



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Monografías previas a la obtención del título de INGENIERA
COMERCIAL

AUTOR:

Verónica Lucía Jara Reinoso

Curso de Graduación:

Abril – Septiembre de 2006

CUENCA - ECUADOR

Dedicatoria

Este Trabajo lo dedico de manera especial a mis padres, ya que gracias al esfuerzo de ellos he podido hacer realidad unas de las metas más importantes.

Gracias a su apoyo, comprensión y confianza que me han brindado en todo esta etapa de mi vida.

Agradecimiento

A Dios por permitir cumplir mis sueños, por estar siempre en los momentos más difíciles, y recibir su bendición todos los días del año.

A mis hermanos quienes siempre han estado a mi lado incondicionalmente.

De igual manera a mi esposo por brindarme el apoyo, su comprensión y sobretodo moral para la culminación de mi carrera.

A los Profesores quienes compartieron conmigo día a día todos sus conocimientos sin egoísmo alguno para el progreso de mi aprendizaje.

El contenido que versa en las siguientes páginas son de exclusiva responsabilidad de sus autores:

Verónica Lucía Jara R.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN GENERAL

ABSTRACT

MODULO I

RECURSOS HUMANOS.....1-18

MODULO II

MARKETING ESTRATÉGICO INTEGRAL.....1-20

MODULO III

EMPRENDIMIENTO.....1-46

MODULO IV

FINANZAS.....1-51

RESUMEN

El presente trabajo se aplica a los cuatro módulos del curso de graduación el mismo que permitirá la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

El módulo de Recursos Humanos presenta un Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del Sistema de Evaluación de Desempeño de la Empresa Eléctrica Centro Sur basado en el nuevo enfoque de la Gestión del Talento Humano.

El módulo de Marketing y Emprendimiento presenta un modelo de negocio partiendo de que la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur en alianza estratégica con la firma Indurama, comprará los productos de esta empresa para comercializarlos. La diferencia de esta propuesta con los negocios de distribución en general, se basa con créditos inmediatos, bajas tasas de interés y precios bajos.

Finalmente el módulo de Gerencia Financiera se aplica a una Reingeniería de la Empresa J&M Distribuciones de esta manera permitirá evaluar su desempeño financiero y preparar planes hacia el logro de sus objetivos.

ABSTRACT

This research paper is based on the four seminars making up the graduation course for the degree of Commercial Engineer.

For the seminar on Human Resources there is a diagnosis and proposal to improve The method used to evaluate the performance of the personnel at the “Centro Sur” Electricity Company based on the new approach on Managing Human Talent.

The seminar on Marketing and Entrepreneurship presents a business plan by which The “Centro Sur” Regional Electricity Company, in strategic alliance with the firm Indurama, will purchase the products of the latter to commercialize them. This proposal is different from the distribution business in general in that it is based on immediate credits, low interest rates, and low prices.

Finally, for the seminar on Financial Management, a reengineering strategy is applied to J&M Distributions Company which will allow to evaluate its financial situation and prepare plans to reach its objectives.

MODULO I

RR. HH

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo nace de la necesidad de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur de determinar las causas por las que su Sistema de Evaluación de Desempeño, que fue aprobado en los primeros meses del 2003, no puede hasta la fecha ser aplicado para el cálculo de la remuneración variable, a pesar de que se tienen determinados desde esa época los montos de esta remuneración que al momento todos los trabajadores los reciben en un 100%.

El objetivo principal de este análisis el Diagnóstico del Sistema de Evaluación de Desempeño, aplicando para esto los conceptos vertidos en el módulo de Recursos Humanos del curso de graduación sobre el nuevo enfoque de la Gestión del Talento Humano. Sobre la base de dicho diagnóstico se propondrán algunas recomendaciones que podrán ser de utilidad para la Organización y le permitirán establecer un plan de acción para la aplicación de dicho instrumento, tratando de no afectar a la relación obrero – patronal.

