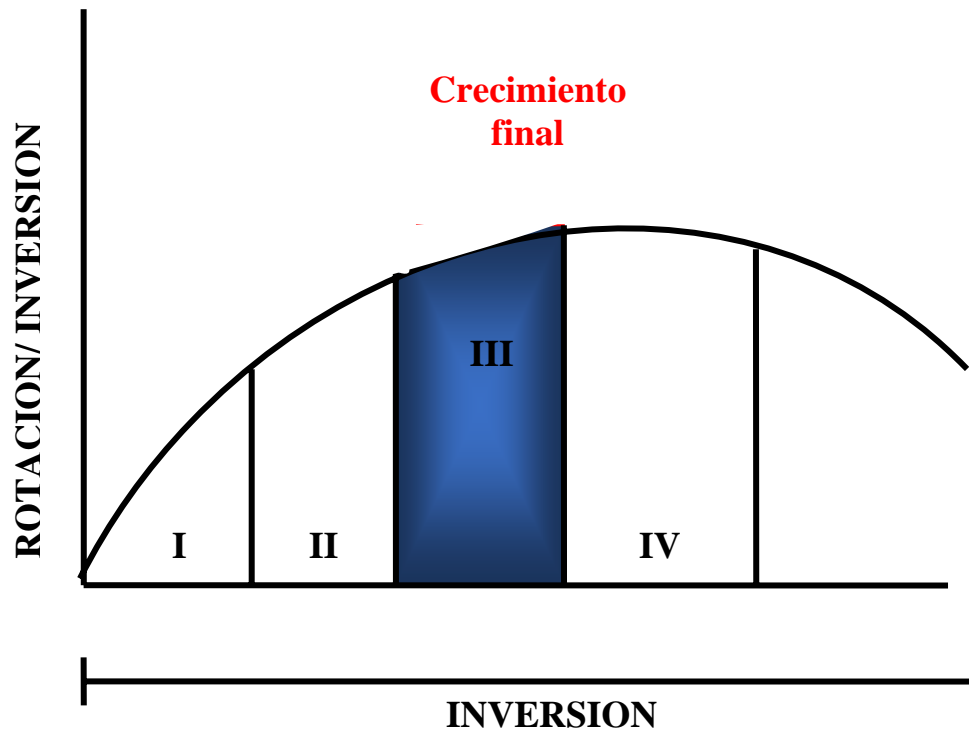
## **4.- IV Madurez**

- Oferta excede a la demanda.
- Aumenta costos de mercadeo: Publicidad, Promoción, etc.
- Se debe considerar aún más la diferenciación del producto.
- Se analiza la probabilidad de un relanzamiento del producto.
- Mercado competitivo.

## **5.- V Declive**

- Bajan ventas por aparición de nuevos productos más rentables.
- Cambio en los hábitos de consumo.
- Alteraciones de políticas económicas
- Se deben vigilar costos y políticas de precios.

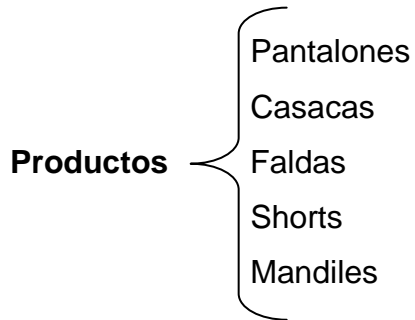
## CICLO DE VIDA DE CREACIONES LEON



**Elaborado:** Las autoras.

Creaciones León se encuentra en la etapa de Crecimiento final de la etapa III por que tiene recursos limitados y con mínimos costos generales, debe realizar mejoras en el producto, es comercializador, tiene fuerte competencia, requiere eficiencia en manufactura y distribución y no realiza muchas estrategias de mercadeo por lo que no ha crecido en los últimos años.

## 7.- Portafolio



## DIFERENCIACIÓN

- **Costeable** (El cliente puede pagar por que el precio no es alto y está al alcance de su bolsillo).
- **Exclusivo.**- Sus telas y modelos son exclusivos.
- **Superior.**- La Reputación que tiene durante 27 años en la producción.

**“Creaciones León”** marca diferencias por la calidad de sus prendas, la variedad en diseños, el servicio que brindan y por sus promociones especiales.

Los propietarios del negocio son quienes se preocupan por vigilar las normas de calidad en los procesos de las prendas que realizan.

Las mejores telas, la variedad de diseños, la excelente confección y un personal capacitado les ayudan a ofrecer la más alta calidad en la producción.

## **PRECIOS (P2)**

En “**Creaciones León**” el precio está establecido sobre una media de la competencia, respetando los costos de producción. Se determina el precio cubriendo los costos de producción más un margen de utilidad.

### **Precios por Volumen de Ventas**

- Debido a que venden a mayoristas los precios de “**Creaciones León**” son bajos para incrementar el volumen de ventas y su tasa de crecimiento.
- Una parte importante no solo es vender el producto si no hacer que la gente se sienta satisfecha y promover la recompra.
- Deben ampliar su participación en el mercado por que cuenta con precios más bajos a su competencia, debe enfatizar en la expansión de los sistemas de distribución para captar el mayor mercado. Considerando que el cliente le interesa más un producto cuando se cubran sus expectativas y se adapten a su uso.

### **CUADRO #4**

#### **COMPARACION DE PRECIOS DE PRODUCTOS AL POR MENOR**

<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
“LOUREN”	PANTALON CLASICO DE CINTURA DE MUJER.	18,00
“ARELDI”		25,00
“VATEX”		23,00
<b>CREACIONES LEON</b>		<b>16.00</b>

**Fuente:** Investigación elaborado por la autoras.

## CUADRO #5

<b>COSTOS</b>	
<b>COSTO PROMEDIO DE PANTALONES</b>	
<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
<b>7,80</b>	<b>8,50</b>
<b>8,80</b>	<b>9,50</b>

**Fuente:** Tomada del departamento de Producción de “Creaciones León”.

## ANALISIS DE PRECIO

Analizando los precios contenido en el Cuadro #4 de un producto como es el pantalón de mujer podemos observar que se encuentra por debajo del valor que tiene la competencia esto se debe a que optimiza sus recursos como es la materia prima, por la buena tecnología que genera ahorros de tiempo y cuenta con el personal calificado. Además no dispone de puntos de venta ni publicidad por lo que hace que los costos de cada una de sus prendas se comercialicen a un precio más bajo que la competencia.

El costo promedio de la elaboración de pantalones mostrado en el Cuadro #5

es bajo debido a la Materia prima que es importada principalmente de Colombia. No tienen mucho personal, pues dispone de muy buena tecnología que le facilita la producción. Es importante resaltar que cuenta con un recurso humano calificado que es parte principal para el desarrollo de los productos.



## **PLAZA (P3)**

### **LOGISTICA**

#### **Cobertura Geográfica**

Está cubriendo la parte centro sur del país. Se debería captar más clientes principalmente en Cuenca es donde tienen la fábrica y no cuentan con muchos clientes a nivel nacional.

La estimación de los costos de incrementar los canales de distribución hasta llegar al cliente debe formar parte de la fijación de precios. Los márgenes de distribución son costos promocionales. Los márgenes deben cubrir por lo menos los costos de almacenamiento, manejo y recepción de pedidos que tiene el distribuidor.

Considerar que los Distribuidores entregan un esfuerzo promocional el hecho de estar en el Punto de Venta, en el local y la exhibición de los productos en este caso los pantalones.

## **PROMOCION( P 4 )**

Las promociones son programas de acción y resultados a corto plazo que están diseñados, para dar al consumidor un incentivo extra para comprar un producto o servicio.

### **Publicidad**

Se debe realizar una publicidad persuasiva que permita identificar al producto en el mercado y para incrementar las ventas. Se propone que se realice catálogos de los productos con su propia marca para visitar a los distribuidores y presentarles diferentes alternativas.

**Medio:** Catálogos

**Mensaje:** “Prefiera lo nuestro”

**Alcance:** selectivo en general

**Objetivo:** Ganar mercado, Incrementar las Ventas

### **Relaciones Públicas.**

La imagen que proyectan es muy importante para el cliente porque brinda confianza es decir las relaciones con proveedores, Instituciones bancarias, empleados, y los clientes debe ser tratada con cuidado y responsabilidad.

### **Fuerza de Ventas.**

Las ventas son un factor indispensable en el funcionamiento de la empresa por eso se propone que se expanda hacia otras ciudades en el país, además que participe en ferias para que el cliente conozca.

## **ESTRATEGIAS**

- Nuestra estrategia es concentrar nuestros recursos financieros y humanos para impulsar un mejor producto desde el proceso de elaboración hasta llegar al cliente, sin dejar de lado la calidad, cubriendo las necesidades del cliente y así provocar una recompra y obtener fidelización de los clientes.
- Los factores clave para mejorar la rentabilidad consisten en aumentar el volumen de ventas de nuestros productos a un precio competitivo.
- Alianzas con proveedores para lograr mejores términos de compra y mayores créditos.
- Optimización de inventarios y reducción de desperdicios.
- Reducción continúa de los gastos

**CONCLUSION**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS**

## **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

1. Desarrollar su propia marca, ya que a veces los clientes compran marca más no productos. Brinda seguridad a la empresa como a los clientes, además motiva a la compra y recompra
2. Realizar un Análisis de la Competencia.
3. Conseguir Posicionamiento en el mercado por medio de:
  - ◆ Marca
  - ◆ Precios
  - ◆ Diferenciación
  - ◆ Valor Agregado
4. Alcanzar mayor participación en el mercado mediante:
  - Captación de nuevos clientes en el mercado por medio de una investigación y contactos de los posibles clientes.
  - Buscar nuevos mercados es decir a nivel nacional.
  - Desarrollo de canales de distribución, analizando ubicación geográfica, transporte, presupuesto y demás medios.
5. Realizar publicidad que le permita a la empresa darse a conocer en el mercado.
6. Desarrollar una Imagen Corporativa.
  - ◆ Valores Estratégicos.
  - ◆ Responsabilidad Social.



# **Universidad del Azuay**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema:**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN  
NUEVO MODELO DE DISTRIBUCIÓN DE  
ELECTRODOMÉSTICOS**

**Curso de Graduación previo a la obtención  
del título de Ingeniero Comercial**

**Módulo:**

**Entrepreneurship**

**Instructor:**

**Ing. Gustavo D. Cettolo**

**Tutor:**

**Ing. Xavier Ortega (MBA)**

**Autores:**

**Silvia Brito Andrade  
Verónica Jara Reinoso  
Andrea Sigüenza  
Juan Vázquez Abad**

**CUENCA - ECUADOR  
2006**

## **RESUMEN**

El Presente Trabajo da a conocer un nuevo modelo de negocio que consiste en la Distribución de electrodomésticos por medio de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur, aprovechando la base de datos de la misma. Este proyecto está dirigido principalmente a personas de escasos recursos con productos a precios cómodos, y bajas tasas de interés.

Se realiza un Análisis de la Competencia en el mercado Cuencano, Se elabora un Plan de Marketing, y un previo Análisis del Mercado, realizando también un Flujo de Caja todo esto, para tomar las decisiones correctas y cambiar en lo que sea necesario.

## **ABSTRACT**

The present essay shows a new kind of business. It consists in an electrical house hold appliances throw using The Enterprise Eléctrica Regional Centro Sur's data base.

This Project was made especially to people with a low economic rate giving then nice prices and easy payments with a low APR.

We make an analysis of companies in Cuenca, a Marketing Plan, and an analysis of the business that you are going to take care of, after these things you can take a good decision once you know the business better.



## SUMARIO EJECUTIVO

El presente plan muestra una alternativa novedosa y viable para la implantación de un nuevo modelo de negocio de distribución de electrodomésticos y otros productos, tomando como base la compra del bien al productor (INDURAMA) y su distribución por medio de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur, para lo que se establecerá una alianza estratégica con esta empresa.

La diferencia de esta propuesta con los negocios de distribución en general, radica en poder ofrecer electrodomésticos y otros productos a futuro, utilizando de la mejor manera las ventajas competitivas de la CENTROSUR, lo que brindará al consumidor (clientes de la CENTROSUR) un nuevo e innovador servicio que le permitirá acceder a artículos de calidad, con créditos inmediatos, bajas tasas de interés y precios bajos.

En nuestro País es innegable la dificultad de los consumidores de clase media y baja para acceder a créditos, razón por la que se ven obligados a comprar sus electrodomésticos en distribuidoras que no exigen mayor garantía, pero que sin embargo cobran altísimas tasas de interés.

Esta alternativa de negocio aprovecha ventajas como la información de clientes, la tecnología y los canales de distribución de la CENTROSUR para poder llevar productos a sus abonados. Al momento este negocio está iniciando (star up) y se encuentra en su fase de investigación y desarrollo, debido a que no existe en Ecuador un modelo similar, sin embargo se espera poderlo en funcionamiento desde el mes de diciembre de 2006 aprovechando las festividades navideñas.

Para poner en marcha el negocio, se constituirá la empresa CREDIHOGAR S.A., que se encargará de la administración y su sede estará ubicada en la ciudad de Cuenca, dentro del edificio matriz de la Empresa Eléctrica para aprovechar de mejor manera la información que al momento está en los sistemas de la misma, por otro lado la planta del proveedor tiene también su sede en esta ciudad.

El mercado objetivo lo conformarán los clientes de la CENTROSUR con tarifa residencial y se espera tener una participación significativa de los consumidores de clase media y baja, nuestra estrategia para ingresar al mercado estará basada en el nuevo servicio que se le brindará al abonado.

La competencia la constituirán principalmente los 12 distribuidores de la marca INDURAMA, cuyas principales fortalezas están determinadas por el tiempo que se encuentran en el mercado y sus grandes campañas publicitarias, mientras que su debilidad principal son las altas tasas de interés que aplican para otorgar sus créditos. Actualmente la marca INDURAMA tiene una participación del mercado de electrodomésticos cercana al 70%, dicha participación se reparte entre los distribuidores de la marca.

Una de las claves del éxito de este plan será el detectar y utilizar de la mejor manera las ventajas competitivas de la CENTROSUR e INDURAMA, con la finalidad de brindar un nuevo servicio a los abonados, mejorar la rentabilidad de la CENTROSUR y obtener ganancias para CREDIHOOGAR.

Se espera que el proyecto entre a operar desde el mes de diciembre de 2006, no sin antes hacer una campaña publicitaria durante los meses de septiembre, octubre y noviembre del mismo año, campaña que utilizará principalmente afiches promocionales que se entregarán junto con la planilla de pago de energía eléctrica a todos los clientes del mercado objetivo.

El nuevo modelo de negocio estará dirigido por el grupo de emprendedores que realiza este trabajo y contará con el asesoramiento de prestigiosos profesionales en las áreas técnica, de marketing y de emprendimiento, además de contar con el apoyo del personal de la CENTROSUR en lo que se refiere a asesoría jurídica, de sistemas y otras necesidades que se vayan presentando.

La inversión que se necesita para iniciar el negocio está alrededor de los \$26.000 dólares, cantidad que se podrá recuperar a corto plazo dependiendo de las ventas que se tengan; luego del análisis financiero realizado se obtuvo un significativo rendimiento sobre la inversión, lo que afirma que este modelo de negocio es muy rentable

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>13. LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA.....</b>	<b>2</b>
<b>14. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....</b>	<b>4</b>
<b>15. TECNOLOGÍA.....</b>	<b>9</b>
<b>16. ANÁLISIS DEL MERCADO.....</b>	<b>10</b>
<b>17. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....</b>	<b>15</b>
<b>18. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>17</b>
<b>19. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>22</b>
<b>20. MANAGEMENT.....</b>	<b>25</b>
<b>21. ORGANIZACIÓN – RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>27</b>
<b>22. RIESGOS Y PROBLEMAS POTENCIALES.....</b>	<b>29</b>
<b>23. PROYECCIONES FINANCIERAS.....</b>	<b>30</b>
<b>24. APÉNDICES.....</b>	<b>41</b>

## **1. LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA**

### **DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA “CREDIHOGAR S. A.”**

La Empresa CREDIHOGAR será constituida como una Sociedad Anónima, una vez firmado el acuerdo de cooperación con la CENTROSUR que se espera este consolidado para finales del mes de julio del 2006. El trámite de legalización toma aproximadamente un mes es decir que la organización podrá empezar ha operar a partir de los últimos días de agosto, mientras que el inicio de la distribución de los productos esta planificada para el mes de noviembre con la finalidad de que coincida con las festividades de fin de año, para aprovechar esta época de gran demanda de electrodomésticos.

Mientras tanto, en los meses de septiembre, octubre y noviembre, se lanzará una fuerte campaña publicitaria que se basará principalmente en hacer conocer a los clientes de la CENTROSUR las novedades y ventajas de este modelo de negocio, para lo que se utilizará básicamente como medio de comunicación con los abonados: folletos, trípticos y otros documentos que se puedan adjuntar a las planillas de pago de consumo de electricidad.

CREDIHOGAR originalmente tendrá su sede en Cuenca en una de las oficinas del edificio matriz de la Empresa Eléctrica y se espera que ha futuro pueda expandir sus operaciones a otras ciudades del País y del exterior. La ubicación inicial se justifica por la facilidad que se tendría para acceder principalmente a la información de los clientes y a los sistemas informáticos de la CENTROSUR

La ventaja de ingresar a este negocio radica en las facilidades que ofrecerá la alianza estratégica con una empresa de reconocida trayectoria como la distribuidora de energía, lo que nos permitirá ingresar al mercado de distribución de electrodomésticos atacando un problema común en los consumidores de clase media y baja, como lo es la falta de crédito y las altas tasas de interés que cobra la competencia en este tipo de negocios.

Está modelo de negocio nace de la iniciativa de un grupo de emprendedores de la Universidad del Azuay, que basándose en los contactos de uno de ellos en la

CENTROSUR y en los negocios implantados en países como Chile y Colombia por empresas distribuidores de energía que además distribuyen electrodomésticos, seguros, equipos de comunicación, internet y otros productos; plantearon la idea de formar la Empresa CREDIHOGAR cuyo principal accionista será la Empresa Eléctrica que contribuirá con sus ventajas competitivas como:

- ❖ Bases de datos de clientes
- ❖ Cobertura geográfica
- ❖ Sistemas de recaudación
- ❖ Imagen corporativa
- ❖ Sistemas de distribución
- ❖ Tecnología, etc.

Por otro lado se trabajo en la negociación con la firma INDURAMA que es el principal productor de electrodomésticos del Ecuador y cuya sede también está en Cuenca, la misma que nos venderá a precio de mayorista sus productos y nos otorgará crédito a mediano plazo para la comercialización de los mismos, garantizando la calidad, servicio posventa, distribución y otras ventajas que ofrece esta marca.

Nuestra principal competencia está en los distribuidores de la firma INDURAMA que son almacenes de venta de todo tipo de electrodomésticos, pero sin embargo esta nueva forma de comercialización nos garantiza el poder entrar en el mercado debido a que no existe un modelo de negocio similar en el País, lo que por otro lado nos permitirá crecer y a futuro poder vender esta idea en todo el Ecuador y porque no decir internacionalmente.

El presente trabajo presenta una alternativa viable para la diversificación del modelo de negocio de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur, ya que actualmente por problemas de tipo externos se mantienen muy bajos sus índices de rentabilidad. La determinación de tarifas en el sector eléctrico del País, el manejo inadecuado del mercado eléctrico mayorista, la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, y los intereses de tipo político, han ahondado la crisis en las empresas distribuidoras de energía, sin embargo actualmente la CENTROSUR es considerada como la empresa distribuidora más eficiente de la Nación debido a su talento humano, tecnología, resultados operativos y responsabilidad social.

## **2. PRODUCTO O SERVICIO**

Los productos que se ofrecerían en esta propuesta de negocio abarcan todas las líneas de fabricación de INDURAMA entre las que tienen principalmente cocinas y refrigeradoras y una línea de productos nuevos como lavadoras de vajillas, microondas, hornos tostadores eléctricos y sistemas de aire acondicionado.

En lo posterior se piensa lanzar al mercado productos como televisores, cines en casa, mini componentes, lavadoras, y otros artículos en general (licuadoras, batidoras, cámaras fotográficas, etc.) para satisfacer las demandas de los consumidores.

Es importante señalar que la nueva línea de productos de INDURAMA que está en el mercado desde el mes de marzo de 2006, abre las puertas para que los clientes que ya tienen su cocina y refrigeradora, accedan a nuevos productos como lavavajillas, hornos, etc.

Esta propuesta de negocio es parecida a la que se desarrolla en Chile por parte de la Empresa Chilquinta Energía S. A., en el cual se presta servicios a sus consumidores, como es la venta de electrodomésticos, seguros de vida, telefonía, muebles, etc.

El propósito del producto es ayudar a que las amas de casa faciliten sus tareas, que las familias de clase media y baja puedan adquirir un producto de necesidad como son los electrodomésticos ofreciéndolos a bajas tasas de interés y con facilidades de pago.

Las cualidades del producto están en la calidad que tienen, en el precio bajo y en sus diseños exclusivos. Tienen una vida útil de 20 años variando y dependiendo de las necesidades del consumidor como de los nuevos modelos.

INDURAMA quien es el productor cuenta con su propia marca, que es reconocida en el mercado por la garantía y calidad, además tienen a disposición del cliente el servicio de mantenimiento.

Son productos finales que serán comercializados y entregados directamente al consumidor.



**COCINAS DE 4 Y 6 QUEMADORES EN VARIAS LINEAS Y MODELOS.**



**REFRIGERADORAS FROST, NO FROST Y COMERCIALES, EN VARIAS LINEAS Y MODELOS**



**LAVA VAJILLAS EN VARIOS MODELOS**



**MICROONDAS EN VARIOS MODELOS**



**HORNOS TOSTADORES EN VARIOS MODELOS**



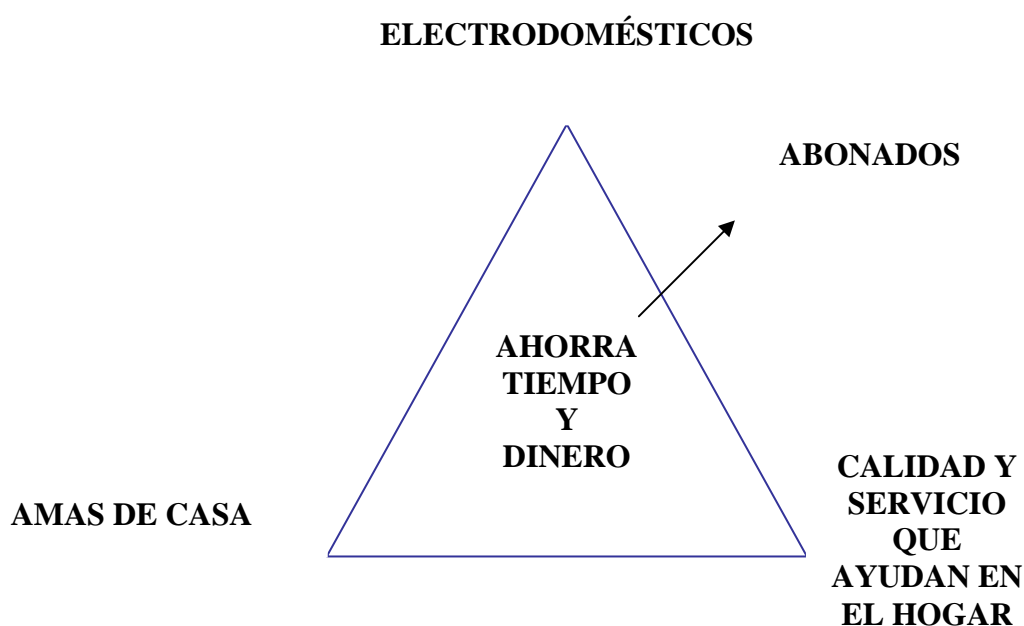
**SISTEMAS DE AIRE ACONDICIONADO, EN VARIOS MODELOS**

## 2.1 CALIDAD

Los productos INDURAMA desde 1999, cuentan con las certificaciones ISO 9001:1994 e ISO 9001:2000. Esta norma de calidad regula los procesos de producción y servicio técnico.

El sello INEN garantiza que el artefacto ofrecido al público funcione de manera adecuada en las exigidas condiciones de clima y humedad del Ecuador.

## 2.2 TRIANGULO DE VALOR



## 2.3 MATRIZ DE VALOR

<b>CONSUMIDORES</b>	<b>APLICACIONES</b>
Amas de Casa	Elabore recetas en su nueva cocina
Amas de Casa	Mantenga sus alimentos frescos en su refrigeradora
Amas de Casa	Aproveche las ventajas del sistema de lavavajillas
Consumidor hogareño	Ahorre tiempo al calentar sus comidas en su microondas
Padre de familia	Sientase comodo con su sistema de aire acondicionado
Padre de familia	Ahorre dinero con CREDIHOGAR

## 2.4 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor se basará principalmente en las ventajas competitivas del modelo de distribución planteado por CREDIHOGAR, lo que nos permite ofrecer al



cliente productos de calidad, a precios bajos, con facilidades de pago y ahorrándole también tiempo para acceder a los mismos.

### **Principales Ventajas Competitivas**

- (a) ***Base de datos de clientes (servicio):*** Información importante para el análisis de todos los aspectos relacionados con el negocio, además de ser una ventaja competitiva que nos permite personalizar a todos los clientes de nuestro mercado objetivo, buscando que este negocio sea para ellos un servicio más de la CENTROSUR.
- (b) ***Alianza estratégica con empresa líder de sector industrial:*** Se garantiza la calidad del producto, el posicionamiento de la marca en el mercado, los canales de distribución, el servicio técnico posventa, y otros aspectos.
- (c) ***Cobertura geográfica:*** La cantidad de puntos de atención al cliente con los que cuenta la CENTROSUR en las tres provincias y principalmente en las áreas rurales, se convierte en un factor crítico de éxito, ya que se garantiza la fácil accesibilidad de nuestros clientes al producto.
- (d) ***Modelo de comercialización:*** Como se señaló anteriormente uno de los principales factores que garantizarán el éxito de la propuesta, es el novedoso sistema de comercialización que se plantea aprovechando la infraestructura con la que cuentan las dos empresas, y principalmente el hecho que se podrá ligar el canal de recaudación de la CENTROSUR al proceso de publicidad, de recaudación y en general de flujo de información directa con el cliente.

### **Mejora Radicalmente La Productividad**

- (a) Las ventas se incrementarán gracias a los canales de distribución, sobre todo en la zona rural.
- (b) Rápido acceso de los clientes al producto sobre la base de créditos preaprobados.
- (c) Se mejora la productividad en las ventas ya que los costos se reducen.
- (d) Información amplia del mercado objetivo, lo que facilita la penetración y promueve las ventas.

## **Reduce Significativamente Los Costos**

- (a) Se reducen los costos de mercadeo, comercialización y distribución
- (b) Se requiere una menor inversión en publicidad, ya que se accede directamente al cliente.
- (c) Los gastos de investigación son menores porque existe una base de datos que la empresa facilita, ya que nos permite ahorrar en encuestas, y en búsqueda de la información.

## **2.5 PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS**

En la compra el cliente valora los bajos precios, la facilidad para acceder a crédito, la facilidad para escoger su producto, las bajas tasas de interés, la calidad del producto, el servicio al cliente, entre los aspectos más importantes.

En esta propuesta de negocio se espera abarcar todos estos aspectos de una manera innovadora, haciéndole sentir al cliente como socia de nuestra empresa y beneficiaria de este nuevo servicio que se ofrecerá a través de la CENTROSUR.

### **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO**

Es indudable que la variable que marcará la diferenciación de este nuevo modelo de negocio en el mercado es EL SERVICIO, el mismo que nos permite entregarle un gran valor agregado a nuestros productos, a pesar de la cantidad de competidores que existen en el mercado.

Esta propuesta de negocio, es única en el país, según las investigaciones existen otras empresas eléctricas en Chile y Colombia que han diversificado sus actividades empresariales, ofreciendo servicios como telecomunicaciones, seguros, electrodomésticos y otros.

Por otro lado el sistema de cobro mediante planillas de consumo de energía eléctrica, le garantiza al cliente un precio justo con bajas tasas de interés y a un largo plazo, lo que hace accesible los productos al cliente del mercado objetivo.

Otra variable que garantizará una marcada diferenciación es la manera en que se podrá comunicar al cliente el valor del producto, el acceso al mismo y las ventajas de utilizar este método de compra; todo esto a través de las planillas de consumo eléctrico, la página Web de la CENTROSUR e INDURAMA, y otros medios de bajo costo para la empresa y de gran llegada hacia los clientes.

El correcto desarrollo de un plan de mercadeo y marketing, conjuntamente con las ventajas competitivas de las dos empresas, lograrán que este tipo de negocio sea muy difícil de imitar, además de esto hay que señalar que la CENTROSUR mantiene el control único en la distribución de energía dentro de su área de concesión.

En lo que se refiere a la rentabilidad, este proyecto garantiza un interesante nivel de rentabilidad para ambas empresas lo que se analizará con un poco más de detalle en el siguiente punto.

Es necesario indicar que las dos empresas que serían parte de este proyecto tienen una excelente reputación e imagen corporativa a nivel nacional, y dentro de los valores que las distinguen se encuentran la calidad, el cuidado del medio ambiente, la eficiencia en el servicio al cliente, entre otros valores de interés común.

### **3. TECNOLOGÍA**

Los productos que se distribuirán están a la vanguardia de los cambios tecnológicos de la industria y se adaptan permanentemente a los últimos avances tecnológicos de la ciencia.

Se cuenta con la asesoría inicial de prestigiosas marcas internacionales y el aporte constante de técnicos calificados, lo que ha permitido desarrollar tecnologías y sistemas productivos adecuados a las exigencias y dinámicas que impone el mercado. Por otro lado es importante señalar que CREDIHOGAR podrá aprovechar los sistemas de comunicaciones y comercialización de la CENTROSUR, que cuentan con tecnología de punta, así como también su red informática de última generación que le permite mantener una comunicación en línea con todos los puntos de recaudación en la zona de concesión, facilitando así venta de los productos en las zonas rurales donde la competencia no accede.

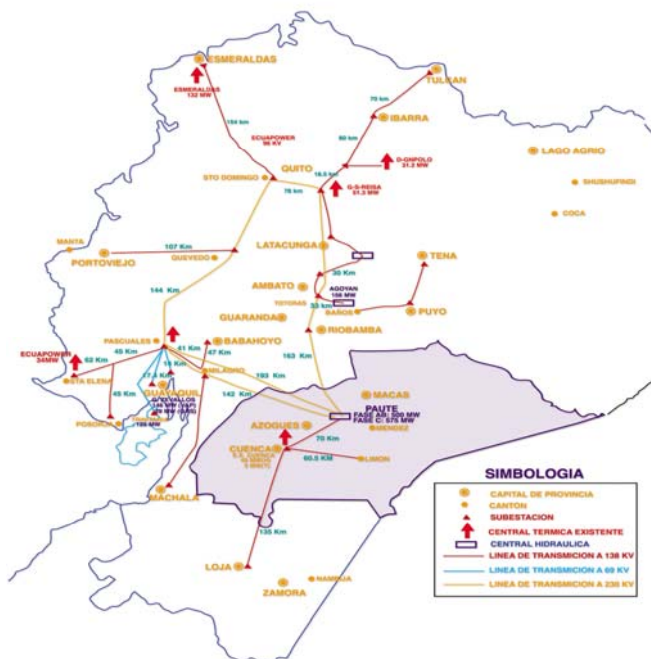
## 4. ANÁLISIS DEL MERCADO

Para analizar este punto es necesario aclarar que si este negocio siguiera los parámetros normales de cualquier distribuidor de electrodomésticos, estaríamos hablando de un mercado compuesto por todas las familias de las Provincia del Azuay, Cañar y Morona Santiago, en donde se encuentran grandes competidores que abarcan dicho mercado y sería muy difícil poder acceder a una buena participación en el mismo.

### 4.1 DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. tiene un área de concesión que abarca las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, con una cobertura de 28.962 km<sup>2</sup>. (Ver gráfico #1)

Gráfico #1



Dentro de esta área de concesión la CENTROSUR atiende a 247.628 clientes, divididos por tipo de tarifa en: Residenciales, Comerciales, Industriales y Otros, según información actualizada a diciembre de 2005. (Ver cuadro #1),

Sobre la base de la investigación realizada podemos decir que el mercado está determinado por el total de clientes de tipo residencial, es decir 220.602 clientes que

significan aproximadamente el 89% del total de clientes de la CENTROSUR, toda esta información se ve mas claramente en el cuadro que se detalla a continuación.

**Cuadro Nro. 1**

<b>CLIENTES POR TIPO DE TARIFA</b>					
<b>AÑO</b>	<b>Residencial</b>	<b>Comercial</b>	<b>Industrial</b>	<b>Otros</b>	<b>TOTALES</b>
1994	130.299	12.946	2.627	1.757	<b>147.629</b>
1995	144.091	13.267	2.819	1.858	<b>162.035</b>
1996	153.050	13.715	2.913	1.975	<b>171.653</b>
1997	159.560	13.630	3.110	2.249	<b>178.549</b>
1998	167.971	14.220	3.344	2.421	<b>187.956</b>
1999	174.535	14.751	3.525	2.491	<b>195.302</b>
2000	181.311	15.095	3.657	2.523	<b>202.586</b>
2001	192.251	15.749	4.040	2.621	<b>214.661</b>
2002	199.438	16.419	4.392	2.751	<b>223.000</b>
2003	206.937	17.068	4.724	2.822	<b>231.551</b>
2004	214.727	18.077	4.979	2.911	<b>240.694</b>
<b>2005</b>	<b>220.602</b>	<b>18.838</b>	<b>5.232</b>	<b>2.956</b>	<b>247.628</b>
%	89,09%	7,61%	2,11%	1,19%	<b>100%</b>

Fuente: Dirección de Planificación de la Centrosur

Una vez determinado el mercado meta, es necesario, tener muy claro el mercado objetivo, para esto hemos planteado dos variables de segmentación que nos ayudarán a diferenciar a los posibles clientes de este nuevo modelo de negocio; luego de la aplicación de dicha segmentación se obtuvo un mercado blanco de 184.859 clientes.

#### **4.2 SEGMENTOS**

Considerando, que la CENTROSUR, mantiene una base de datos actualizada de sus clientes y que se determinó que los abonados de la empresa con tarifa residencial representan el mercado total al que se debe dirigir la gestión de este negocio, a continuación se describen las variables que se utilizaron para segmentar dicho mercado.

##### **(A) Nivel de consumo de energía de clientes residenciales**

Cada cliente residencial para la obtención de su medidor, debe presentar entre otros requisitos las escrituras de la propiedad del bien inmueble donde se va a

instalar el medidor; según datos de la CENTROSUR se determinó que el nivel de consumo de energía tiene directa relación con el tamaño de la propiedad que el cliente posee, lo que se convierte en una variable para determinar la solvencia del abonado. Sobre esta base de análisis se puede obtener información muy importante para determinar entre otras cosas el monto y el plazo del crédito a otorgarse.

Por otro lado los clientes que estarían interesados en este nuevo servicio son los mantienen consumos promedios entre 20 y 300 KWh (Kilovatios hora) por mes.

Los que tienen consumos superiores, según la información entregada, podrían acceder a los electrodomésticos utilizando otros medios de pago como: contado, tarjetas de crédito, créditos directos y otros.

Es importante señalar que los abonados con este nivel de consumo de energía se encuentran en los estratos sociales de nivel medio y bajo, los mismos que en su mayoría no tienen acceso a créditos y por lo general compran electrodomésticos pagando tasas de interés muy altas.

De este análisis y de la información obtenida de la Dirección de Comercialización de la CENTROSUR, se desprende que el número de clientes que se encuentran en ese rango de consumo es de 192.561.

## **(B) Historial de pagos de los clientes residenciales**

La cultura de pago de los clientes de la CENTROSUR, según los resultados presentados hasta la fecha y los datos estadísticos de años anteriores, es muy buena.

Una de las condiciones para acceder a la compra de los productos de esta nueva unidad de negocios, será la de no mantener deudas en el consumo de energía. Dicha información es de fácil acceso ya que la CENTROSUR mantiene una completa base de datos sobre el historial de pagos de cada cliente, de donde se puede obtener los pagos del último año, que nos servirán para determinar el acceso o no a la compra de los productos que distribuirá la Institución.

De los datos estadísticos (ver cuadro número 2) se determina que el porcentaje promedio de recaudación de planillas supera el 96%, porcentaje que aplicado al resultado de la primera segmentación nos genera el mercado objetivo, que corresponde a 184.859 clientes aproximadamente.

## Cuadro Nro. 2

**Porcentajes de recaudación durante el año 2005**

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROMEDIO
95%	98%	94%	101%	94%	97%	99%	94%	95%	98%	98%	94%	96%

Fuente: Sistema de Evaluación del desempeño de la Centrosur

### Resumen de la segmentación del mercado

VARIABLES	CLIENTES
MERCADO TOTAL	220,602
SEGMENTACIÓN 1	192,561
SEGMENTACIÓN 2 96%	184,859

### 4.3 TENDENCIAS

Como se dijo anteriormente, se busca llegar a los consumidores cuyo estrato social este considerado como de clase media y baja, los que son afectados por factores externos que impactan sobre este mercado como:

- Dificultad de acceder a créditos bancarios y de otro tipo.
- Largos trámites para conseguir crédito directo a bajas tasas de interés.
- Los ingresos familiares dependen principalmente de un solo sueldo del padre o madre de familia.
- No se tiene una capacidad de mantener un ahorro sostenido.

En los últimos años se han incrementado los distribuidores de electrodomésticos que ofrecen estos productos sin mayores requisitos de crédito, pero con tasas de interés que en muchos casos elevan el costo del bien hasta en un 100% en un período de tiempo menor a tres años.

#### **4.4 TAMAÑO**

Una vez segmentado y definido el mercado objetivo que lo comprenden los 184.859 clientes residenciales de la CENTROSUR, hay que hacer algunas consideraciones para poder determinar cuantos de estos clientes van a acceder a los productos que se ofrecen:

- ⇒ La mayoría ya poseen una refrigeradora o cocina; pero siempre están en búsqueda de renovar sus electrodomésticos.
- ⇒ Un porcentaje importante utiliza cocinetas o electrodomésticos de segunda mano; es una oportunidad para ellos el poder acceder a productos nuevos.
- ⇒ Muy pocos cuentan con lavadores de vajillas, microondas, hornos eléctricos o sistemas de aire acondicionado, se puede introducir estos productos creando la necesidad y las oportunidades de promoción directa.
- ⇒ Existen clientes que desean hacer extensivo este servicio a parientes que lo necesiten; siempre que el abonado mantenga su condición de deudor se ampliaría el mercado a este tipo de clientes.

De lo expuesto se puede deducir que el potencial de compra es tan o más grande que el tamaño del mercado objetivo. Se espera llegar en el primer año a cubrir un 5% del mercado objetivo, es decir 9.243 clientes con un promedio de compra de \$400,00 dólares cada uno, lo que nos mostrará un total en ventas de \$ 3.697.200,00 dólares.

#### **4.5 CRECIMIENTO**

Como se observa en el cuadro #1, la tasa de crecimiento del mercado es de aproximadamente el 4% anual en promedio durante los últimos 10 años.



## 5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

INDURAMA, maneja un sistema de venta por medio de dos mayoristas y varios almacenes distribuidores:

Mayoristas	* Mercandina	* Importadora Tomebamba
Almacenes distribuidores	* Almacenes Japón	* Artefacta
	* Comandato	* Comercial Jaher
	* Concreta	* Créditos Económicos
	* La Ganga	* Marcimex
	* Orve Hogar	* Sukasa.

Dentro de la alianza estratégica la CENTROSUR será considerada como mayorista, lo que le brindará una serie de ventajas competitivas, principalmente en precio y en logística.

Se puede decir que existen dos tipos de competencia:

**Competencia de otras marcas:** Se refiere a la competencia de otras marcas de electrodomésticos como por ejemplo: Mabe, General Electric, Electrolux, Durex, entre otros.

Gracias al gran posicionamiento de la marca INDURAMA sobre todo en las provincias del austro, donde abarca más del 70% del mercado, se concluye que para nuestro modelo de negocio la incidencia de este tipo de competencia es mínima.

**Competencia de distribuidores de la misma marca:** Esta claro que los principales competidores serán los almacenes distribuidores, cuyo mercado objetivo esta en el estrato social medio y bajo.

Una de las características principales de estos distribuidores de INDURAMA es la de comercializar sus productos bajo el siguiente esquema:

- 1) Se exigen pocos requisitos al comprador para que este pueda acceder al producto, en algunos casos no se exige garante, ni entrada, basta con presentar la cédula de ciudadanía y a veces se solicita una copia de un pago de algún servicio básico como luz, agua o teléfono.

- 2) Se negocia un plan de pagos, otorgándole crédito a mediano y largo plazo, por lo general estos plazos llegan hasta los 24 meses, lo que genera cuotas pequeñas “accesibles para el cliente”.
- 3) En algunos casos se realizan promociones ofreciendo combos de productos relacionados, en lo que se refiere a INDURAMA por lo general estos combos se promocionan desde la fábrica y el financiamiento va a depender de cada distribuidor.
- 4) Otras ocasiones se ofrecen productos de enganche, es decir que por la compra de un producto se obsequia otro de menor valor.
- 5) Las tasa de interés que se establece, difiere entre cada distribuidor, sin embargo según se lo demuestra en el cuadro número tres, son tasas muy altas que superan con creces las que publica el Banco Central del Ecuador.

Según información extraoficial obtenida del administrador de uno de los almacenes se nos indicó que el negocio de estos establecimientos está en el crédito con altas tasas de interés, lo que les permite cubrir los costos operativos y el riesgo de la cartera incobrable.

Para ser más precisos en los planteamientos a continuación se presenta un cuadro comparativo de una de las promociones que ofrece INDURAMA a sus distribuidores donde fija el precio de venta al público del combo en \$ 528; La misma promoción ofrecida por la firma Comercial JAHER, según datos que se obtuvieron de guías promocionales entregadas al público demuestra las diferencias que existirían entre esta firma y la posible oferta de CREDIHOGAR:

### **Cuadro Nro. 3**

**Cuadro comparativo de precios de productos en promoción  
COMBO DE REFRIGERADORA Spazio + COCINA Barcelona + HORNO  
TOSTADOR Hti-14bl**

<b>CARACTERISTICA</b>	<b>JAHER</b>	<b>CREDIHOGAR</b>	<b>DIFER.</b>
PRECIO DE OFERTA CONTADO	528,00	528,00	-
NUMERO DE CUOTAS	24	24	-
VALOR DE CUOTAS MENSUAL	31,31	26,03	-5,28
VALOR FINAL	751,34	624,73	-126,61
TASA INTERES (APROX.)	21,15%	9,16%	-12%

Fuente: Datos reales de promociones distribuidas al público

## **POSICIONAMIENTO FRENTE A LA COMPETENCIA**

La estrategia de posicionamiento para este plan estratégico se basa en una variable diferenciadora que es el servicio.

Debido a los factores de diferenciación, el posicionamiento de CREDIHOGAR frente a la competencia se espera que sea rápido y que alcance un excelente nivel pues cuenta con grandes ventajas competitivas.

Luego del análisis del mercado se pudo determinar que el consumidor que pertenece al mercado objetivo lo que busca es electrodomésticos de buena calidad, a bajo costo y con facilidades de pago.

## **6. PLAN DE MARKETING (MARKETING STRATEGIES)**

### **6.1 PRICING**

INDURAMA, tiene establecidos los precios de sus productos al consumidor, los mismos que se hacen llegar a todos sus distribuidores del país en las listas de precios y promociones periódicas de la fábrica.

En el anexo número 1, se muestra una guía de promociones con los precios al público de los productos de INDURAMA que fue publicada el uno de los diarios de la ciudad el día 03 de mayo de 2006, la misma que nos permite apreciar aparte de las promociones, que los precios ofrecidos son los mismos para todos los distribuidores de la fábrica a nivel nacional; la diferencia en la comercialización estará en la política de venta de cada distribuidor, donde se analizó que el negocio de estos distribuidores se basa en el crédito con facilidades de pago, pero ligado a una alta tasa de interés.