Esperamos que este nuevo enfoque sea tomado en cuenta por las autoridades de la Empresa, quienes están brindando toda la información para realizar este diagnóstico.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	01
1.1 Descripción de la Centro Sur	01
1.2 Posición en el Mercado	01
1.3 Plan Estratégico de la Centro Sur	01
1.4 Estructura Organizacional	04
2. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	05
2.1 Conceptos Generales	05
2.2 La Evaluación del Desempeño en la Centro Sur	06
3. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN	12
3.1 Ventajas del Sistema de Evaluación del Desempeño en la Centro Sur .	12
3.2 Problemas identificados en el Sistema	14
4. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO APLICANDO LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	15
5. CONCLUSIONES	17
6. BIBLIOGRAFÍA	18

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 Descripción de la Centro Sur

En el mes de febrero del año de 1.950 nace la Empresa Eléctrica Miraflores S.A. para luego en dos oportunidades cambiar su denominación hasta que finalmente en 1979 se constituyó la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. Posteriormente en 1999, con el fin de dar cumplimiento a la normativa vigente en el sector eléctrico ecuatoriano, que determina la segmentación de la cadena eléctrica en las actividades de generación, transmisión y distribución, en áreas de negocio independientes, luego de los procesos respectivos de escisión se conformaron dos empresas: la primera “Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.”, que restringió sus actividades a la Distribución y Comercialización de la energía eléctrica; y, la segunda “Electro Generadora del Austro S.A.” dedicada a la actividad de Generación, conformada con los activos de generación separados de la primera nombrada.

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 km². Actualmente el número de trabajadores asciende a 458 en toda el área de concesión.

En lo que se refiere al régimen remunerativo del personal, se aplica una política basada en la contratación colectiva donde se fijan los sueldos básicos, los montos por remuneración variable y otros beneficios fruto de dicho pacto colectivo.

1.2 Posición en el Mercado

En la actualidad esta Empresa es considerada por el Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC), como líder en el mercado en la distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del país, debido a sus índices de productividad que están sobre los óptimos establecidos en el mercado eléctrico.

1.3 Plan Estratégico de la Centro Sur

MISIÓN

“Nuestra Razón de Ser es distribuir y comercializar energía eléctrica y prestar servicios complementarios para satisfacer las expectativas de nuestros clientes actuales y potenciales, cumpliendo con estándares de calidad, en forma económica, ética, eficaz y comprometidos con la preservación del medio ambiente”.

VISIÓN

“Nuestra Visión es consolidarnos como una Empresa dinámica, sólida, competitiva, líder en el Sector de Servicios, buscando y desarrollando nuevas unidades de negocio a través de una cultura empresarial basada en el servicio al cliente, el crecimiento del talento humano de su personal y el uso apropiado de la tecnología”.

OBJETIVOS

- ✓ Mejorar la rentabilidad.
- ✓ Mejorar continuamente el servicio al cliente actual y potencial.
- ✓ Desarrollar nuevas unidades de negocio.
- ✓ Mejorar permanentemente el desarrollo humano de sus trabajadores.

POLÍTICAS

- ❖ Enmarcar la gestión de la Empresa en el Plan Estratégico, de acuerdo al cual se definirán los planes y presupuestos anuales.
- ❖ Establecer fondos para el desarrollo de proyectos de responsabilidad social.
- ❖ Mantener el plan de manejo ambiental.
- ❖ Impulsar reformas que propendan a mejorar del marco legal del Sector Eléctrico.
- ❖ Priorizar las inversiones en función de la relación beneficio-costeo mayor a uno.
- ❖ Comprar la energía en las mejores condiciones técnicas y económicas.
- ❖ Optimizar los costos administrativos y operativos.
- ❖ Incrementar la venta de energía en condiciones de rentabilidad.
- ❖ Impulsar la tercerización de servicios, en los casos en que resulte ventajoso para la Empresa.

- ❖ Optimizar la expansión y explotación de los activos de la Empresa.
- ❖ Orientar la administración mediante un sistema de calidad.
- ❖ Mejorar permanentemente los sistemas de comunicación y coordinación.
- ❖ Brindar a los clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos.
- ❖ Fomentar la cultura de la puntualidad y del uso efectivo del tiempo.
- ❖ Buscar permanentemente el desarrollo de nuevas unidades de negocio.
- ❖ Propender a la formación y desarrollo integral del personal.
- ❖ Remunerar al personal sobre la base del desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