En el caso de nuestro negocio la comercialización se basa en las facilidades de pago y en la baja tasa de interés que ofreceríamos a nuestros clientes, lo que garantizará un servicio de calidad acorde a sus necesidades.

El porcentaje de utilidad sobre los precios de venta al público señalados por INDURAMA para sus distribuidores es del 15%, y para sus mayoristas es del 18%.

## **6.2 CANALES DE DISTRIBUCION**

Una de las ventajas competitivas más importantes para el desarrollo del negocio propuesto son sus canales de distribución, que se destacan por lo siguiente:

- Como se menciona anteriormente, el área de concesión de la CENTROSUR abarca aproximadamente 29.000 Km<sup>2</sup>, en las provincias Azuay, Cañar y Morona Santiago, dentro de esta cobertura geográfica, cuenta con más de 87 puntos de atención al cliente, entre grandes agencias y pequeñas oficinas, en la mayoría de parroquias de estas 3 provincias.
- INDURAMA, desde hace 5 años maneja el sistema RAM (Reposición Activada por el Mercado), realizando reposiciones diarias de producto para evitar la pérdida de ventas por falta de stock, para lo que cuenta con más de 50 vehículos para su distribución.
- La distribución se realizará en forma directa: el cliente podrá solicitar el producto por medio de catálogos, en la página web de la CENTROSUR, en las agencias de la empresa y en la matriz. Una vez que se autorice la transacción se enviará la orden de pedido para que INDURAMA entregue el bien en cualquiera de las oficinas, según lo disponga el cliente.

De lo dicho anteriormente podemos determinar que se trata de un canal de distribución exclusivo con alto involucramiento y de característica mediana, es decir del fabricante por medio del mayorista al cliente final.

Además se observa que la logística va a depender de la alianza entre las dos empresas, donde ambas aportan facilidades para la distribución del producto.

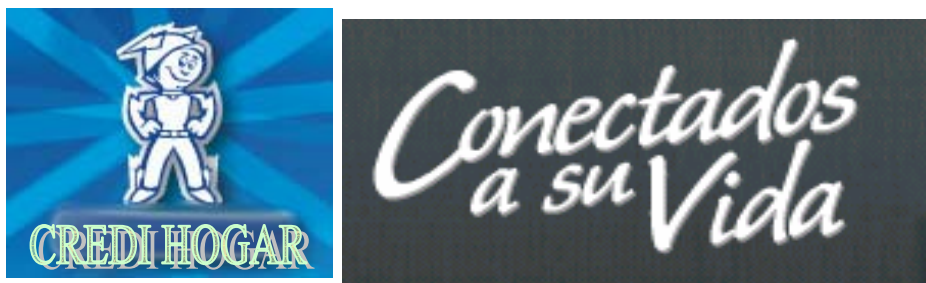
## **6.3 PUBLICIDAD**

En este punto tenemos que aprovechar la ventaja competitiva que se tiene para poder llegar a todos sus clientes en el momento de cancelar sus planillas de consumo de energía, donde se podrá adjuntar catálogos, promociones y publicidad en general de los productos, para que el abonado pueda elegir a su gusto lo que necesite. Los catálogos y promociones serán proporcionados por INDURAMA y para tener un

costo referencial de la publicidad adicional se cotizó cada afiche publicitario en USD \$0.01, con una frecuencia de cinco afiches anuales dirigidos al mercado objetivo, representando un costo total anual de USD \$10.000.

Además de este medio será importante contar con una publicidad en medios de comunicación como la radio y televisión local, cuyo costo total anual se estima en USD \$15.000.

Para enfocar de mejor manera la atención del cliente, se mantendrán eslóganes publicitarios que busquen la aceptación rápida de este nuevo sistema de negocio enfocado como un servicio, para esto se manejan algunas ideas:



*“En CREDIHOGAR Usted encuentra productos seleccionados, a precios convenientes, y lo que es mejor, fáciles de pagar con su crédito pre – aprobado por medio de su cuenta de luz”*

**“Porque siempre pensamos en Usted en la CENTROSUR estamos conectados a su vida gracias a CREDIHOGAR”**

**“Actualice su hogar y renueve su vida aprovechando las ventajas de ser un buen cliente de la CENTROSUR”**

**“Comparta con sus seres queridos la suerte de ser cliente de la CENTROSUR”**

**“Ahorre tiempo y dinero accediendo a sus electrodomésticos por medio de CREDIHOGAR, donde Usted no paga el piso”**

**“Aproveche la oportunidad de mejorar su hogar sin tener la necesidad de endeudarse a altas tasas de interés”**

### 6.3.1 MERCHANDISING

Dentro de los 87 puntos de atención al cliente, la empresa cuenta con 12 agencias y dos edificios principales, que se encuentran ubicados en los mayores centros poblados. En estos 14 puntos INDURAMA instalará un muestrario de sus productos, dispuestos en exhibiciones de calidad con las diferentes líneas, diseños, ventajas, etc.

Edificios Principales:	* Cuenca	* Macas
Locales Agencias:	* Paute	* Gualaceo
	* Sigsig	* Cañar
	* Biblian	* Suscal
	* Sta. Isabel	* Girón
	* Nabón	* Limón
	* Mendez	* Sucua

### 6.3.2 RELACIONES PÚBLICAS

Aprovechando los contactos con que cuenta la oficina de Relaciones públicas de la CENTROSUR con los principales medios de comunicación y los diferentes convenios que mantiene con algunas revistas, será posible publicar noticias sobre este nuevo servicio de la Institución, además de sus promociones de electrodomésticos y nuevos productos; se dará prioridad a los boletines de prensa que se enviarán a los periódicos que se distribuyen en las diferentes ciudades del área de concesión.

Esta área tendrá mucha importancia sobre todo en la etapa de lanzamiento del negocio y en la introducción del sistema en el mercado.

El objetivo principal de esta publicidad es llegar a cubrir todas las áreas en que se distribuirán nuestros productos para que nuestros clientes se sientan satisfechos al poder adquirir o cambiar su electrodoméstico por uno nuevo, a más de sus facilidades de pago y bajos intereses, con lo que obtendremos una respuesta de fidelidad por parte de nuestros abonados.

### **6.3.3 LANZAMIENTO DEL PRODUCTO Y PENETRACION EN EL MERCADO**

Antes de esta etapa del lanzamiento de los productos se realizaran:

- Consultas y encuestas a clientes y consumidores
  
- Se investigará conjuntamente con el proveedor, en este caso con INDURAMA, todo un plan de lanzamiento del producto.
  
- Se informará al mercado objetivo en los meses de Agosto a Noviembre del 2006 sobre nuevo modelo de negocio por medio de las planillas eléctricas adjuntando afiches publicitarios, catálogos de productos , y publicidad en los diferentes medios, tales como: La radio, la televisión, prensa escrita, etc. El lanzamiento del modelo de negocio estará dirigido a las autoridades, la prensa y a empresarios, y se realizará en el mes de Diciembre del 2006, el cual se llevara a cabo en Salón de Recepciones del Hotel Oro Verde con el siguiente programa.
  
- ◆ Presentación del Evento manejado por el Gerente General de CREDIHOGAR.
- ◆ Presentación del modelo de negocio
- ◆ Presentación del catálogo de Productos
- ◆ Presentación de la Misión, Visión y Ventajas Competitivas de CREDIHOGAR.
- ◆ Presentación del Equipo de Trabajo de CREDIHOGAR.
- ◆ Preguntas a los Asistentes sobre el nuevo modelo lanzado y recepción de sugerencias.
- ◆ Un cóctel de despedida. En el que se entregara un recuerdo con el logo de CREDIHOGAR.

## **PLAN DE OPERACIONES**

Este proyecto plantea un sistema de distribución de electrodomésticos muy rentable, que servirá para que la CENTROSUR pueda diversificar su modelo de negocio, e invertir en una empresa como CREDIHOGAR, que se encargará bajo su supervisión como accionista, de generar una nueva entrada de divisas que le permitirá a la distribuidora de energía cubrir el déficit tarifario y obtener utilidades.

CREDIHOGAR pondrá a disposición de los clientes residenciales de la CENTROSUR, toda la gama de productos INDURAMA a los cuales tendrán acceso los clientes basándose en el siguiente esquema:

### **Como acceder al servicio**

1. Para los clientes que deseen hacer sus pedidos personalmente deberán acercarse a las oficinas de la CENTROSUR y previo la presentación de su cédula de identidad podrán consultar su cupo de crédito, para posteriormente llenar su solicitud.
2. Para los clientes que deseen hacer sus pedidos por medio la página Web de la CENTROSUR ([www.centrosur.gov.ec](http://www.centrosur.gov.ec)) tendrán que solicitar en cualquiera de las oficinas de la CENTROSUR su nombre de usuario y contraseña previo la presentación de su cédula de identidad.
3. En la solicitud deberán constar datos como: la identificación completa del cliente, el o los productos, la cantidad, el precio final, la forma de pago, la dirección para la entrega del bien.
4. Una vez confirmado los datos del cliente y su cupo de crédito se procederá a la facturación de los productos, y el sistema cargará automáticamente a la base de datos la información de la venta.
5. La entrega se realizará dependiendo de la ubicación del domicilio, para los casos de los sitios más alejados se establecerá un calendario de entregas semanales.



## **PRINCIPALES ITEMS DE LAS OPERACIONES**

### **Sistemas Informáticos**

**Hardware.-** Servidores, computadoras, equipos de comunicación y otros equipos de la CENTROSUR.

Servidor para control general de la empresa CREDIHOGAR.

**Software.-** Sistemas informáticos de comercialización de la CENTROSUR.

Sistema de facturación y contabilidad diseñado para CREDIHOGAR, cuyas bases de datos sean compatibles con los sistemas informáticos de la Empresa Eléctrica.

**Comunicaciones.-** Red de Comunicaciones de la CENTROSUR (RED WAN), internet (Página WEB).

### **Instalaciones**

**Oficinas.-** La oficina principal de CREDIHOGAR estará ubicada en la ciudad de Cuenca, dentro del edificio matriz de la CENTROSUR, lo que se considera una posición estratégica ya que se podrá acceder a la información rápidamente para así lograr agilizar todos los procesos, además es importante señalar que el Proveedor de los productos se encuentra ubicado en la misma ciudad; esta oficina será entregada en calidad de comodato por parte de la CENTROSUR. A futuro se espera contar con locales propios en las Capitales de cada Provincia, para coordinar las ventas de mejor manera.

Por otro lado las oficinas de recaudación serán las mismas que la empresa eléctrica mantiene para recaudar sus planillas y como se hablo en el tema de canales de distribución están ubicadas estratégicamente en los centros poblados de las tres provincias.

El horario de atención al público de CREDIHOGAR en su oficina principal será de 8:30 a.m. a 13:00 p.m. y de 15:00 a 18:30 p.m. mientras que los horarios en las oficinas de facturación y recaudación serán los mismos establecidos por la CENTROSUR.

## **Sistemas Financieros**

**Sistemas Contables.-** Se maneja un sistema contable propio, lo que permitirá mantener el control de todas las actividades económicas de CREDIHOGAR.

**Facturación y Cobranzas.-** Mediante el sistema de facturación de CREDIHOGAR que estará en línea con el sistema de comercialización de la CENTROSUR, se permitirá que los recaudadores de la Empresa Eléctrica puedan obtener fácilmente la información para realizar la facturación y recaudación de los productos vendidos, conjuntamente con las planillas de energía eléctrica; los valores recaudados serán acreditados diariamente a la cuenta bancaria de CREDIHOGAR.

## **Desarrollo del Producto**

**Investigación y Desarrollo.-** Nuestra Empresa no realiza investigación y desarrollo de los productos, debido a que se dedica únicamente a la distribución de los mismos, sin embargo es necesario mencionar que la empresa fabricante (INDURAMA), mantiene un departamento de investigación y desarrollo del producto, lo que garantiza que los productos que distribuimos están siempre a la par de los avances tecnológicos.

**Planes para desarrollos futuros.-** A cargo de la Empresa fabricante (INDURAMA)

## **Servicio al Consumidor**

**Garantías.-** A cargo de la Empresa fabricante (INDURAMA)

**Mantenimiento.-** A cargo de la Empresa fabricante (INDURAMA), que tiene un servicio posventa llamado SERVINDURAMA, con locales propios, para atender los reclamos de los clientes y validar las garantías de los productos.

**Soporte Telefónico.-** A cargo de la Empresa fabricante (INDURAMA), que al momento mantiene un número telefónico (1800 303030), para atender las consultas de los clientes.

## **7. MANAGEMENT**

La empresa CREDIHOGAR tendrá un cuerpo Directivo conformado de la siguiente manera:

**Gerente Administrativo:** Ing. Juan Vázquez Abad, empleado a tiempo parcial originalmente, quien se encargará de la Dirección general del negocio y tendrá una participación accionaria del 5% como socio fundador. Al momento se desempeña como funcionario de la empresa CENTROSUR en calidad de Asistente Financiero desde hace 6 años por lo que tiene un significativo conocimiento de los procesos internos de esta empresa, además es egresado de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay. El salario será de \$ 500,00 mensuales.

**Jefe de Marketing:** Sra. Silvia Brito Andrade, empleada de tiempo completo quien se encargará del área de mercadeo y tendrá una participación accionaria del 5% como socia fundadora. Cuenta con experiencia de 5 años como Asistente de Marketing en reconocidas empresas de la ciudad y es egresada de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay. El salario será de \$ 500,00 mensuales.

**Jefe Financiero:** Srta. Andrea Sigüenza trabajará a tiempo completo, y tendrá una participación del 5% de las acciones como socia fundadora. Cuenta con una experiencia de 3 años en el área financiera y actualmente es egresada de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay. El salario será de \$ 500,00 mensuales.

**Jefe de Comercialización:** Sra. Verónica Jara Reinoso laborará a tiempo completo en el área de Comercialización y tendrá una participación accionaria del 5% como socia fundadora. Cuenta con una experiencia de 5 años en el área de ventas en distintas empresas y actualmente es egresada de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay. El salario será de \$ 500,00 mensuales.

### **CUERPO DE ASESORES**

**Asesor Jurídico (interno).**- Contáremos con la colaboración de los abogados de la CENTROSUR, Dr. Miguel Cordero y Dr. David Mera, quienes brindarán el apoyo legal como parte del convenio con dicha empresa.

**Asesor de Marketing (externo).**- Tendremos la colaboración del Ing. Xavier Ortega (MBA) quien actualmente dicta la cátedra de Marketing Estratégico en varias Universidades de la ciudad de Cuenca, y además es consultor de esta materia en prestigiosas empresas del medio.

**Asesor de Emprendimiento (externo).**- Contaremos con la colaboración del Ing. Gustavo D. Cettolo, Catedrático Universitario y además consultor de varias empresas internacionales.

### **PROPIEDAD DE LA EMPRESA Y CAPITALIZACION**

CREDIHOGAR contará con un Capital Total de Inversión de \$ 26,000 que se utilizarán en gastos de publicidad, sueldos, de gastos de constitución y otros en la etapa de inicio del negocio y que por otro lado permitirán sustentar el flujo de caja.

Los socios fundadores aportarán con un 10% de la inversión; sin olvidar la empresa CENTROSUR como accionario principal que corresponde al 60%, además aportará con las oficinas que permitirán el funcionamiento de CREDIHOGAR, para alcanzar con los objetivos planteados. Se espera que la inversión se recupere en un tiempo estimado máximo de 1 año.

Se emitirán acciones correspondientes con un valor de cada acción por \$ 1,00.

### **DISTRIBUCIÓN DE ACCIONES**

<b>SOCIOS</b>	<b>% de Acción</b>	<b>Valor</b>
CENTROSUR	60%	15.600
Silvia Brito	10%	2.600
Verónica Jara	10%	2.600
Andrea Siguenza	10%	2.600
Juan Vázquez	10%	2.600
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>26.000</b>

## 8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

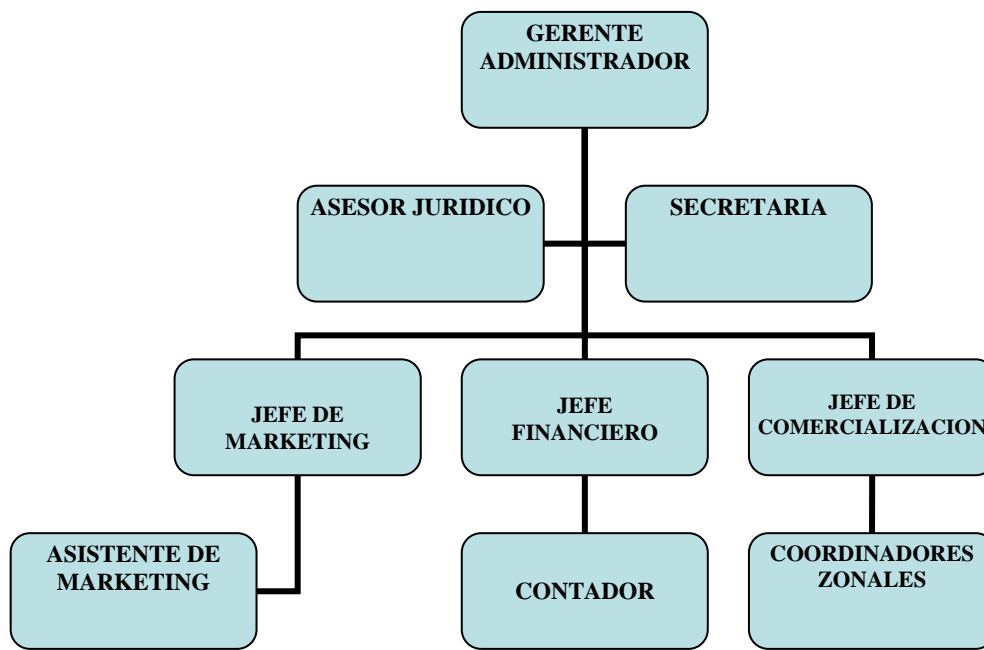
Se encargarán de la dirección del negocio los cuatro directores (accionistas) que harán las funciones de:

- **Administrador:** Dirige, controla, planifica y coordina las actividades.
- **Jefe de Marketing:** Responsable del diseño, elaboración, ejecución y control de los proyectos de mercadeo.
- **Jefe Financiero:** Administra los recursos del negocio.
- **Jefe de Comercialización:** Controla las ventas, clientes, cobranzas, etc.

La empresa piensa iniciar sus operaciones con 6 empleados contratados:

- ✓ **Contador:** Encargado de llevar el manejo contable del negocio y de las relaciones tributarias
- ✓ **Coordinadores Zonales:** Coordinarán y supervisarán las ventas en las tres provincias del área de concesión.
- ✓ **Secretaria:** Apoyo administrativo
- ✓ **Asistente de Marketing:** Supervisa la ejecución de los proyectos publicitarios y de mercadeo.

### Organigrama



Por otro lado se deben considerar los siguientes aspectos que regularán la relación laboral en CREDIHOGAR:

- ◆ **Contratos.**- Los empleados serán respaldados por un contrato de trabajo que se iniciará con tres meses de prueba para posteriormente firmar contratos por tiempo definido en períodos de un año.

Además se firmarán un convenio de aceptación de empleo, y un convenio de confidencialidad.

- **Incremento Salarial.**- A futuro cada empleado tendrá su incremento salarial y su ascenso de acuerdo a su capacidad y desenvolvimiento en el trabajo. Por ejemplo si incrementa las ventas, según sus cursos de capacitación, por su mérito académico podrán incrementar su sueldo, comisiones, regalías.
- ◆ **Seguros especiales para los empleados.**- Todos los empleados contarán con una cobertura de asistencia médica familiar y un seguro de vida, cuyo costo anual individual será de \$ 700,00.

Cada colaborador deberá estar capacitado e identificado con los objetivos del negocio, y deberá conocer las políticas que se aplicarán.

## **9. RIESGOS Y PROBLEMAS POTENCIALES**

Todo proyecto implica un riesgo, una vez analizada la situación general del negocio se espera que no existan mayores problemas y que los riesgos se minimicen; a continuación se detallan los posibles problemas y riesgos:

### **Externos**

- Existe la posibilidad remota de que los órganos gubernamentales que regulan el mercado eléctrico mayorista, le puedan poner trabas a la CENTROSUR, para diversificar su modelo de negocio, a pesar de que las Leyes vigentes no lo impiden.
- El cambio de Gobierno, que se realizará en enero de 2007 podría generar incertidumbre en los consumidores, lo que generalmente provoca incrementos inflacionarios y por lo tanto una posible reducción de la demanda de electrodomésticos. Se espera que con el panorama político y económico actual este impacto sea imperceptible.
- Al momento se encuentra en análisis la Ley de Régimen del Sistema Eléctrico, que en la actualidad afecta a las distribuidoras de energía, principalmente en lo que se refiere al régimen tarifario, en caso de que se pueda solucionar el problema tarifario, la CENTROSUR podrá mejorar sus ingresos operativos, haciéndose, menos atractivo para esta empresa el invertir en nuestro negocio; es necesario plantear este plan de negocios de la mejor manera para que el interés actual de la Empresa Eléctrica se mantenga en cualquier situación.

### **Internos**

- Como se explico anteriormente, será necesario hacer compatibles al software de comercialización de la CENTROSUR con el nuevo software de CREDIHOGAR. Esta situación puede ser que tome más tiempo del esperado por lo que no se cumpliría con el cronograma para poner en marcha el negocio; en este sentido será necesario una vez firmado el convenio con la Empresa Eléctrica formar un grupo que coordine estos trabajos conjuntamente con los Ingenieros de Sistemas de la CENTROSUR.

- En lo que se refiere a la coordinación de las ventas, debido principalmente a la gran cobertura geográfica de este negocio, se pueden presentar problemas en la distribución de los productos, por lo que será necesario establecer los calendarios de reparto sobre todo para los lugares más alejados, el mismo que deberá ser realizado coordinando con el área de logística de INDURAMA.
- El problema de la capacitación del personal de la CENTROSUR que se encargará de la recaudación de valores y la facturación de los productos, será superado con cursos personalizados que los realizará el Administrador de CREDIHOGAR una vez que se disponga del software necesario.

## **11. PROYECCIONES FINANCIERAS**

### **11.1 VENTAS PROYECTADAS**

Para analizar este punto es necesario recordar que el porcentaje de crecimiento del mercado objetivo es del 4% anual y que también podrán acceder a este servicio familiares de los abonados, lo que incrementaría el nivel de ventas.

Por otro lado es necesario señalar que la política para el cálculo del monto del crédito se basará en un valor igual al consumo promedio de energía de los últimos 6 meses, multiplicado por 24, que sería el número de meses máximo que se estimó conveniente para el pago, así por ejemplo un abonado que a cancelado oportunamente un promedio de \$30 dólares mensuales de consumo de energía se le otorgaría un cupo de crédito de hasta \$720, valor de crédito que podrá pagarlo hasta en 24 meses con cuotas de \$30 más intereses legales.

El cupo de crédito le será reintegrado una vez que haya cancelado su compra.

Con la finalidad de poder proyectar las ventas a un mediano plazo se considerarán dos variables: el número estimado de posibles compradores y el nivel promedio estimado de consumo por cliente (ver cuadro #4). Para este estudio se han planteado varios valores que nos permitirán manejar un presupuesto de ventas anual desde tres escenarios posibles:



**Cuadro Nro. 4**

Escenario	Número de Clientes del Mercado Objetivo anual	monto de compra	Total Ventas USD-Anual
<b>PESIMISTA</b>	3% de 184.859 = 5.546 cl	\$ 300.00	\$ 1,663,800.00
<b>NORMAL</b>	5% de 184.859 = 9.243 cl	\$ 400.00	\$ 3,697,200.00
<b>OPTIMISTA</b>	8% de 184.859 = 14.789 cl	\$ 500.00	\$ 7,394,500.00

Con estos datos del primer año, y sobre la base de que CREDIHOGAR pasaría a ser un mayorista de la firma INDURAMA, se puede estimar que los costos variables estarían alrededor del 80% del precio de venta al público, obteniendo de esta forma el siguiente detalle donde ubican los costos variables y las ventas por mes durante el primer año (cuadro #5), todo esto en el marco de los tres escenarios propuestos.

**Cuadro Nro. 5**

Escenario	Escenario Pesimista		Escenario Normal		Escenario Optimista	
	Costo V	Ventas	Costo V	Ventas	Costo V	Ventas
<b>Dic-06</b>	128.000,00	160.000,00	284.160,00	355.200,00	568.320,00	710.400,00
<b>Ene-07</b>	80.000,00	100.000,00	177.600,00	222.000,00	355.200,00	444.000,00
<b>Feb-07</b>	88.000,00	110.000,00	195.360,00	244.200,00	390.800,00	488.500,00
<b>Mar-07</b>	80.000,00	100.000,00	177.600,00	222.000,00	355.200,00	444.000,00
<b>Abr-07</b>	144.000,00	180.000,00	319.680,00	399.600,00	639.360,00	799.200,00
<b>May-07</b>	240.000,00	300.000,00	532.800,00	666.000,00	1.065.600,00	1.332.000,00
<b>Jun-07</b>	120.000,00	150.000,00	266.400,00	333.000,00	532.800,00	666.000,00
<b>Jul-07</b>	96.000,00	120.000,00	213.120,00	266.400,00	426.240,00	532.800,00
<b>Ago-07</b>	80.000,00	100.000,00	177.600,00	222.000,00	355.200,00	444.000,00
<b>Sep-07</b>	80.000,00	100.000,00	177.600,00	222.000,00	355.200,00	444.000,00
<b>Oct-07</b>	91.040,00	113.800,00	204.960,00	256.200,00	409.920,00	512.400,00
<b>Nov-07</b>	104.000,00	130.000,00	230.880,00	288.600,00	461.760,00	577.200,00
<b>TOTAL</b>	1.331.040,00	1.663.800,00	2.957.760,00	3.697.200,00	5.915.600,00	7.394.500,00
<b>UT. ANUAL</b>	332.760,00		739.440,00		1.478.900,00	
<b>UT. MENSUAL</b>	27.730,00		61.620,00		123.241,67	

Del cuadro anterior podemos distinguir que los meses donde se proyectan mayor cantidad en las ventas son: Abril, Mayo, Junio y Diciembre, ya que coinciden con las festividades del Día de la Madre, del Padre y Navidad.

## 11.2 COSTOS FIJOS PROYECTADOS

Para poder establecer una comparación anual, a continuación se resume los costos fijos que se cargarán al proyecto (ver cuadro #6)

**Cuadro Nro. 6**

**COSTOS FIJOS**

<b>RUBRO</b>	<b>Escenario Pesimista</b>	<b>Escenario Normal</b>	<b>Escenario Optimista</b>
<b>Publicidad general</b>	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
<b>Costos de personal</b>	\$ 46.800,00	\$ 46.800,00	\$ 46.800,00
<b>Costo oportunidad</b>	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00	\$ 18.000,00
<b>Costos varios (Transporte, Luz, Agua, etc.)</b>	\$ 35.000,00	\$ 50.000,00	\$ 70.000,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 112.800,00</b>	<b>\$ 133.800,00</b>	<b>\$ 159.800,00</b>
<b>MENSUAL</b>	<b>\$ 9.400,00</b>	<b>\$ 11.150,00</b>	<b>\$ 13.316,67</b>

**Publicidad general:** Afiches publicitarios, publicidad en radio, televisión y prensa escrita.

**Costos de Personal:** Costos de personal en general incluido el personal directivo.

**Costo oportunidad:** Resultado de invertir el capital de trabajo, por ejemplo en una institución financiera.

**Costos varios:** Costos de adecuación de locales, transporte programado, viáticos, costos indirectos de personal, servicios básicos y otros.

**11.3 PRESUPUESTO STAR UP**

Para poner en marcha el negocio se necesita invertir en varios rubros (ver cuadro # 7)

**Cuadro Nro. 7**

**Gastos de iniciación del negocio**

<b>Conformación Legal</b>	<b>1.000,00</b>
<b>Equipo de Computación</b>	<b>1.500,00</b>
<b>Sotware</b>	<b>5.000,00</b>
<b>Muebles de Oficina</b>	<b>1.500,00</b>
<b>Publicidad (Sep,Oct,Nov/06)</b>	<b>1.500,00</b>
<b>Lanzamiento del Producto</b>	<b>1.500,00</b>
<b>Otros Varios</b>	<b>500,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12.500,00</b>

En el software se incluyen los costos del sistema de contabilidad y del desarrollo del módulo de facturación que deberá interactuar con el sistema de comercialización de la CENTROSUR.

## **11.4 FLUJO DE CAJA**

Como se menciono anteriormente la utilidad que INDURAMA estima para sus mayoristas es del 20%, y por otro lado según la publicación del Banco Central, la tasa de interés que se cobrará los clientes, al momento es del 9,1% anual, los ingresos que se obtengan de los intereses cobrados, servirán para cubrir el costo de oportunidad que significa mantener el capital de trabajo en el negocio y otros costos de operación señalados anteriormente.

Así mismo antes de plantear el flujo de caja es necesario señalar que el promedio del plazo para el crédito, solicitado por los clientes se ha calculado en 12 meses.

Continuando con el análisis es necesario indicar que fruto de la alianza estratégica la firma INDURAMA otorgará un crédito de seis meses a CREDIHOGAR para el pago de los productos vendidos, lo que garantizará que la institución pueda recuperar parte de su inversión con sus ingresos por ventas y los ingresos por los intereses cobrados en el corto plazo, y a mediano plazo esta empresa podrá autofinanciar este negocio.

En los cuadros 8, 9 y 10 se plantean los flujos de caja para los tres escenarios propuestos, en donde se resumen los principales ingresos y egresos durante los tres primeros años de funcionamiento del negocio.

# FLUJOS DE CAJA

Cuadro Nro. 8

## FLUJO DE CAJA - ESCENARIO PESIMISTA

CONCEPTO	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	'2008	'2009	'2010	'2011
<b>Ingresos</b>																	
Capital inicial	26.000,00																
Saldo Inicial	-	4.100,00	9.249,33	23.492,00	47.737,33	81.076,00	130.782,67	79.769,33	90.396,00	103.934,67	134.566,67	110.292,00	365,55	22.260,43	393.958,99	765.657,55	1.137.356,11
Ventas	-	13.333,33	21.666,67	30.833,33	39.166,67	54.166,67	79.166,67	91.666,67	101.666,67	110.000,00	118.333,33	127.816,67	138.650,00	1.663.800,00	1.663.800,00	1.663.800,00	1.663.800,00
Intereses	-	1.216,00	1.976,00	2.812,00	3.572,00	4.940,00	7.220,00	8.360,00	9.272,00	10.032,00	10.792,00	11.656,88	12.644,88	151.738,56	151.738,56	151.738,56	151.738,56
<b>Total Ing.</b>	<b>26.000,00</b>	<b>18.649,33</b>	<b>32.892,00</b>	<b>57.137,33</b>	<b>90.476,00</b>	<b>140.182,67</b>	<b>217.169,33</b>	<b>179.796,00</b>	<b>201.334,67</b>	<b>223.966,67</b>	<b>263.692,00</b>	<b>249.765,55</b>	<b>151.660,43</b>	<b>1.837.798,99</b>	<b>2.209.497,55</b>	<b>2.581.196,11</b>	<b>2.952.894,67</b>
<b>Egresos</b>																	
Costo Ventas	-	-	-	-	-	-	128.000,00	80.000,00	88.000,00	80.000,00	144.000,00	240.000,00	120.000,00	1.331.040,00	1.331.040,00	1.331.040,00	1.331.040,00
Costos Fijos	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	112.800,00	112.800,00	112.800,00	112.800,00
Costos Inicio	12.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Egr.</b>	<b>21.900,00</b>	<b>9.400,00</b>	<b>9.400,00</b>	<b>9.400,00</b>	<b>9.400,00</b>	<b>9.400,00</b>	<b>137.400,00</b>	<b>89.400,00</b>	<b>97.400,00</b>	<b>89.400,00</b>	<b>153.400,00</b>	<b>249.400,00</b>	<b>129.400,00</b>	<b>1.443.840,00</b>	<b>1.443.840,00</b>	<b>1.443.840,00</b>	<b>1.443.840,00</b>
<b>Saldo final</b>	<b>4.100,00</b>	<b>9.249,33</b>	<b>23.492,00</b>	<b>47.737,33</b>	<b>81.076,00</b>	<b>130.782,67</b>	<b>79.769,33</b>	<b>90.396,00</b>	<b>103.934,67</b>	<b>134.566,67</b>	<b>110.292,00</b>	<b>365,55</b>	<b>22.260,43</b>	<b>393.958,99</b>	<b>765.657,55</b>	<b>1.137.356,11</b>	<b>1.509.054,67</b>

## Observaciones

- Se considera que el número de clientes y el monto promedio de compra, se mantienen para los años siguientes.
- El capital inicial, estará conformado por el aporte de los socios.
- La inversión de los socios en este escenario se recupera en 15 meses aproximadamente (enero de 2008)
- Los costos de venta se aplican desde el séptimo mes de operación debido al crédito que otorga el proveedor.

Cuadro Nro. 9

### FLUJO DE CAJA - ESCENARIO NORMAL (ESPERADO)

CONCEPTO	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	'2008	'2009	'2010	'2011
<b>Ingresos</b>																	
Capital inicial	26.000,00																
Saldo Inicial	-	2.350,00	23.499,52	64.836,24	128.378,88	212.108,72	332.175,52	228.643,92	261.953,12	301.726,96	379.448,00	335.276,24	101.281,60	159.930,32	1.102.754,96	2.045.579,60	2.988.404,24
Ventas	-	29.600,00	48.100,00	68.450,00	86.950,00	120.250,00	175.750,00	203.500,00	225.700,00	244.200,00	262.700,00	284.050,00	308.100,00	3.697.200,00	3.697.200,00	3.697.200,00	3.697.200,00
Intereses	-	2.699,52	4.386,72	6.242,64	7.929,84	10.966,80	16.028,40	18.559,20	20.583,84	22.271,04	23.958,24	25.905,36	28.098,72	337.184,64	337.184,64	337.184,64	337.184,64
<b>Total Ing.</b>	<b>26.000,00</b>	<b>34.649,52</b>	<b>75.986,24</b>	<b>139.528,88</b>	<b>223.258,72</b>	<b>343.325,52</b>	<b>523.953,92</b>	<b>450.703,12</b>	<b>508.236,96</b>	<b>568.198,00</b>	<b>666.106,24</b>	<b>645.231,60</b>	<b>437.480,32</b>	<b>4.194.314,96</b>	<b>5.137.139,60</b>	<b>6.079.964,24</b>	<b>7.022.788,88</b>
<b>Egresos</b>																	
Costo Ventas	-	-	-	-	-	-	284.160,00	177.600,00	195.360,00	177.600,00	319.680,00	532.800,00	266.400,00	2.957.760,00	2.957.760,00	2.957.760,00	2.957.760,00
Costos Fijos	11.150,00	11.150,00	11.150,00	11.150,00	11.150,00	11.150,00	11.150,00	11.150,00	11.150,00	11.150,00	11.150,00	11.150,00	11.150,00	133.800,00	133.800,00	133.800,00	133.800,00
Costos Inicio	12.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Egr.</b>	<b>23.650,00</b>	<b>11.150,00</b>	<b>11.150,00</b>	<b>11.150,00</b>	<b>11.150,00</b>	<b>11.150,00</b>	<b>295.310,00</b>	<b>188.750,00</b>	<b>206.510,00</b>	<b>188.750,00</b>	<b>330.830,00</b>	<b>543.950,00</b>	<b>277.550,00</b>	<b>3.091.560,00</b>	<b>3.091.560,00</b>	<b>3.091.560,00</b>	<b>3.091.560,00</b>
<b>Saldo final</b>	<b>2.350,00</b>	<b>23.499,52</b>	<b>64.836,24</b>	<b>128.378,88</b>	<b>212.108,72</b>	<b>332.175,52</b>	<b>228.643,92</b>	<b>261.953,12</b>	<b>301.726,96</b>	<b>379.448,00</b>	<b>335.276,24</b>	<b>101.281,60</b>	<b>159.930,32</b>	<b>1.102.754,96</b>	<b>2.045.579,60</b>	<b>2.988.404,24</b>	<b>3.931.228,88</b>

#### Observaciones

- Se considera que el número de clientes y el monto promedio de compra, se mantienen para los años siguientes.
- El capital inicial, estará conformado por el aporte de los socios.
- La inversión de los socios en este escenario se recupera en 2 meses aproximadamente (febrero de 2007)
- Los costos de venta se aplican desde el séptimo mes de operación debido al crédito que otorga el proveedor.

Cuadro Nro. 10

## FLUJO DE CAJA - ESCENARIO OPTIMISTA

CONCEPTO	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	'2008	'2009	'2010	'2011
<b>Ingresos</b>																	
Capital inicial	26.000,00																
Saldo Inicial	-	183,33	51.465,70	143.122,47	279.200,17	455.652,28	704.778,30	506.707,52	582.318,35	670.778,45	835.212,95	755.861,86	296.865,00	423.154,86	2.416.633,22	4.410.111,58	6.403.589,94
Ventas	-	59.200,00	96.200,00	136.908,33	173.908,33	240.508,33	351.508,33	407.008,33	451.408,33	488.408,33	525.408,33	568.108,33	616.208,33	7.394.500,00	7.394.500,00	7.394.500,00	7.394.500,00
Intereses	-	5.399,04	8.773,44	12.486,04	15.860,44	21.934,36	32.057,56	37.119,16	41.168,44	44.542,84	47.917,24	51.811,48	56.198,20	674.378,40	674.378,40	674.378,40	674.378,40
<b>Total Ing.</b>	26.000,00	64.782,37	156.439,14	292.516,84	468.968,95	718.094,97	1.088.344,19	950.835,02	1.074.895,12	1.203.729,62	1.408.538,53	1.375.781,67	969.271,53	8.492.033,26	10.485.511,62	12.478.989,98	14.472.468,34
<b>Egresos</b>																	
Costo Ventas	-	-	-	-	-	-	568.320,00	355.200,00	390.800,00	355.200,00	639.360,00	1.065.600,00	532.800,00	5.915.600,00	5.915.600,00	5.915.600,00	5.915.600,00
Costos Fijos	13.316,67	13.316,67	13.316,67	13.316,67	13.316,67	13.316,67	13.316,67	13.316,67	13.316,67	13.316,67	13.316,67	13.316,67	13.316,67	159.800,04	159.800,04	159.800,04	159.800,04
Costos Inicio	12.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Egr.</b>	25.816,67	13.316,67	13.316,67	13.316,67	13.316,67	13.316,67	581.636,67	368.516,67	404.116,67	368.516,67	652.676,67	1.078.916,67	546.116,67	6.075.400,04	6.075.400,04	6.075.400,04	6.075.400,04
<b>Saldo final</b>	183,33	51.465,70	143.122,47	279.200,17	455.652,28	704.778,30	506.707,52	582.318,35	670.778,45	835.212,95	755.861,86	296.865,00	423.154,86	2.416.633,22	4.410.111,58	6.403.589,94	8.397.068,30

## Observaciones

- Se considera que el número de clientes y el monto promedio de compra, se mantienen para los años siguientes.
- El capital inicial, estará conformado por el aporte de los socios.
- La inversión de los socios en este escenario se recupera en 1 mes aproximadamente (enero de 2007)
- Los costos de venta se aplican desde el séptimo mes de operación debido al crédito que otorga el proveedor.

En el cuadro número 11 se podrá observar un estado de resultados donde se visualizan en general la gran oportunidad de negocio que se esta planteando, donde tanto los accionistas como la empresa CREDIHOGAR verán incrementada su rentabilidad dependiendo del escenario que se pueda dar en el futuro.

### Cuadro Nro. 11

#### Resumen de ingresos y gastos Anuales

	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
<b>Ingresos 20% sobre ventas</b>	\$ 332.760,00	\$ 739.440,00	\$ 1.478.900,00
<b>Ingresos financieros por intereses</b>	\$ 151.738,56	\$ 337.184,64	\$ 674.338,40
<b>TOTAL INGRESOS ANUALES</b>	\$ 484.498,56	\$ 1.076.624,64	\$ 2.153.238,40
<b>TOTAL EGRESOS ANUALES</b>	\$ 112.800,00	\$ 133.800,00	\$ 159.800,00
<b>UTILIDAD OPERATIVA (EBITA)</b>	\$ <b>371.698,56</b>	\$ <b>942.824,64</b>	\$ <b>1.993.438,40</b>

### 11.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

$$PEQUILIBRIO = \frac{CFT}{PVU - CVU}$$

CFT = Costo Fijo Total

PVU = Precio de Venta Unitario

CVU = Costo Variable Unitario

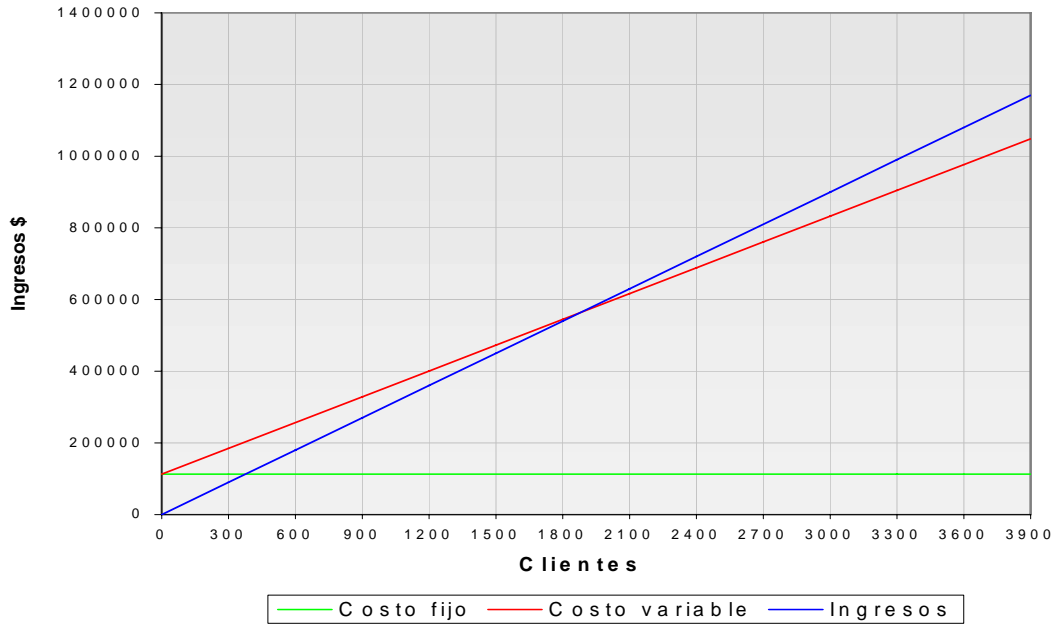
	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
<b>CFT</b>	112.800,00	133.800,00	159.800,00
<b>PVU</b>	300,00	400,00	500,00
<b>CVU</b>	240,00	320,00	400,00
<b>PEQUILIBRIO (NRO. CLIENTES)</b>	1.880,00	1.672,50	1.598,00

Sobre la base de este análisis podemos decir que para poder cubrir nuestros costos fijos tendríamos que vender nuestros productos con el promedio de compra por cliente a 1.880, 1.673 y 1.598 clientes, respectivamente según el escenario que se plantee (Ver gráficos 2, 3 y 4)