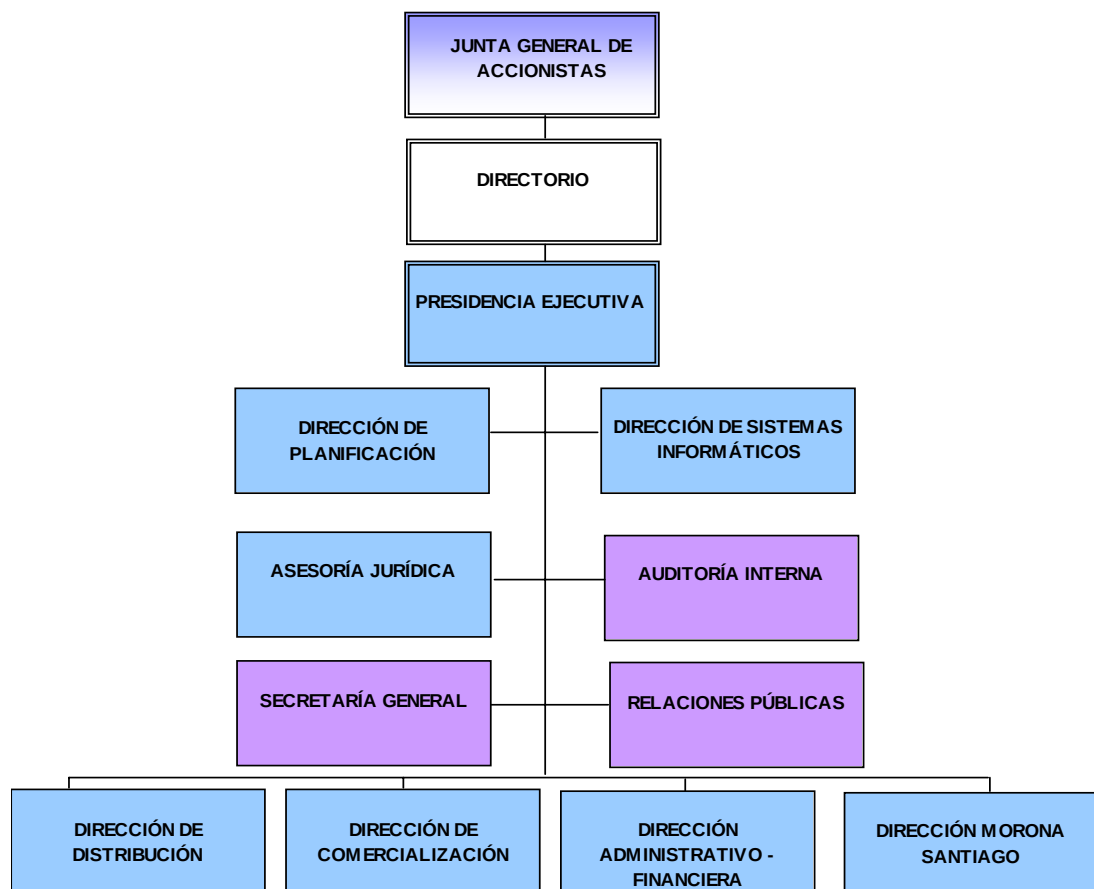
ESTRATEGIAS

- Mejorar las competencias del personal de la Empresa.
- Identificar y determinar la factibilidad de prestar servicios de valor agregado.
- Desarrollar aplicaciones informáticas gerenciales y de comunicación corporativa.
- Definir mecanismos para la captación de capitales.
- Continuar con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Identificar opciones atractivas de compra y venta de energía.
- Reducir costos.
- Establecer políticas salariales consensuadas sobre la base del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Revisar la normativa técnica de dimensionamiento de redes del sistema.
- Reducir el nivel de cartera vencida.
- Mejorar el servicio de Alumbrado Público.
- Identificar, formular y ejecutar los proyectos financiados con el FERUM.
- Conformar la Asociación de Empresas Eléctricas de Distribución.
- Elaborar e implantar el Plan de Desarrollo Informático.
- Controlar el nivel de pérdidas totales del sistema.
- Culminar el estudio ambiental e implantarlo.
- Recuperar pérdidas comerciales.
- Mejorar índices de calidad del servicio comercial.

VALORES

- ✓ Honestidad
- ✓ Experiencia operativa y Capacidad Técnico Administrativa
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Respeto al Medio Ambiente
- ✓ Orientación al Cliente
- ✓ Orientación a resultados y eficiencia
- ✓ Compromiso con la sociedad
- ✓ *Innovación*

1.4 Estructura Organizacional



2. SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

2.1 Conceptos Generales

Evaluación de Desempeño Concepto Tradicional

La evaluación tradicional: aquella que mide conocimientos (80%) y habilidades (20%). En otras palabras, se trata de procesos de evaluación que dan la espalda a lo que le interesa conocer de las personas a la empresa. Pensemos que, en el mundo actual, la información y la tecnología cambian rápidamente, pero la esencia de una persona, referida a sus facilidades de interrelacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo y de interesarse por su propio crecimiento profesional, tienen un carácter más permanente y son el eje que hace la verdadera diferencia entre un trabajador competente de un trabajador incompetente.

Evaluación de Desempeño Concepto Actual

En cambio, es bastante más compleja y permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

Balanced Score Card

Consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

El balanced scorecard (BSC) es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y las estrategias que usa para lograrlo, y que da una vista amplia del proceso de desarrollo de los negocios.