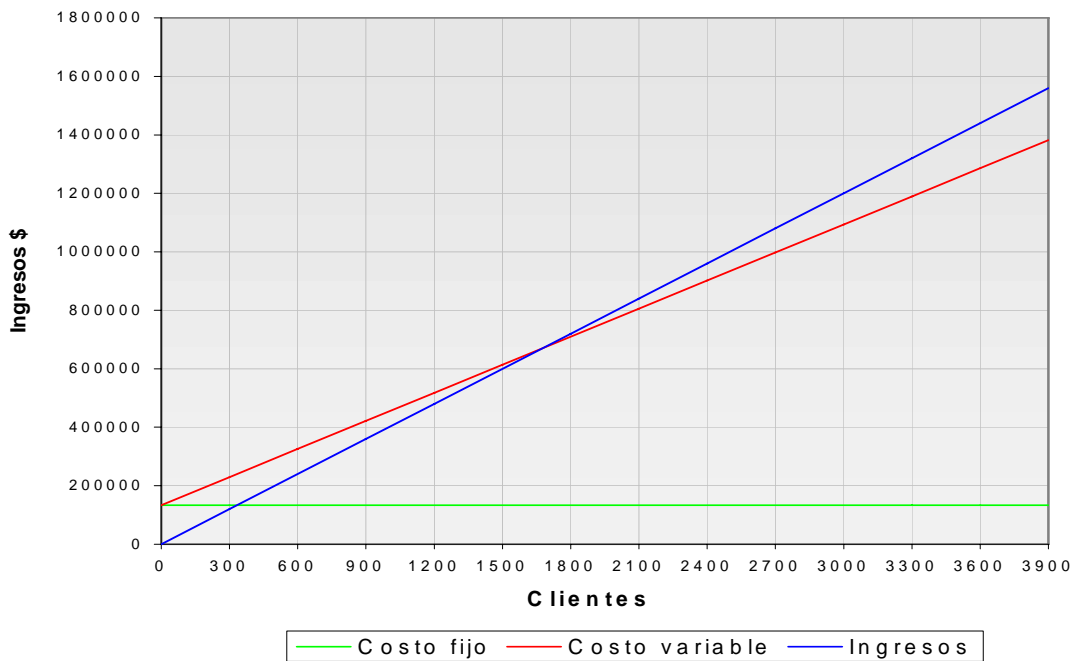
**Gráfico # 2**

**Punto de Equilibrio  
Escenario Pesimista**



**Gráfico # 3**

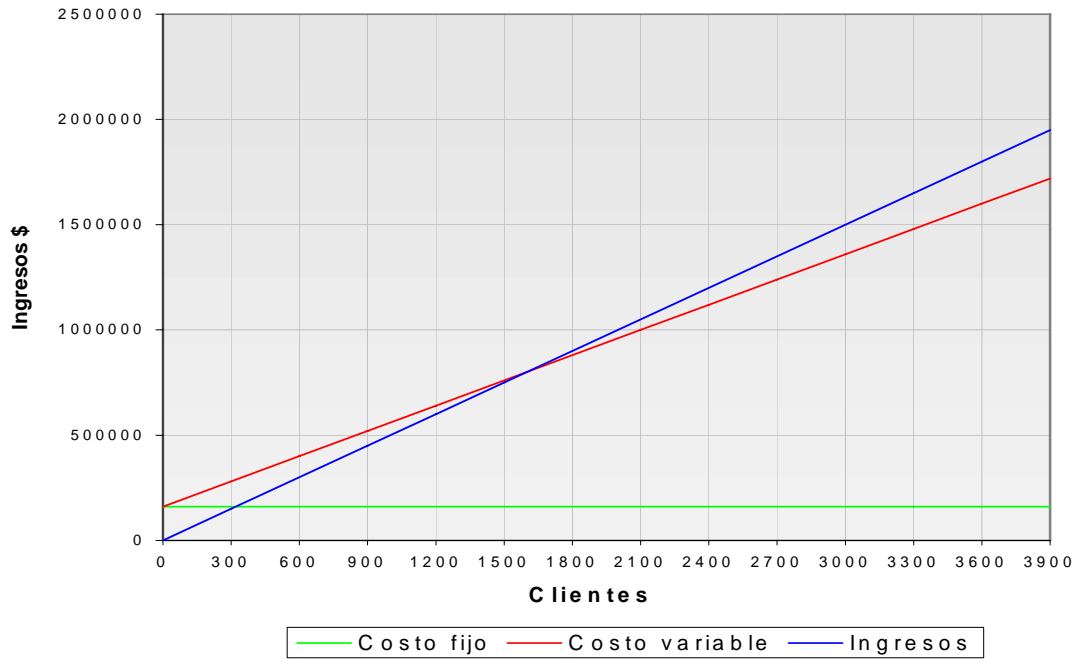
**Punto de Equilibrio  
Escenario Normal**



## Gráfico # 4

### Punto de Equilibrio

#### Escenario Optimista



Anexo Nro. 1



GUÍA DE **PROMOCIONES** ABRIL • JUNIO 2006



PROMOCIÓN VIGENTE DESDE EL 24 DE ABRIL AL 12 DE JUNIO DE 2006 O HASTA AGOTAR STOCK / LOS PRECIOS INCLUYEN IVA.



COCINAS Y REFRIGERADORAS

<p><b>Valencia SPAZIO + Cilindro de Gas</b></p>  <p style="text-align: right; font-weight: bold;">PVP \$ 198<sup>00</sup></p> <p><small>* 21 Pulgadas - 4 quemadores - Tablero de acero inoxidable - Hornos de 6 Litros - Encendido electrónico</small></p>	<p><b>Venecia SPAZIO + Cilindro de Gas</b></p>  <p style="text-align: right; font-weight: bold;">PVP \$ 278<sup>00</sup></p> <p><small>* 21 Pulgadas - 4 Quemadores - Tablero de acero inoxidable - Calentador Placa - Encendido electrónico - GR</small></p>
<p><b>San Remo SPAZIO + Cilindro de Gas</b></p>  <p style="text-align: right; font-weight: bold;">PVP \$ 308<sup>00</sup></p> <p><small>* 24 pulgadas - 4 quemadores - Tablero esmalado - Tapa - Encendido electrónico en horno y quemadores - GR - Acabado gris</small></p>	<p><b>Verona SPAZIO + Cilindro de Gas</b></p>  <p style="text-align: right; font-weight: bold;">PVP \$ 298<sup>00</sup></p> <p><small>* 22 pulgadas - 4 quemadores - Tablero de acero inoxidable - Encendido electrónico - Luz en el horno - Calentador Placa</small></p>
<p><b>Sevilla SPAZIO + Horno Tostador HTI-14BL</b></p>  <p style="text-align: right; font-weight: bold;">PVP \$ 389<sup>00</sup></p> <p><small>* 22 pulgadas - 4 quemadores - Tablero de acero inoxidable - Encendido electrónico en el horno y quemadores - Asador giratorio - Placa de hierro - Paredes laterales</small></p>	<p><b>Nápoles SPAZIO + Horno Tostador HTI-14BL</b></p>  <p style="text-align: right; font-weight: bold;">PVP \$ 459<sup>00</sup></p> <p><small>* 21 pulgadas - 4 quemadores - Tablero esmalado - Tapa digital - Encendido electrónico en el horno y quemadores - Doble elemento</small></p>
<p><b>Roma CROMA + Horno Tostador HTI-14CR</b></p>  <p style="text-align: right; font-weight: bold;">PVP \$ 499<sup>00</sup></p> <p><small>* 22 pulgadas - 4 quemadores - Tapa digital - Encendido electrónico en el horno y quemadores - Placa de hierro - Acabado negro</small></p>	<p><b>Mónaco CROMA 2 + Horno Tostador HTI-14CR</b></p>  <p style="text-align: right; font-weight: bold;">PVP \$ 529<sup>00</sup></p> <p><small>* 22 pulgadas - 4 quemadores - Paredes laterales - Asador giratorio - Tapa Digital - Encendido electrónico en el horno y quemadores</small></p>
<p><b>Lava Vajilla LVI-12BL + Horno Tostador HTI-14BL</b></p>  <p style="text-align: right; font-weight: bold;">PVP \$ 449<sup>00</sup></p> <p><small>* Control electrónico de lavado por programa - 40 vajillas esmaladas - Tapa de acero inoxidable - 4 niveles de temperatura de lavado - Control motor y seguridad automática</small></p>	<p><b>Lava Vajilla LVI-12CR + Horno Tostador HTI-14CR</b></p>  <p style="text-align: right; font-weight: bold;">PVP \$ 549<sup>00</sup></p> <p><small>* Control electrónico de lavado por programa - 40 vajillas esmaladas - Tapa de acero inoxidable - 4 niveles de temperatura de lavado - Control motor y seguridad automática</small></p>
















LAVA VAJILLAS



LOS PRECIOS DETALLADOS SON REFERENCIALES Y PUEDEN VARIAR DE ACUERDO A LA POLÍTICA DE CADA ALMACÉN



Anexo Nro. 1

<p><b>RI-280 SPAZIO + DVD GLOBAL DVDG40003</b></p>  <p>PVP <b>\$328<sup>00</sup></b></p> <p>• 280 Litros • Sistema Frost • Extra espacio • Luz interior • Perillas regulables</p>	<p><b>RI-395 AVANT + DVD GLOBAL DVDG40003</b></p>  <p>PVP <b>\$459<sup>00</sup></b></p> <p>• 348 Litros • No frost • Multiflow • Test ice • Chilled room • Bandejas de vidrio templado • Iluminación interior</p>	<p><b>RI-405 SPAZIO + DVD GLOBAL DVDG40003</b></p>  <p>PVP <b>\$459<sup>00</sup></b></p> <p>• 277 Litros • No frost • Extra espacio • Luz exterior • Perillas regulables • Balcones transparentes</p>
<p><b>RI-425 AVANT + Televisión GLOBAL T14G40005</b></p>  <p>PVP <b>\$518<sup>00</sup></b></p> <p>• 270 Litros • No frost • Multiflow • Test ice • Chilled room • Bandejas de vidrio templado</p>	<p><b>RI-480 AVANT + Televisión GLOBAL T14G40005</b></p>  <p>PVP <b>\$588<sup>00</sup></b></p> <p>• 338 Litros • No frost • Power Cooling • Dispensador de agua • Chilled room • Test ice</p>	<p><b>RI-585 AVANT + Televisión GLOBAL T14G40005</b></p>  <p>PVP <b>\$688<sup>00</sup></b></p> <p>• 347 Litros • No frost • Power cooling • Dispensador de agua • Chilled room • Test ice</p>
<p><b>RI-870 SPAZIO + Microonda Samsung MD 1200WD</b></p>  <p>PVP <b>\$849<sup>00</sup></b></p> <p>• 358 Litros • No Frost • Extra espacio • Luz interior • Test ice • Bandejas de vidrio templado</p>	<p><b>RI-880 SPAZIO + Microonda Samsung MD 1200WD</b></p>  <p>PVP <b>\$949<sup>00</sup></b></p> <p>• 558 Litros • No frost • Luz exterior • Dispensador de agua • Ice maker • Bandejas de vidrio templado</p>	<p><b>RI-880 CHROMA + Microonda Samsung MD 1200WD</b></p>  <p>PVP <b>\$1049<sup>00</sup></b></p> <p>• 558 Litros • No frost • Luz interior • Dispensador de agua • Ice maker • Bandejas de vidrio templado</p>
<p><b>AIRES ACONDICIONADOS</b></p> 	<p><b>Aire Acondicionado AWI-12 + DVD GLOBAL DVDG40003</b></p>  <p>PVP <b>\$349<sup>00</sup></b></p> <p>1200 BTU • Compresor de alta eficiencia • Ahorro de energía • Funcionamiento silencioso • Control remoto • Sistema reductor de humedad bajo el modo de enfriamiento</p>	<p><b>Aire Acondicionado AWI-18 + DVD GLOBAL DVDG40003</b></p>  <p>PVP <b>\$469<sup>00</sup></b></p> <p>1800 BTU • Compresor de alta eficiencia • Ahorro de energía • Funcionamiento silencioso • Control remoto • Sistema reductor de humedad bajo el modo de enfriamiento</p>
<p><b>Aire Acondicionado AWI-24 + DVD GLOBAL DVDG40003</b></p>  <p>PVP <b>\$559<sup>00</sup></b></p> <p>2400 BTU • Compresor de alta eficiencia • Ahorro de energía • Funcionamiento silencioso • Control remoto • Sistema reductor de humedad bajo el modo de enfriamiento</p>	<p><b>Aire Acondicionado ASI-18L + TV GLOBAL T14G40005</b></p>  <p>PVP <b>\$649<sup>00</sup></b></p> <p>1800 BTU • Función turbo • Función de arranque automático • Panel de visualización • Control remoto • Sistema reductor de humedad independiente</p>	<p><b>Aire Acondicionado ASI-24L + DVD GLOBAL DVDG40003</b></p>  <p>PVP <b>\$849<sup>00</sup></b></p> <p>2400 BTU • Función turbo • Función de arranque automático • Panel de visualización • Control remoto • Sistema reductor de humedad independiente</p>

CONSULTE POR FINANCIAMIENTO Y PLANES DE PAGO EN SU ALMACEN FAVORITO DE ELECTRODOMÉSTICOS EN TODO EL PAÍS

**ABRIL + JUNIO 2008  
COMBOS**



**COPA DE LA MADRE  
MUNDIAL**



**RI-350 SFR220 + Barcelosa SFR220 + Horno Toaster HT-143E**



**\$528<sup>00</sup>**

RI-350 75L 400V + 10 años de garantía + 2 años de garantía adicional + 3 años de garantía. Horno Toaster HT-143E 600W + 3 años de garantía. Horno de 400W. Solo horno a vapor.

**RI-425 CROMAZ + Florencia CROMAZ + Televisión GLOBAL T21G4008**



**\$888<sup>00</sup>**

RI-425 27L 220V 110V 500W + 10 años de garantía + 2 años de garantía adicional + 3 años de garantía. Florencia CROMAZ 600W + 3 años de garantía. TV 21" 400W + 3 años de garantía. 3 años de garantía.

**RI-385 SFR220 + Ayla SFR220 + Microonda SFR288**



**\$628<sup>00</sup>**

RI-385 75L 400V + 10 años de garantía + 2 años de garantía adicional + 3 años de garantía. Ayla SFR220 600W + 3 años de garantía. Microonda SFR288 750W + 3 años de garantía.

**RI-488 CROMAZ + Galda CROMAZ + Televisión GLOBAL T21G4008**



**\$1048<sup>00</sup>**

RI-488 75L 400V + 10 años de garantía + 2 años de garantía adicional + 3 años de garantía. Galda CROMAZ 600W + 3 años de garantía. TV 21" 400W + 3 años de garantía. 3 años de garantía.

**RI-585 KURTZ CROMA + Roma CROMA + Televisión Flata GLOBAL T21G4007**



**\$1207<sup>00</sup>**

RI-585 CROMA 107L 220V 110V + 10 años de garantía + 2 años de garantía adicional + 3 años de garantía. Roma CROMA 600W + 3 años de garantía. Televisión Flata GLOBAL T21G4007 21" 400W + 3 años de garantía. 3 años de garantía.

**RI-585 KAWMT ACRY + Mércico CROMAZ + Televisión Flata GLOBAL T21G4007**



**\$1237<sup>00</sup>**

RI-585 KAWMT 107L 220V 110V + 10 años de garantía + 2 años de garantía adicional + 3 años de garantía. Mércico CROMAZ 600W + 3 años de garantía. Televisión Flata GLOBAL T21G4007 21" 400W + 3 años de garantía. 3 años de garantía.

**RI-585 ADRENT FOREST + Mónaco CROMAZ + Televisión Flata GLOBAL T21G4007**



**\$1237<sup>00</sup>**

RI-585 ADRENT 107L 220V 110V + 10 años de garantía + 2 años de garantía adicional + 3 años de garantía. Mónaco CROMAZ 600W + 3 años de garantía. Televisión Flata GLOBAL T21G4007 21" 400W + 3 años de garantía. 3 años de garantía.

**1800 303000**



- 25 años de experiencia en el Ecuador
- Seguros de garantía durante la vida del producto
- 7 centros de servicio propios
- Instalación y cobro (más a más de 500 puntos a nivel nacional)
- Precios regulados por la tarifa 550 9001-0300

**servihogar**  
GRUPO S.A. DE C.U.B.A.S.

CONSULTE POR FINANCIAMIENTO Y PLANES DE PAGO EN SU ALMACÉN FAVORITO DE ELECTRODOMÉSTICOS EN TODO EL PAÍS

## **CURRICULUM VITAE**

### **DATOS PERSONALES:**

<b>NOMBRES:</b>	<b>Verónica Lucía</b>
<b>APELLIDOS:</b>	<b>Jara Reinoso</b>
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>Casada</b>
<b>CEDULA:</b>	<b>010268906-4</b>
<b>NACIONALIDAD:</b>	<b>Ecuatoriana</b>
<b>EDAD:</b>	<b>26 Años</b>
<b>DOMICILIO:</b>	<b>Cdla. La Compañía</b>
<b>TELEFONO:</b>	<b>096170-259-2900-048</b>

### **DATOS ACADÉMICOS:**

**SECUNDARIA:** Colegio Nacional Técnico “Herlinda Toral”,  
título obtenido: Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y  
Administración.

**SUPERIOR:** Egresada en la Universidad del Azuay, Facultad de  
Ciencias de la Administración.

### **EXPERIENCIA LABORAL:**

<b>Empresa:</b>	<b>Pasamanería Tossi</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Comercialización.</b>
<b>Tiempo:</b>	<b>2 años</b>
<b>Empresa:</b>	<b>Etapa</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Comercialización.</b>
<b>Tiempo:</b>	<b>3 años.</b>
<b>Teléfono:</b>	<b>2833-576 / 2837-068</b>

## **CURRICULUM VITAE**

### **DATOS PERSONALES:**

<b>NOMBRES:</b>	<b>Andrea Alexandra</b>
<b>APELLIDOS:</b>	<b>Sigüenza Vega</b>
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>Soltera</b>
<b>CEDULA:</b>	<b>0102345678</b>
<b>NACIONALIDAD:</b>	<b>Ecuatoriana</b>
<b>EDAD:</b>	<b>24 Años</b>
<b>DOMICILIO:</b>	<b>Quinta Chica</b>
<b>TELEFONO:</b>	<b>096 139 445 2863-521</b>

### **DATOS ACADEMICOS:**

**SECUNDARIA: “Colegio Sagrados Corazones,”**  
**título obtenido: Bachiller en Ciencias de Comercio**

**SUPERIOR: Egresada en la Universidad del Azuay, Facultad de**  
**Ciencias de la Administración.**

### **EXPERIENCIA LABORAL:**

<b>Empresa:</b>	<b>Metro Car.</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Asistente Financiera.</b>
<b>Tiempo:</b>	<b>2 años.</b>

<b>Empresa:</b>	<b>Cafisam Porta Celular.</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Asistente Financiera.</b>
<b>Tiempo:</b>	<b>1 año.</b>



## **CURRICULUM VITAE**

### **DATOS PERSONALES:**

<b>NOMBRES:</b>	<b>Juan Leonardo</b>
<b>APELLIDOS:</b>	<b>Vázquez Abad</b>
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>Casado</b>
<b>CEDULA:</b>	<b>0102676869</b>
<b>NACIONALIDAD:</b>	<b>Ecuatoriano</b>
<b>EDAD:</b>	<b>33 Años</b>
<b>DOMICILIO:</b>	<b>Cornelio Merchán</b>
<b>TELEFONO:</b>	<b>092 182 000 2810-340</b>
<b>PROFESION:</b>	<b>Ing. en Sistemas</b>

### **DATOS ACADEMICOS:**

**SECUNDARIA: “Colegio Rafael Borja”.**  
**Título obtenido: Bachiller en Ciencias Físicas Matemáticas**

**SUPERIOR: Título de Ing. de Sistemas en la Universidad del Azuay, Egresado en la Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias de la Administración.**

### **EXPERIENCIA LABORAL:**

<b>Empresa:</b>	<b>CENTROSUR.</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Asistente Financiero.</b>
<b>Tiempo:</b>	<b>6 años.</b>

## **CURRICULUM VITAE**

### **DATOS PERSONALES:**

<b>NOMBRES:</b>	<b>Silvia Marisol</b>
<b>APELLIDOS:</b>	<b>Brito Andrade</b>
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>Casada</b>
<b>CEDULA:</b>	<b>0104493929</b>
<b>NACIONALIDAD:</b>	<b>Ecuatoriana</b>
<b>EDAD:</b>	<b>23 Años</b>
<b>DOMICILIO:</b>	<b>Armenillas 6-35</b>
<b>TELEFONO:</b>	<b>098 406 -814 2805-731</b>

### **DATOS ACADÉMICOS:**

**SECUNDARIA: “Colegio Santa Mariana de Jesús”**  
**Título obtenido: Técnico Polivalente**

**SUPERIOR: Egresada en la Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias de la Administración.**

### **EXPERIENCIA LABORAL:**

<b>Empresa:</b>	<b>CICA.</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Vendedora.</b>
<b>Tiempo:</b>	<b>3 años.</b>
<b>Empresa:</b>	<b>“Lamparlux”</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Asistente de Mercadeo.</b>
<b>Tiempo:</b>	<b>2 años.</b>



# **Universidad del Azuay**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Curso de Graduación previo a la obtención  
del título de Ingeniero Comercial**

**Módulo:**

**Reingeniería Financiera  
Aplicado a la Empresa  
J&M DISTRIBUCIONES**

**Instructor:**

**Ing. Fausto Calderón**

**Tutor:**

**Econ. Luis Tonón**

**Autores:**

**Silvia Brito Andrade  
Verónica Jara Reinoso  
Raquel Zhunio**

**CUENCA - ECUADOR  
2006**

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
<b>RESEÑA HISTORICA.....</b>	<b>6</b>
<b>PROVEEDORES.....</b>	<b>8</b>
<b>PROPUESTA DE REINGENIERIA.....</b>	<b>9</b>
<b>ANALISIS FODA.....</b>	<b>10</b>
<b>BALANCE SCORECARD.....</b>	<b>11</b>
<b>TRIANGULO DE VALOR.....</b>	<b>12</b>
<b>ANALISIS MACROECONOMICO.....</b>	<b>13</b>
<b>BALANCES Y ESTADOS DE RESULTADOS.....</b>	<b>15</b>
<b>ANALISIS FINANCIERO.....</b>	<b>19</b>
<b>IMPACTOS FINANCIEROS.....</b>	<b>28</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO.....</b>	<b>29</b>
<b>FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA.....</b>	<b>31</b>
<b>GRAFICO ESCENARIO PESIMISTA.....</b>	<b>32</b>
<b>FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL.....</b>	<b>33</b>
<b>GRAFICO ESCENARIO NORMAL.....</b>	<b>34</b>
<b>FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA.....</b>	<b>35</b>
<b>GRAFICO ESCENARIO OPTIMISTA.....</b>	<b>36</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>37</b>

## **INTRODUCCION**

Debido a las Competencias y exigencias en estos días es importante realizar un buen manejo de los recursos que disponemos como empresa, entre estos se encuentran los recursos financieros, que son de vital importancia para el funcionamiento de la misma; debido a que la parte financiera-económica le dan sostenibilidad a las organizaciones indistintamente del sector al que pertenezcan.

El Trabajo está dirigido a una empresa que es Subdistribuidor de materiales de Construcción, para lo cual se aplicarán los conocimientos adquiridos que permitan la interpretación de la situación en la que se encuentra la empresa y sugerir las debidas propuestas de cambio que se podrían realizar.

## **RESUMEN**

Actualmente con los cambios que se dan en el medio las empresas tienen que estar en constante mejora e innovación de los recursos que disponen.

Tomando en consideración el recurso financiero como un factor importante para el desarrollo de la organización y para alcanzar los objetivos planteados.

El presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer el desarrollo de la Reingeniería Financiera que está basada en un análisis de los balances y Flujos de Caja aplicada a una empresa dedicada en la Subdistribución de materiales de construcción que es “J & M Distribuciones”, identificando la situación actual de la empresa para dar propuestas de mejoramiento.

## **ABSTRAC**

Nowadays enterprises have to be aware of this changing World, and therefore constantly improving and innovating the available resources.

Also we consider the financier resource as one important factor for the Organization's and to reach planned objectives.

This paper has as objective to make to know the progress of the Financier that is bagged in a analysis of the Balance and Cash Flow it applied to a company of under distribution of materials of building that is "J & M Distribuciones" to know the situation of the enterprise and also has to give propositions of improvement.



## **Reseña Histórica**

J & M Distribuciones es una empresa dedicada a la Subdistribución y comercialización de productos de ferretería que nace en la ciudad de Cuenca en el año de 1994 por iniciativa del Ing. Jorge Luís Muñoz con la idea de satisfacer las necesidades de precio y calidad exigidas por los clientes, brindándoles un amplio stock y servicio en la búsqueda de artículos de ferretería.

Se encuentra ubicado en la calle del Camal y Vía a Patamarca.

Actualmente J&M Distribuciones es una mediana empresa que cuenta con 6 empleados:

- 2 Vendedores
- 1 Secretaria contable
- 1 Contadora
- 1 Chofer
- 1 Bodeguero.

## **VISION**

Ser una empresa líder en el mercado en la distribución y comercialización de productos de Ferretería en la región del Austro y ser los preferidos por el consumidor, cubriendo sus necesidades y expectativas.



## VALORES

- Seriedad
- Confiabilidad
- Flexibilidad
- Respeto

## MARCAS Y LINEAS DE PRODUCTOS

La empresa distribuye 5 principales marcas de productos reconocidas a nivel mundial y nacional.

A continuación se describen las marcas con sus respectivas líneas:

### ■ **ABRO**

- Línea de Cuidado Automotriz
- Pinturas en Aerosol
- Aditivos
- Grasas
- Lubricantes
- Cintas Adhesivas
- Selladores
- Pegamentos

### ■ **CHOVA**

- Alumban

### ■ **IPS**

- Sistema para instalaciones de agua.

### ■ **TITAN**

- Bridas

## ■ PLASTIEMPAQUES

- Cabos

## ■ VARIOS

- Guantes
- Poli tubos
- Tubos
- Pistolas de Silicón
- Lustres

## PROVEEDORES

Las empresas que nos proporcionan los productos básicamente son a nivel nacional, actualmente contamos con algunos proveedores que se describen a continuación:

PROVEEDOR	CIUDAD
Pinturas Every	Quito
Importadora Ferretero Trujillo	Quito
SIMAC	Cuenca
TRV Construcción.	Cuenca
Maxi Auto	Quito
Industrias MVC	Cuenca
Distribuidora Alvarez y Morales Cía. Ltda.	Cuenca
Real Moral Cía. Ltda.	Cuenca

## **PROPUESTA DE REINGENIERIA**

En el medio en el hoy nos encontramos nada es constante ni predecible, ni sabemos vendrán tiempos futuros por está razones hemos visto conveniente realizar un estudio que nos permita mejorar y afrontar situaciones futuras que se puedan presentar

### **Nuestro proyecto va encaminado en:**

- La recuperación de cartera para que se de mayor liquidez en la empresa
- Innovar las políticas de Venta
- Mayor rotación de Inventarios
- Mejorar la relación con los Proveedores en la compra de Productos

## **OBJETIVO**

El principal objetivo es alcanzar la optimización de los Recursos que dispone la empresa para obtener una mayor liquidez, mediante la recuperación de cartera que nos permita ser una organización competitiva y rentable en el mercado

# FODA

## FORTALEZAS

- ❖ Confianza de los clientes
- ❖ Calidad en los productos
- ❖ Entrega inmediata
- ❖ Atención personalizada.

## OPORTUNIDADES

- ❖ Precios competitivos
- ❖ Crédito en las Ventas
- ❖ Ventas a Consignación

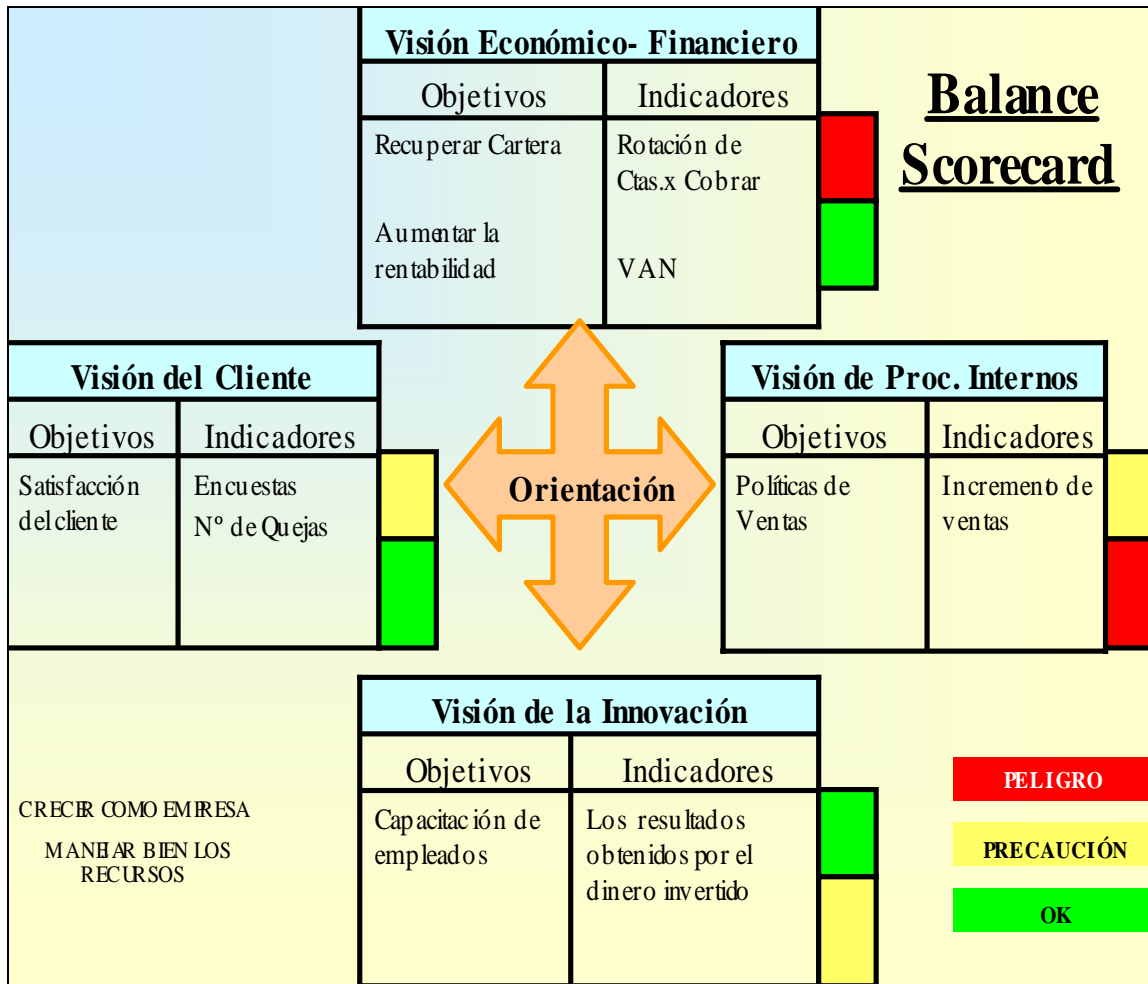
## DEBILIDADES

- ❖ Su ubicación debido a que se encuentra en la Vía a Patamarca
- ❖ Retraso en la entrega de los productos por parte de Proveedores
- ❖ Falta de Publicidad
- ❖ Falta de Cobertura en las Áreas aledañas

## AMENAZAS

- ❖ Competencia
- ❖ Cartera Vencida de los clientes
- ❖ Ingreso ilícito de Productos extranjeros

# BALANCE SCORECARD J&M DISTRIBUCIONES



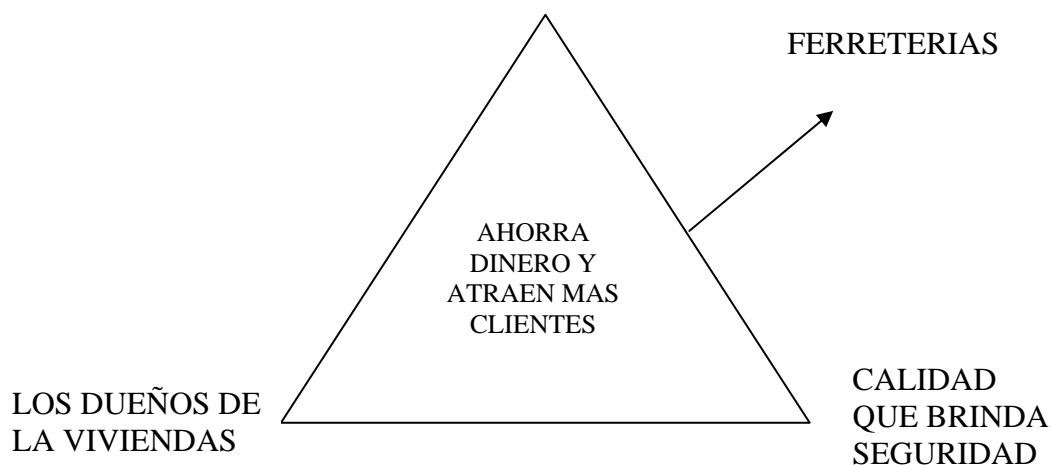
## ANALISIS

Dentro del Balance Scorecard lo que la empresa pretende es realizar un análisis económico-financiero, mediante un objetivo principal que es la recuperación de cartera para así aumentar su rentabilidad, implementando nuevas políticas de venta para la satisfacción de los clientes y de nuestro personal, capacitación constante, y sobre todo manejar de manera eficiente los recursos que posee la empresa.

- El objetivo es recuperar la cartera vencida que se presenta mediante los índices en las cuentas por cobrar por lo que está en peligro, ya que afecta al circulante de la empresa.
- la visión del cliente es cubrir sus necesidades y esto se mide a través de encuestas que periódicamente se están realizando a los clientes, es decir que se encuentra en buen estado lo que se identifica con el color verde.
- En la visión de productos internos tenemos como objetivos mejorar e implementar nuevas políticas de venta, está representado por el color amarillo.
- El principal objetivo de innovación es capacitar a los empleados para incrementar las ventas y se medirán a través de los resultados estando representado por el color verde

## TRIANGULO DE VALOR

PRODUCTOS DE FERRETERIA



## **ANALISIS MACROECONOMICO**

En el Ecuador el Producto Interno Bruto en el sector de la construcción representa un gran porcentaje comparando con el resto de industrias donde está además el rubro del petróleo por lo que aporta cada sector como generadores de riqueza al país.

En años anteriores la estabilidad macroeconómica mas la obra pública de los programas de vivienda tanto en el sector público como en el privado dieron mayor incentivo al sector de la construcción lo que significó un incremento de empresas dedicadas a la construcción de viviendas creando un impulso en la población para la adquisición de sus propias residencias. En los últimos 10 años se dio un incremento del 14%. Considerando también que las obras que realizan el gobierno son generadoras de empleo

Uno de los factores más importantes que generó el crecimiento de las empresas constructoras de bienes inmuebles fue por la seguridad en la moneda es decir sin riesgo de la devaluación lo que permitió a las personas, manejar mejor sus presupuestos a la hora de comprar una casa.

Según la información que presenta el Banco Central sobre la estimación de PIB en el Ecuador en el año 2005 muestra un incremento del 8% es decir que el país es más rico en un 8% o menos pobre.

Aún cuando el Producto Interno Bruto del país ha incrementado la economía del país está estancada, el crecimiento de la inflación es decir el aumento en los precios es uno de los factores de mayor influencia sobre el incremento de PIB. Para el año 2006 se pronostica según el banco Central que el PIB crecerá el 3,6% que representa el 10% del Producto Interno del país.

Podemos concluir que el sector de la construcción aporta cada vez más al Producto interno Bruto del país, y que el sector de la construcción es donde muchos inversionistas deciden colocar sus capitales por que el mínimo riesgo que tiene, debido a que los inmuebles tienen un incremento en el valor.

**Miles de ECUADOR: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA**  
**dólares - 2000**  
**Tasa de crecimiento**

<b>Período/ Industria</b>	<b>PIB</b>	<b>Construcción</b>
<b>2000</b>		
<b>2001</b>	5,34	19,69
<b>2002</b>	4,25	20,03
<b>2003 (sd)</b>	3,63	-0,65
<b>2004 (p)</b>	7,65	3,04
<b>2005 (p*)</b>	3,93	1,58

FUENTE: bce.fin.ec

**ECUADOR: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA**  
**Miles de dólares - 2000**  
**Tasa de participación**

<b>Período/ Industria</b>	<b>PIB</b>	<b>Construcción</b>
<b>2000</b>	100%	7,07
<b>2001</b>	100%	8,04
<b>2002</b>	100%	9,25
<b>2003 (sd)</b>	100%	8,87
<b>2004 (p)</b>	100%	8,49
<b>2005 (p*)</b>	100%	8,30

FUENTE: bce.fin.ec

**ECUADOR: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA**  
**Miles de dólares - 2000**

<b>Período/ Industria</b>	<b>PIB</b>	<b>Construcción</b>
<b>2000</b>	15.933.666	1.126.869
<b>2001</b>	16.784.095	1.348.759
<b>2002</b>	17.496.669	1.618.939
<b>2003 (sd)</b>	18.131.904	1.608.373
<b>2004 (p)</b>	19.518.404	1.657.338
<b>2005 (p*)</b>	20.285.433	1.683.480

FUENTE: bce.fin.ec



**BALANCE GENERAL**  
**J&M DISTRIBUCIONES**  
**DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2005**

1	<b>ACTIVO</b>			
11	ACTIVOS CORRIENTES			<b>11.363,49</b>
111	<b>DISPONIBLE</b>			<b>2.772,30</b>
111001	CAJA		1.562,18	
111001001	Caja General	1.562,18		
111003	BANCOS		1.210,12	
111003001	Guayaquil	1.210,12		
112	<b>EXIGIBLE</b>			<b>3.767,69</b>
112001	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES			
112001001	Clientes	3.805,75	3.767,69	
112002001	(-) Provision para Cuentas Incobrables	38,06		
113	<b>REALIZABLE</b>			<b>4.823,50</b>
113001	INVENTARIOS		4.823,50	
113001001	Costo de inventarios	4.823,50		
12	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			<b>9.438,00</b>
121	<b>ACTIVOS FIJOS TANGIBLES</b>			<b>9.438,00</b>
121001001	Instalaciones, maquinaria, equipo y muebles	2.600,00	2.470,00	
121002001	(-) Depreciacion maquinaria,equip y muebles10%	130,00		
127001001	Costo Software de computacion 33%	800,00	668,00	
127002001	(-) Depreciacion Software de Computacion	132,00		
130001001	Costo de Vehiculos 20%	7.000,00	6.300,00	
130002001	(-) Depreciacion Vehiculo	700,00		
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>20.801,49</b>
2	<b>PASIVO</b>			
21	<b>PASIVO CORRIENTE</b>			<b>6.003,94</b>
211	<b>PROVEEDORES</b>		<b>5.991,69</b>	
211002002	IMPORTADORA FERRETERO TRUJI	1.050,75		
211002003	DISTRIBUIDORA ALVAREZ Y MOR	2.280,32		
211002006	GOMEZ GUERRERO ROSA ISABEL	302,29		
211002007	SIMAC	627,88		
211002014	DISTRIBUIDORA ZUÑIGA	805,38		
211002016	IMPORDISA	38,50		
211002017	ECON. MARIO CUMBE	704,57		
211002018	SR. LUIS PATRICIO CONTRERAS	182,00		
212	IMPUESTOS POR PAGAR			<b>12,25</b>
	<b>PASIVO NO CORREINTE</b>			<b>2.050,21</b>
213	<b>OBLIG CON INSTITUCIONES FINANCIERAS L/P</b>		2.050,21	
213001001	COOPMEGO	2.050,21		
3	<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>8.054,15</b>
31	<b>PATRIMONIO</b>			
32	CAPITAL SOCIAL			6.000,00
331001001	UTILIDAD DEL EJERCICIO			4.855,53
331001002	15% EMPLEADOS Y TRABAJADORES			1.891,81
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b>12.747,34</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>20.801,49</b>

GERENTE GENERAL  
ING. JORGE LUIS MUÑOZ

C.P.A.  
MARITZA QUIZHPI

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**J&M DISTRIBUCIONES**  
**AL 30 DE JUNIO DEL 2005**

4	INGRESOS		
41	INGRESOS OPERACIONALES		
411001	<b>VENTAS MERCADERIAS</b>		76.766,96
411001001	Ventas 12%	77.501,89	
411001002	Descuento en Ventas 12%	254,93	
411001003	Devolución en Ventas 12%	480,00	
421001	<b>COMPRAS MERCADERIAS</b>		67.014,48
421001001	Compras 12%	71.415,00	
421001002	Descuento en Compras 12%	4.340,20	
421001003	Devolución en Compras 12%	60,32	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>9.752,48</b>
5	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
51	<b>GASTOS ADMINISTRACION</b>		2.274,40
512001	Luz	420,00	
512002	Agua	120,00	
512003	Telefono y Comunicaciones	184,35	
512012	Materiales y Utiles de Oficina	238,53	
512014	Fletes	295,50	
512018	Matricula	364,82	
512019	Capacitacion	63,50	
512040	Varios Gastos de Administracion	587,70	
52	<b>GASTOS VENTAS</b>		1.765,69
523006	Combustibles y lubricantes	309,17	
523008	Mantenimiento Vehiculos	201,27	
523014	Uniformes	120,00	
523040	Varios Gastos de Ventas	173,25	
523040001	(-) Depreciacion maquinaria, equip y muebles	130,00	
523040002	(-) Depreciacion Software de Computacion	132,00	
523040003	(-) Depreciacion Vehiculo	700,00	
	<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>4.040,09</b>
	UTILIDAD DEL EJERCICIO		5.712,39
	15% EMPLEADOS Y TRABAJADORES		856,86
	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>4.855,53</b>
	FRACCION EXCEDENTE	14.800,00	
	UTILIDAD	10.720,80	
	FRACCION EXCEDENTE	4.079,20	
	<b>5 % FRACCION EXDENTE</b>	<b>203,96</b>	

\_\_\_\_\_  
GERENTE GENERAL  
**ING. JORGE LUIS MUÑOZ**

\_\_\_\_\_  
C.P.A.  
**MARITZA QUIZHPI**

**BALANCE GENERAL**  
**J&M DISTRIBUCIONES**  
**DEL 1 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**

1	<b>ACTIVO</b>			
11	ACTIVOS CORRIENTES			12.521,11
111	<b>DISPONIBLE</b>			<b>3.277,48</b>
111001	CAJA		1.962,24	
111001001	Caja General	1.962,24		
111003	BANCOS		1.315,24	
111003001	Guayaquil	1.315,24		
112	<b>EXIGIBLE</b>			<b>5.407,81</b>
112001	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		5.407,81	
112001001	Clientes	5.462,43		
112002001	(-) Provision para Cuentas Incobrables	54,62		
113	<b>REALIZABLE</b>			<b>3.835,82</b>
113001	INVENTARIOS		3.835,82	
113001001	Costo de inventarios	3.835,82		
12	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			8.574,28
121	<b>ACTIVOS FIJOS TANGIBLES</b>			<b>8.574,28</b>
121001001	Instalaciones, maquinaria, equipo y muebles10%	2.470,00	2.346,50	
121002001	(-) Depreciacion maquinaria, equip y muebles	123,50		
127001001	Costo Software de computacion 33 %	668,00	557,78	
127002001	(-) Depreciacion Software de Computacion	110,22		
130001001	Costo de Vehiculos 20%	6.300,00	5.670,00	
130002001	(-) Depreciacion Vehiculo	630,00		
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>21.095,39</b>
2	<b>PASIVO</b>			
21	<b>PASIVO CORRIENTE</b>			6.078,51
211	<b>PROVEEDORES</b>		6.070,94	
211002002	IMPORTADORA FERRETERO TRUJI	1.001,49		
211002003	DISTRIBUIDORA ALVAREZ Y MOR	1.717,00		
211002006	GOMEZ GUERRERO ROSA ISABEL	570,99		
211002007	SIMAC	1.300,19		
211002014	DISTRIBUIDORA ZUÑIGA	249,00		
211002016	IMPORDISA	141,27		
211002017	ECON. MARIO CUMBE	859,00		
211002018	SR. LUIS PATRICIO CONTRERAS	232,00		
212	IMPUESTOS POR PAGAR			7,57
213	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			<b>1.235,96</b>
	<b>OBLIG CON INSTITUCIONES FINANCIERAS L/P</b>		1.235,96	
213001001	COOPMEGO	1.235,96		
3	<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>7.314,47</b>
31	<b>PATRIMONIO</b>			
32	CAPITAL SOCIAL			6.000,00
331001001	UTILIDAD DEL EJERCICIO			5.889,11
331001002	15% EMPLEADOS Y TRABAJADORES			1.891,81
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b>13.780,92</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>21.095,39</b>

GERENTE GENERAL  
ING. JORGE LUIS MUÑOZ

C.P.A.  
MARITZA QUIZHPI

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**J&M DISTRIBUCIONES**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**

4	<b>INGRESOS</b>		
41	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
411001	<b>VENTAS MERCADERIAS</b>		74.458,44
411001001	Ventas 12%	75.300,00	
411001002	Descuento en Ventas 12%	235,56	
411001003	Devolución en Ventas 12%	606,00	
421001	<b>COMPRAS MERCADERIAS</b>		63.163,54
421001001	Compras 12%	67.300,24	
421001002	Descuento en Compras 12%	4.087,07	
421001003	Devolución en Compras 12%	49,63	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>11.294,90</b> UBV
5	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
51	<b>GASTOS ADMINISTRACION</b>		2.698,68
512001	Luz	540,00	
512002	Agua	180,00	
512003	Telefono y Comunicaciones	160,93	
512012	Materiales y Utiles de Oficina	238,53	
512014	Fletes	448,62	
512018	Matricula	364,82	
512019	Capacitacion	125,80	
512040	Varios Gastos de Administracio	639,98	
52	<b>GASTOS VENTAS</b>		1.517,86
523006	Combustibles y lubricantes	262,75	
523008	Mantenimiento Vehiculos	182,44	
523040001	Varios Gastos de Ventas	208,95	
523040002	(-) Depreciacion maquinaria, equip y muebles	123,50	
523040003	(-) Depreciacion Software de Computacion	110,22	
	(-) Depreciacion Vehiculo	630,00	
53	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		150,00
531	Intereses	150,00	
	<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>4.366,54</b>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		6.928,36
	15% EMPLEADOS Y TRABAJADORES		1.039,25
	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>5.889,11</b>
	FRACCION EXCEDENTE	14.800,00	
	UTILIDAD	10.720,80	
	FRACCION EXCEDENTE	4.079,20	
	<b>5 % FRACCION EXDENTE</b>	<b>203,96</b>	
	<b>GERENTE GENERAL</b>		<b>C.P.A.</b>
	<b>ING. JORGE LUIS MUÑOZ</b>		<b>MARITZA QUIZHPI</b>



# ABRO

## J&M DISTRIBUCIONES

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### CIRCULANTE.

#### Capital de Trabajo.

$$CT = AC - PC$$

30 DE JUNIO DEL 2005	31 DE DICIEMBRE DEL 2005	30 DE JUNIO DEL 2006
5359,55	6442,60	8618.64

En el semestre de Junio del 2005 el Capital de trabajo es adecuado, se observa que el Activo Corriente es mayor al Pasivo Corriente, se puede ver que se mantuvo estable con relación al semestre de de Diciembre del 2005 el comportamiento es similar en los dos semestres.

Comparando al 30 de junio del 2006 ha existido un Capital de Trabajo que se ha incrementado esto se debe a que las Cuentas por Cobrar de los clientes se incrementaron al igual que los inventarios se triplicaron.

#### Razón del Circulante.

$$RC = AC / PC$$

30 DE JUNIO DEL 2005	31 DE DICIEMBRE DEL 2005	30 DE JUNIO DEL 2006
1,89 x 100 = 189	2,06 x 100 = 206	1,33 x 100 = 133

En el semestre al 30 de Junio del 2005 la empresa tiene para cubrir el total de sus pasivos circulantes, es decir que pagan a sus proveedores y sus obligaciones corto plazo le queda un 89% que puede ser utilizado como capital de trabajo. Al semestre de 31 de Diciembre cubriendo sus pasivos corrientes le queda un 106 de excedente debido a

que disminuyeron sus obligaciones principalmente con sus proveedores.

Al 30 de Junio del 2006 la empresa tiene para cubrir el total de sus pasivos circulantes con sus activos circulantes y le queda un 33 % que es menor al semestre anterior correspondiente al Capital de trabajo.

### **Razón de Liquidez o prueba de ACIDO.**

$$RL = \frac{AC - (\text{Inventario} + \text{Prepagado})}{PC}$$

<b>30 DE JUNIO DEL 2005</b>	<b>31 DE DICIEMBRE DEL 2005</b>	<b>30 DE JUNIO DEL 2006</b>
<b>1,27</b>	<b>1,43</b>	<b>0,83</b>

Al semestre del 30 de junio del 2005 la empresa tiene para cancelar el 100% de sus acreedores de forma inmediata, lo que bastante favorable para la empresa y al 30 de Diciembre del 2005 cubriendo el 100% de sus obligaciones tiene 43% que podría utilizarse como Capital de Trabajo, demostrando un alto grado de liquidez. Al semestre de Junio del 2006 la empresa no cubre el total de sus obligaciones faltando un 17%, esto se debe a que se incrementó las obligaciones con los proveedores y también las cuentas por cobrar.

### **Razón de Liquidez más Real o prueba de SUPERACIDO.**

$$RLMR = \frac{AC - (\text{Inventario} + \text{Prepagado} + \text{Cuentas por Cobrar})}{PC}$$

<b>30 DE JUNIO DEL 2005</b>	<b>31 DE DICIEMBRE DEL 2005</b>	<b>30 DE JUNIO DEL 2006</b>
<b>0,46</b>	<b>0,54</b>	<b>0,15</b>

Al semestre del 30 de junio del 2005 la empresa puede pagar el 46% a sus acreedores lo que muestra que está bastante en su liquidez al igual en el semestre al 31

de diciembre .En el semestre correspondiente al 20 de junio del 2006 la empresa muestra que solamente puede pagar el 15% de sus acreedores lo que se debe al incremento de las cuentas por cobrar es decir que hay una cartera muy vencida.

### Rotación de las Cuentas por Cobrar.

$$\text{RCXC} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Ctas. x Cobrar}}$$

30 DE JUNIO DEL 2005		31 DE DICIEMBRE DEL 2005		30 DE JUNIO DEL 2006	
20,38	17,67 DIAS	13,77	26,15 DIAS	4,09	88,10 DIAS DIAS

Al semestre del 30 de Junio del 2005 la empresa tiene 18 días para hacer efectivas sus cuentas por cobrar lo que se debe a las ventas al contado, al 31 de Diciembre del 2005 la empresa tarda 26 días para cobrar lo que estaría muy bien debido a que no se tarda mucho, al 30 de Junio del 2006 la empresa tarda n cobrar a sus clientes 88 días les debido a las promociones que se dieron en la ventas de cierto artículos con 60 días de plazo pero no es favorable para la empresa por el incremento de sus cuenta por cobrar es un dinero estancado que se demora mucho tiempo en recuperarlo. Lo ideal en la rotación de las cuentas por cobrar es que no sea ni baja, ni alta, para que así no genere pérdidas y hacerlas efectivas cuando se necesite.

## Índice de Rentabilidad.

$$R = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

30 DE JUNIO DEL 2005	31 DE DICIEMBRE DEL 2005	30 DE JUNIO DEL 2006
0,06	0,08	0,07

En los tres semestres muestra una rentabilidad estable, pero esto no justifica que se encuentre en una buena posición ya que existe una cartera muy vencida en el último semestre.

## Rotación de Inventario.

$$RI = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

30 DE JUNIO DEL 2005	31 DE DICIEMBRE DEL 2005	30 DE JUNIO DEL 2006
<u>12,18</u> <u>29,57 DIAS</u>	<u>14,05</u> <u>25,62 DIAS</u>	<u>11,16</u> <u>32,27 DIAS</u>

En el semestre al 30 de junio del 2005 la empresa adquiere una rotación del inventarios de 30 días lo que está dentro de lo normal, y también se abastece para el próximo mes de igual manera ocurre al semestre del 31 d diciembre del 2005 que corresponde a 26 días. En el semestre al 30 de junio del 2006 no muestra que renueva su inventario cada 32 días lo que no está mal es debido a que la empresa está con e stock de mercadería.



## **CONCLUSIÓN DEL CIRCULANTE.**

La empresa pasa la prueba ácida y superácido en los dos primeros semestres pero para el 30 de junio del 2006 le falta un 17% debido al incremento de obligaciones, la rotación de inventario está entre el tiempo normal pero comprando con los semestres anteriores en el del 2006 se ha dado un incremento en el número de días, está en lo normal. En las cuentas por cobrar en dos primeros semestres no muestra un tiempo satisfactorio y en el semestre del 2006 existe 88 días para cobrar a sus clientes lo que demuestra que existe una cartera vencida.

## NO CIRCULANTE.

### Capital Fijo.

$$\text{CF} = \text{Activo no Circulante} - \text{Pasivo no Circulante}$$

30 DE JUNIO DEL 2005	31 DE DICIEMBRE DEL 2005	30 DE JUNIO DEL 2006
7387,79	7338,32	4139,31

En los tres semestres nos muestra que la empresa puede cubrir sus pasivos a largo plazo con sus activos fijos, esto se debe a que no tienen muchas deudas largo plazo lo que permite una estabilidad en la empresa.

### Razón del Capital al Activo.

$$\text{RC/A} = \frac{\text{Capital}}{\text{Activos}}$$

30 DE JUNIO DEL 2005	31 DE DICIEMBRE DEL 2005	30 DE JUNIO DEL 2006
29%	29%	14%

En los tres semestres nos muestra que los activos han sido financiados por los dueños de la empresa, es decir aumentando la inversión de los dueños y el resto por recursos ajeno.

### **Razón de la Utilidad Neta al Capital.**

$$\text{RUN/Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$$

<b>30 DE JUNIO DEL 2005</b>	<b>31 DE DICIEMBRE DEL 2005</b>	<b>30 DE JUNIO DEL 2006</b>
<b>81%</b>	<b>98%</b>	<b>81%</b>

Al semestre del 30 de junio del 2005 la empresa se encuentra en la capacidad de recuperar sus inversiones en un 81% al igual que en el semestre al 31 de diciembre del 2005 con un 98%, esto se debe a la utilidad que ha existido en los dos semestres.

Al 30 de junio del 2006 existe un índice del 81% esto se debe a que el capital social se mantiene estable en los tres semestres y la utilidad es similar al del primer semestre.

### **Relación Costo de Servicios.**

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

<b>30 DE JUNIO DEL 2005</b>	<b>31 DE DICIEMBRE DEL 2005</b>	<b>30 DE JUNIO DEL 2006</b>
<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>

Podemos ver que en el segundo semestre el margen de utilidad es el más alto debido a que la ventas se incrementaron en un 2% más que el semestre anterior de junio 2005, y se ha dado una disminución en el margen de utilidad en el tercer semestre debido a que las ventas se incrementaron pero la utilidad se redujo.

## Relación Gastos Administrativos y Costo de Ventas.

A. Costo de Ventas  
Ingresos Netos

B. Gastos Administrativos  
Ingresos Netos

A.

30 DE JUNIO DEL 2005	31 DE DICIEMBRE DEL 2005	30 DE JUNIO DEL 2006
77%	72%	75%

B.

30 DE JUNIO DEL 2005	31 DE DICIEMBRE DEL 2005	30 DE JUNIO DEL 2006
3%	4%	5%

En los tres semestres muestra que los costos de ventas fueron más altos que los gastos de administración ya que la empresa tuvo un buen manejo de los gastos administrativos.

### CONCLUSIÓN DEL NO CIRCULANTE.

En la actualidad la empresa tiene capacidad para cubrir sus pasivos a largo plazo, esto se debe a que disponen de activos fijos que le permite cubrir sus deudas a largo plazo y además sus deudas no son muy altas.

Los activos han sido financiados por sus propietarios pero existe una disminución en el tercer semestre con un 14% comparando con los semestres anteriores del 29%, lo que muestra que el resto es financiado por recurso ajeno. Al 31 de diciembre el margen de utilidad es más alto debido a que se incrementaron las ventas, comparando con los semestres anteriores al 30 de junio del 2005 con un 6% y al 30 de junio del 2006 con un 7%.

## **SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**

Al momento la empresa tiene un capital de trabajo estable, sus rotación de inventarios es apropiada disponiendo de mercaderías en stock, de esta manera cumple con los clientes. En relación a las cuentas por cobrar la empresa tiene una cartera vencida, debido al plazo que se les concede a los clientes es muy extenso ya que no cumplen con el tiempo del crédito otorgado.

## **PROPUESTA DE REINGENIERIA FINANCIERA**

### **■ Políticas De Ventas:**

Una de las principales propuestas para la Empresa J&M DISTRIBUCIONES, es la aplicación de unas nuevas políticas de venta, debido a que los índices de cuentas por cobrar es muy alto:

- Plazo establecido para los crédito a los clientes máximo 30 días.
- Descuentos por Pronto pago
- Clasificación de clientes A, B y C

A= 4.000-6.000 y cumplimiento en el plazo establecido

B= 1000-3000 y cumplimiento en el plazo establecido

C= 300- 1000 y cumplimiento en el plazo establecido

- Descuentos por compras al contado
- Promociones
- Entrega inmediata de mercaderías a las ferreterías.
- Capacitación a los vendedores.
- Realizar Telemercadeo.

## IMPACTOS FINANCIEROS

- Con el nuevo plazo establecido para los clientes se pretende recuperar de manera más rápida la cartera de clientes, y así poder retribuir a la reposición de inventarios lo que significa que la empresa tendrá una estabilidad económica más sólida y reducir la rotación de cuentas por cobrar de 88 días a 30 días.
- Los descuentos en el pronto pago incentivarán a los clientes a cancelar más rápidamente sus obligaciones, por lo que se otorgará un descuento del 2% sobre su deuda, considerando que no perjudique a las utilidades de la empresa de esta manera recuperar la cartera vencida que tiene actualmente la empresa. con un valor de 17 652.79.
- La clasificación de los clientes es para identificarlos por su monto de compras y poder realizar las políticas de ventas
- Los descuentos por compras al contado es del 3%, para que los clientes aprovechen las ventajas de los precios y poder disponer del dinero en efectivo, para cumplir con nuestros proveedores que tenemos una deuda de 25926.25 para junio del 2006.
- Las Promociones que se realizarán en nuestra empresa serán en ciertas líneas de productos para que tengan mayor salida y por temporadas, con el objetivo de que la mercadería no se quede estancada.
- La entrega de mercaderías a las Ferreterías, es para que el cliente se sienta satisfecho por el servicio que le ofrecemos y puedan tener su mercadería segura, sin costo alguno.
- La capacitación a los vendedores es para incrementar las ventas en un 5% considerando que las ventas para junio del 2006 son de 72130.72 es decir alcanzar 75737.26. Además brindar un mejor servicio a los clientes sobre los productos que ofrecemos.
- Realizar Telemercadeo para informar a los clientes de las promociones, descuentos y principalmente para Vender nuestros productos.
- El Mercado Meta es de 700 ferreterías en el Austro es decir en Cuenca, Gualaceo, Paute, Sigsig, Nabón y Sta. Isabel, actualmente la empresa cubre a 370 ferreterías, se pretende cubrir el mercado Objetivo de 600 ferreterías y se ha tomado como base de datos para realizar este estudio, en la cual se han proyectado tres escenarios que se demuestran a continuación:

### Cuadro N° 1

ESCENARIO	Número de Clientes del Mercado Objetivo anual	Promedio Monto de Compra	Total de Ventas Anual
PESIMISTA	15% de 600 Ferrerías = 90 Clientes	\$ 170.00	\$ 15.300
NORMAL	35% de 600 Ferrerías = 210 Clientes	\$ 250.00	\$ 52.500
OPTIMISTA	55% de 600 Ferrerías = 330 Clientes	\$ 500.00	\$ 165.00

Existe un crecimiento del 20% en las Ventas anualmente, y los Costos Variables corresponden a un 30% de las ventas

### Cuadro N° 2

AÑO	ESCENARIO PESIMISTA		ESCENARIO NORMAL		ESCENARIO OPTIMISTA	
	COSTO V.	VENTAS	COSTO V.	VENTAS	COSTO V.	VENTAS
2007	4590.00	15300.00	15750.00	52500.00	49500	165000.00
2008	5508.00	18360.00	18900.00	63000.00	59400	198000.00
2009	6609.60	22032.00	22680.00	75600.00	71280	237600.00
2010	7931.52	26438.40	27216.00	90720.00	85536	285120.00
2011	9517.82	31726.08	32659.20	108864	102643.2	342144.00
<b>TOTAL</b>	<b>34156.94</b>	<b>113856.48</b>	<b>117205.20</b>	<b>390684.00</b>	<b>368359.20</b>	<b>1227864.00</b>

### PUNTO DE EQUILIBRIO

$$PEQUILIBRIO = \frac{CFT}{PVU - CVU}$$

CFT = Costo Fijo

Total

PVU = Precio de Venta Unitario

CVU = Costo Variable Unitario

	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
CFT	7797.92	7797.92	7797.92
PVU	170	250	500
CVU	51	76.36	127.27
Punto de Equilibrio Según las Ventas	65.53%	44.91%	20.92%

<b>INFLACION</b>		<b>2,80%</b>
<b>SUPESTOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
Ventas Proyectadas	<b>10,0%</b>	
Costo de Ventas	<b>65,0%</b>	
Gastos de Ventas	<b>3,0%</b>	

## FLUJO DE CAJA

<b>AÑOS</b>	<b>31-Dic-05</b>	<b>30-Jun-06</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>							
Activos fijos	8574,28	7797,92					
Capital de trabajo	6442,60	8618,64					
<b>VENTAS NETAS</b>	74458,44	72130,72	74150,4	76226,6	78360,9	80555,0	82810,6
costo de ventas	53888,92	53818,03	55324,93	56874,03	58466,51	60103,57	61786,47
<b>(=)Margen Bruto en ventas</b>	<b>20569,52</b>	<b>18312,69</b>	<b>18825,45</b>	<b>19352,56</b>	<b>19894,43</b>	<b>20451,47</b>	<b>21024,11</b>
(-)Gastos operacionales	5397,35	4060,88	4102,09	4144,46	4188,02	4232,79	4278,82
Gastos de Administración	2698,68	2588,96	2588,96	2588,96	2588,96	2588,96	2588,96
Gastos de Ventas	1517,86	1471,92	1513,13	1555,50	1599,06	1643,83	1689,86
<b>(=)Resultado Operacional</b>	<b>15172,17</b>	<b>14251,81</b>	<b>14723,35</b>	<b>15208,10</b>	<b>15706,41</b>	<b>16218,68</b>	<b>16745,30</b>
(-)Depreciacion	863,72	765,44	153,09	153,09	153,09	153,09	153,09
(-)Intereses	150,00	240,00	430	380	330	280	230
<b>(=)Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>14158,45</b>	<b>13246,37</b>	<b>14140,26</b>	<b>14675,01</b>	<b>15223,32</b>	<b>15785,59</b>	<b>16362,21</b>
(-)Impuesto a la renta ( 36.25%)	2566,22	2400,90	5125,8	5319,7	5518,5	5722,3	5931,3
<b>(=)Utilidad Neta</b>	<b>11592,23</b>	<b>10845,47</b>	<b>9014,42</b>	<b>9355,32</b>	<b>9704,87</b>	<b>10063,32</b>	<b>10430,91</b>
(+)Interes I(1-T)	122,81	196,50	274,13	242,25	210,38	178,50	146,63
(-)AMORTIZACIONES	0	0	0	0	0	0	0
(+)Depreciaciones	863,72	765,44	987,6	987,6	987,6	998,1	998,1
(+)Valor Residual	0,00	0,00					
<b>(=)FLUJO GENERADOX OPER</b>	<b>12578,76</b>	<b>11807,41</b>	<b>10276,12</b>	<b>10585,14</b>	<b>10902,82</b>	<b>11239,95</b>	<b>11575,67</b>
(+) PROVEEDORES	6.070,94	25.926,25	26652,2	27398,4	28165,6	28954,2	29765,0
(-)INVERSION CLIENTES	5.407,81	17.652,79	18147,1	18655,2	19177,5	19714,5	20266,5
(-)INVERSION EXISTENCIAS	3.835,82	13.110,44	13477,5	13854,9	14242,8	14641,6	15051,6
<b>(=)INVERSION FONDO MANIOBRA</b>	<b>9406,08</b>	<b>6970,43</b>	<b>5303,7</b>	<b>5473,5</b>	<b>5648,1</b>	<b>5838,0</b>	<b>6022,5</b>
(-)Compras de Activos	0	0	0,0	0,0	589,5	0,0	0,0
<b>(=)FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-15016,88</b>	<b>6970,43</b>	<b>5303,7</b>	<b>5473,5</b>	<b>5648,1</b>	<b>5838,0</b>	<b>6022,5</b>

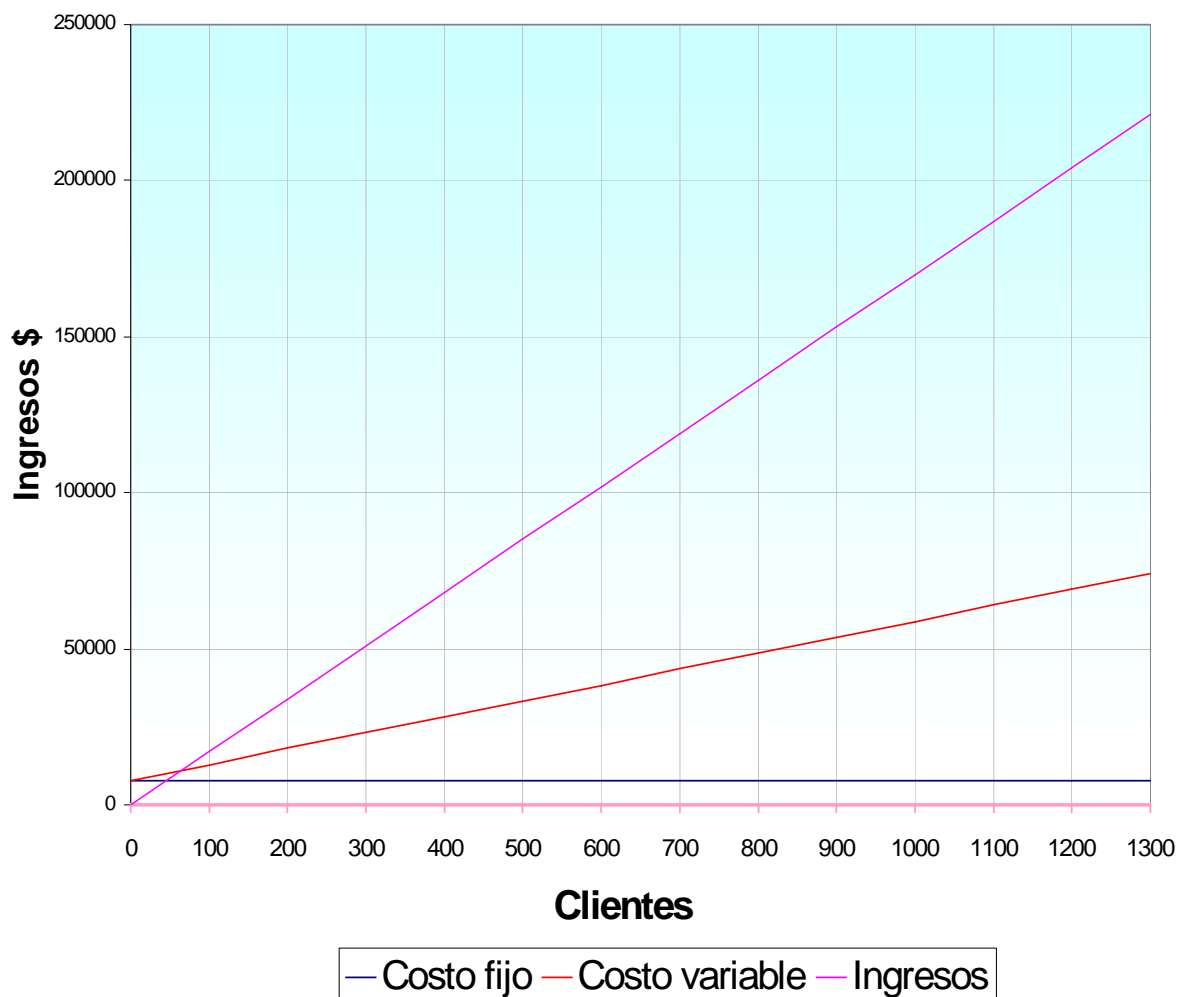


**INFLACION** 2,80%

**FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA**

ANOS			1	2	3	4	5
	31-Dic-05	30-Jun-06	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INVERSION INICIAL</b>							
Activos fijos		7797,92					
Capital de trabajo		8618,64					
<b>VENTAS NETAS</b>		72130,72	15300,00	18360,0	22032,0	26438,4	31726,1
costo de ventas		53818,03	10251,00	12852,00	15422,40	18506,88	22208,26
<b>(=)Margen Bruto en ventas</b>		<b>18312,69</b>	<b>5049,00</b>	<b>5508,00</b>	<b>6609,60</b>	<b>7931,52</b>	<b>9517,82</b>
(-)Gastos operacionales		5177,92	4119,76	4180,99	4244,67	4310,90	4379,78
Gastos de Administración		2588,96	2588,96	2588,96	2588,96	2588,96	2588,96
Gastos de Ventas		1471,92	1530,80	1592,03	1655,71	1721,94	1790,82
<b>(=)Resultado Operacional</b>		<b>13134,77</b>	<b>929,24</b>	<b>1327,01</b>	<b>2364,93</b>	<b>3620,62</b>	<b>5138,05</b>
(-)Depreciacion		765,44	153,09	153,09	153,09	153,09	153,09
(-)Intereses		240,00	430,00	380,00	330,00	280,00	230,00
<b>(=)Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>12129,33</b>	<b>346,15</b>	<b>793,92</b>	<b>1881,84</b>	<b>3187,53</b>	<b>4754,96</b>
(-)Impuesto a la renta ( 36.25%)		2198,44	125,48	287,80	682,17	1155,48	1723,67
<b>(=)Utilidad Neta</b>		<b>9930,89</b>	<b>220,67</b>	<b>506,12</b>	<b>1199,67</b>	<b>2032,05</b>	<b>3031,29</b>
(+)Interes I(1-T)		196,50	274,13	242,25	210,38	178,50	146,63
(-)AMORTIZACIONES		0	0				
(+)Depreciaciones		765,44	987,6	987,6	987,6	998,1	998,1
(+)Valor Residual		0,00	0,00				
<b>(=)FLUJO GENERADOX OPER</b>		<b>10892,83</b>	<b>1482,37</b>	<b>1735,95</b>	<b>2397,62</b>	<b>3208,69</b>	<b>4176,05</b>
(+) PROVEEDORES		25.926,25	41.482,00	47.704,30	54.859,95	63.088,94	72.552,28
(-)INVERSION CLIENTES		17.652,79	18.535,43	19.462,20	20.435,31	21.457,08	22.529,93
(-)INVERSION EXISTENCIAS		13.110,44	13.634,86	14.180,25	14.747,46	15.337,36	15.950,85
<b>(=)INVERSION FONDO MANIOBRA</b>		<b>6055,85</b>	<b>10794,09</b>	<b>15797,80</b>	<b>22074,80</b>	<b>29503,19</b>	<b>38247,54</b>
(-)Compras de Activos		0			<b>589,5</b>		
<b>(=)FLUJO DE CAJA NETO</b>		<b>6055,85</b>	<b>10794,09</b>	<b>15797,80</b>	<b>21485,34</b>	<b>29503,19</b>	<b>38247,54</b>

## ESCENARIO PESIMISTA



### CONCLUSION ESCENARIO PESIMISTA

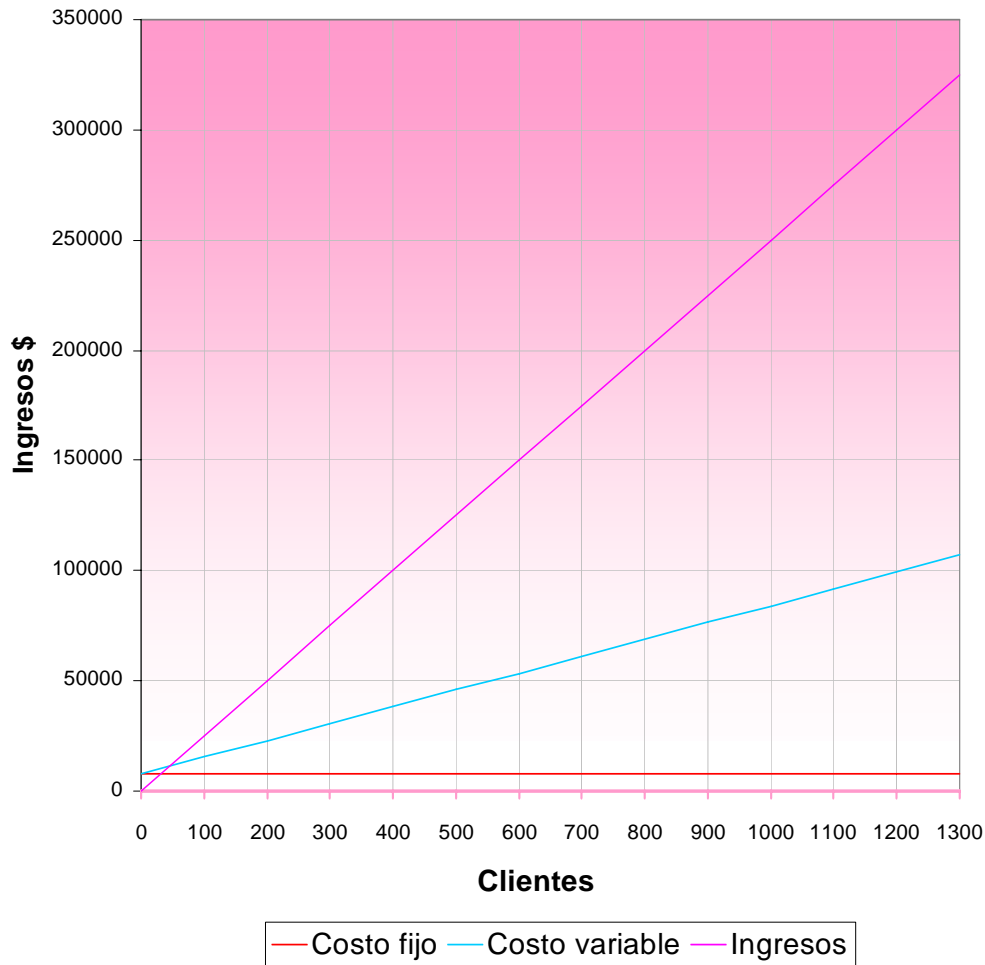
En el flujo de Caja con escenario Pesimista los clientes tendrían un monto de compra de \$170,00 por 90 clientes dentro de nuestro mercado objetivo que es de 600 Ferreterías en el Austro, en el cuadro nos muestra que las ventas bajan notablemente estando cada año incrementándose en un 5% en relación con el promedio de las ventas históricas anuales del balance de junio del 2006 que es de \$73294.58 y el costos de ventas es correspondientes a un 4% en relación a junio del 2006. Nuestros inventarios no tiene mucho movimiento, las ventas que se han proyectado no llegan al porcentaje que se espera. En este escenario “Pesimista” la utilidad neta es muy baja y no cubre las expectativas de la empresa.

**INFLACION** **2,80%**

**FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL**

<b>ANOS</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>31-Dic-05</b>	<b>30-Jun-06</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>							
Activos fijos		7797,92					
Capital de trabajo		8618,64					
<b>VENTAS NETAS</b>		72130,72	52500,00	63000,0	75600,0	90720,0	108864,0
costo de ventas		53818,03	35175,00	44100,00	52920,00	63504,00	76204,80
<b>(=)Margen Bruto en ventas</b>		<b>18312,69</b>	<b>17325,00</b>	<b>18900,00</b>	<b>22680,00</b>	<b>27216,00</b>	<b>32659,20</b>
(-)Gastos operacionales		5177,92	4119,76	4180,99	4244,67	4310,90	4379,78
Gastos de Administración		2588,96	2588,96	2588,96	2588,96	2588,96	2588,96
Gastos de Ventas		1471,92	1530,80	1592,03	1655,71	1721,94	1790,82
<b>(=)Resultado Operacional</b>		<b>13134,77</b>	<b>13205,24</b>	<b>14719,01</b>	<b>18435,33</b>	<b>22905,10</b>	<b>28279,42</b>
(-)Depreciacion		765,44	153,09	153,09	153,09	153,09	153,09
(-)Intereses		240,00	430,00	380,00	330,00	280,00	230,00
<b>(=)Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>12129,33</b>	<b>12622,15</b>	<b>14185,92</b>	<b>17952,24</b>	<b>22472,01</b>	<b>27896,33</b>
(-)Impuesto a la renta ( 36.25%)		2198,44	4575,53	5142,40	6507,69	8146,10	10112,42
<b>(=)Utilidad Neta</b>		<b>9930,89</b>	<b>8046,62</b>	<b>9043,52</b>	<b>11444,55</b>	<b>14325,91</b>	<b>17783,91</b>
(+)Interes I(1-T)		196,50	274,13	242,25	210,38	178,50	146,63
(-)AMORTIZACIONES		0	0				
(+)Depreciaciones		765,44	987,6	987,6	987,6	998,1	998,1
(+)Valor Residual		0,00	0,00				
<b>(=)FLUJO GENERADOX OPER</b>		<b>10892,83</b>	<b>9308,32</b>	<b>10273,35</b>	<b>12642,50</b>	<b>15502,54</b>	<b>18928,67</b>
(+) PROVEEDORES		25.926,25	41.482,00	47.704,30	54.859,95	63.088,94	72.552,28
(-)INVERSION CLIENTES		17.652,79	18.535,43	19.462,20	20.435,31	21.457,08	22.529,93
(-)INVERSION EXISTENCIAS		13.110,44	13.634,86	14.180,25	14.747,46	15.337,36	15.950,85
<b>(=)INVERSION FONDO MANIOBRA</b>		<b>6055,85</b>	<b>18620,04</b>	<b>24335,20</b>	<b>32319,68</b>	<b>41797,04</b>	<b>53000,17</b>
(-)Compras de Activos		0			<b>589,5</b>		
<b>(=)FLUJO DE CAJA NETO</b>		<b>6055,85</b>	<b>18620,04</b>	<b>24335,20</b>	<b>31730,22</b>	<b>41797,04</b>	<b>53000,17</b>

## ESCENARIO NORMAL



## CONCLUSION DEL ESCENARIO NORMAL

EL Flujo de Caja en el escenario Normal tiene un monto de compra de \$250,00 dirigido a 210 clientes. Las ventas se han incrementado en un estándar dentro de lo normal, al igual que nuestros gastos operacionales. Tenemos una mayor rentabilidad por el número de clientes y por el monto que presenta, a pesar que la utilidad neta es más alta sigue sin alcanzar las perspectivas que tiene la empresa.

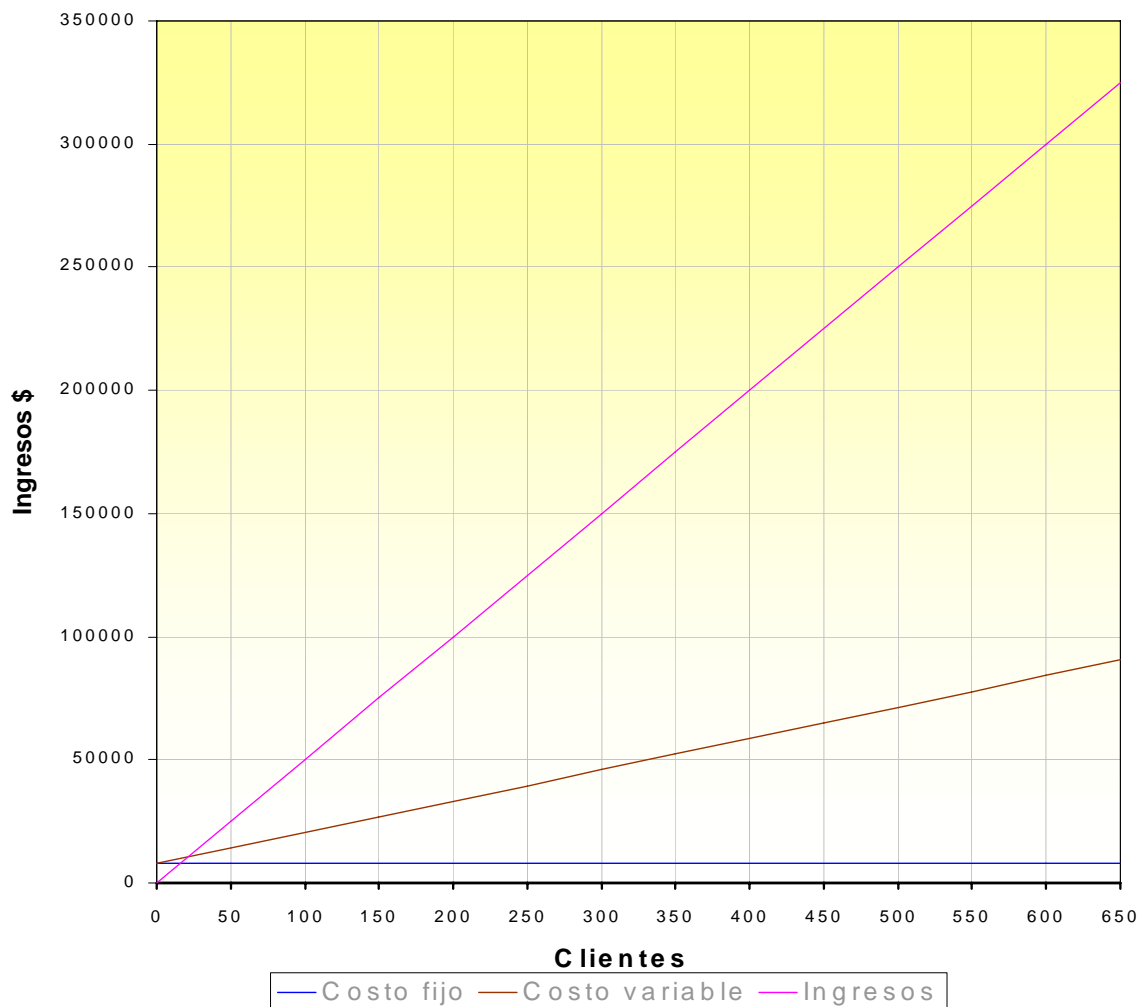
Las ventas que tiene actualmente la empresa es mayor al monto que se presenta en el escenario normal.

**INFLACION** 2,80%

**FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA**

ANOS			1	2	3	4	5
	31-Dic-05	30-Jun-06	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INVERSION INICIAL</b>							
Activos fijos		7797,92					
Capital de trabajo		8618,64					
<b>VENTAS NETAS</b>		72130,72	165000,00	198000,0	237600,0	285120,0	342144,0
costo de ventas		53818,03	110550,00	138600,00	166320,00	199584,00	239500,80
<b>(=)Margen Bruto en ventas</b>		<b>18312,69</b>	<b>54450,00</b>	<b>59400,00</b>	<b>71280,00</b>	<b>85536,00</b>	<b>102643,20</b>
(-)Gastos operacionales		5177,92	4119,76	4180,99	4244,67	4310,90	4379,78
Gastos de Administración		2588,96	2588,96	2588,96	2588,96	2588,96	2588,96
Gastos de Ventas		1471,92	1530,80	1592,03	1655,71	1721,94	1790,82
<b>(=)Resultado Operacional</b>		<b>13134,77</b>	<b>50330,24</b>	<b>55219,01</b>	<b>67035,33</b>	<b>81225,10</b>	<b>98263,42</b>
(-)Depreciacion		765,44	153,09	153,09	153,09	153,09	153,09
(-)Intereses		240,00	430,00	380,00	330,00	280,00	230,00
<b>(=)Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>12129,33</b>	<b>49747,15</b>	<b>54685,92</b>	<b>66552,24</b>	<b>80792,01</b>	<b>97880,33</b>
(-)Impuesto a la renta ( 36.25%)		2198,44	18033,34	19823,65	24125,19	29287,10	35481,62
<b>(=)Utilidad Neta</b>		<b>9930,89</b>	<b>31713,81</b>	<b>34862,27</b>	<b>42427,05</b>	<b>51504,91</b>	<b>62398,71</b>
(+)Interes I(1-T)		196,50	274,13	242,25	210,38	178,50	146,63
(-)AMORTIZACIONES		0	0				
(+)Depreciaciones		765,44	987,6	987,6	987,6	998,1	998,1
(+)Valor Residual		0,00	0,00				
<b>(=)FLUJO GENERADOX OPER</b>		<b>10892,83</b>	<b>32975,51</b>	<b>36092,10</b>	<b>43625,00</b>	<b>52681,54</b>	<b>63543,47</b>
(+) PROVEEDORES		25.926,25	41.482,00	47.704,30	54.859,95	63.088,94	72.552,28
(-)INVERSION CLIENTES		17.652,79	18.535,43	19.462,20	20.435,31	21.457,08	22.529,93
(-)INVERSION EXISTENCIAS		13.110,44	13.634,86	14.180,25	14.747,46	15.337,36	15.950,85
<b>(=)INVERSION FONDO MANIOBRA</b>		<b>6055,85</b>	<b>42287,23</b>	<b>50153,95</b>	<b>63302,18</b>	<b>78976,04</b>	<b>97614,97</b>

## ESCENARIO OPTIMISTA



### CONCLUSION DEL ESCENARIO OPTIMISTA

En el escenario optimista las ventas se proyectan y alcanzan un nivel óptimo y son mayores en relación con los gastos operacionales.

La utilidad neta es la que se desea alcanzar con un porcentaje del 15% de incremento en relación a los 5 años proyectados hasta el 2011, cubriendo totalmente las obligaciones con los proveedores.

Con las nuevas políticas de la empresa se pretende manejar de manera correcta los recursos que dispone la empresa para llegar a cumplir con nuestra visión. Resultado de esto se no tendría una cartera vencida respetando el plazo de las políticas de venta acordadas a 30 días.

## **CONCLUSION**

**En la empresa J & M Distribuciones de acuerdo al estudio realizado hemos visto la necesidad de implementar nuevas políticas de venta para que no presente una cartera vencida, y alcanzar un mayor nivel de rentabilidad.**

**Se pretende optimizar los recursos que posee, para su mejor funcionamiento, principalmente en el área financiera, para esto toda la empresa debe estar orientada a cumplir con las propuestas realizadas, brindando un mejor servicio a nuestros clientes.**

**De esta manera la empresa tendrá mayor liquidez y podrá cumplir con nuestros proveedores y tendrá acceso a más créditos.**

ANEXOS



## DEPRECIACIONES

<b>INFLACION</b>	<b>2,80%</b>						
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>VIDA UTIL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Instalaciones, maquinaria, equipo y m	2346,50	10	<b>2346,5</b>	2412,2	2479,7	2549,2	<b>2620,6</b>
Software de computacion	557,78	3	<b>557,8</b>	573,4	<b>589,5</b>	606,0	622,9
vehículo	5670,00	10	<b>5670,0</b>	5828,8	5992,0	6159,7	6332,2
<b>TOTAL</b>			<b>8574,3</b>	<b>0,0</b>	<b>589,5</b>	<b>0,0</b>	<b>2620,6</b>

## DEPRECIACIONES

<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>VALOR ADQ</b>	<b>VIDA UTIL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Instalaciones, maquinaria, equipo y m	2346,50	10	234,65	234,65	234,65	234,65	234,65
Software de computacion	557,78	3	185,93	185,93	185,93	196,48	196,48
vehículo	5670,00	10	567,00	567,00	567,00	567,00	567,00
<b>TOTAL</b>			<b>987,6</b>	<b>987,6</b>	<b>987,6</b>	<b>998,1</b>	<b>998,1</b>