2.2 La Evaluación del Desempeño en la Centro Sur

Antecedentes

Como parte integrante de la negociación del décimo séptimo Contrato Colectivo de trabajo la Administración y el Comité de Empresa de la CENTRO SUR, establecieron su voluntad de elaborar y estructurar, un sistema normativo que permita bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices empresariales.

Las partes seleccionaron para efectos de la implantación del sistema de evaluación del desempeño la metodología denominada “Balanced Score Card”, aplicada a través del software denominado e-SOL.

Con la finalidad de que los trabajadores sean parte integrante del monitoreo y control del proceso de implantación del nuevo sistema, se nombro una Comisión bipartita integrada por dos miembros de la Administración y dos de parte del Comité de Empresa de los trabajadores, cuya misión sería el análisis de las diferentes disciplinas e índices grupales e individuales que se manejan en el sistema. De dicha Comisión dependerá el informe final que pondrá en vigencia la aplicación del sistema de remuneración variable, basado en los resultados de este método de Evaluación del Desempeño.

¿Que es el e-SOL?

Modelo de medición y evaluación del desempeño de la Organización y cada uno de sus integrantes, para desarrollar la productividad y apoyar la gestión integral del negocio.

En e-SOL todos dependen de todos en el esfuerzo de mejorar constantemente como personas, como equipo y como Empresa.

Descripción General del Sistema

El Sistema de Evaluación de Desempeño de la Centro Sur es una herramienta de gestión empresarial que permite contar con la información general sobre el

funcionamiento de la Empresa a través de las siete disciplinas que lo conforman, habiéndose considerado todas sus áreas de gestión:

- I. Objetivo Institucional
- II. Cliente Externo
- III. Cliente Interno
- IV. Productividad
- V. Control de Gasto
- VI. Tiempo Eficaz
- VII. Liderazgo

El Sistema utiliza información real que refleja directamente los resultados obtenidos por las áreas y personas. Las comparaciones no se hacen contra otras personas, si no solamente contra los resultados obtenidos, mes a mes, por uno mismo y por la propia área, propiciando el trabajo en equipo.

El Sistema consta de tres módulos principales: Administración, Producción y Resultados. Estos módulos contienen los procedimientos necesarios para, en primer lugar, parametrizar cada una de las siete disciplinas de acuerdo a los requerimientos de la empresa; en segundo lugar, para ingresar la información real de forma mensual que permitirá llegar a obtener los resultados propuestos por el Sistema; y, en tercer lugar, la presentación de los resultados en forma tabular y gráfica, que permitirá visualizar la variación de cada una de las siete disciplinas en el transcurso del tiempo.

A continuación se realiza una explicación de cada una de las siete disciplinas para el Sistema de Evaluación de Desempeño de la Centro Sur:

I. OBJETIVO INSTITUCIONAL

Esta disciplina refleja el proceso de aprendizaje del conjunto humano de la Organización, para lograr un permanente incremento en su capacidad de generar riqueza; riqueza suficiente y necesaria para la supervivencia de la Empresa y de sus plazas de trabajo, así como para tener la posibilidad de reinvertir en el negocio al incorporar nuevas tecnologías, recursos físicos, educación, mejores sueldos, etc., y para continuar cumpliendo con su misión de agente económico y social.

Se han definido 4 indicadores para la Evaluación del Objetivo Institucional de la Centrosur:

- ❖ Índice de rentabilidad:
- ❖ Porcentaje de pérdidas totales
- ❖ Tiempo total de interrupción del sistema
- ❖ Eficiencia en la recaudación

II. CLIENTE EXTERNO

Es el juicio de calidad por el que pasa toda la Organización y refleja la opinión y el sentir de los Clientes que se recogen a través de encuestas.

La opinión de los clientes refleja la voluntad y disposición de los colaboradores de la empresa para servir a sus clientes y solucionar sus problemas, el trato y cortesía con el que son atendidos, y la calidad del servicio.

El Cliente se convierte así en nuestro Evaluador, de acuerdo a su opinión sobre nuestra actitud y aptitud para servirlo.

III. CLIENTE INTERNO

La única forma en que puede lograrse la satisfacción constante de los Clientes Externos es contando con robustas cadenas internas de producción de valor hacia el Cliente, cadenas definidas a través de matrices unidireccionales CLIENTE INTERNO – PROVEEDOR, en donde la exigencia ejercida por el Cliente Externo a través de la SEGUNDA DISCIPLINA, también pueda ser transferida del Cliente Interno a su Proveedor Interno.

Así, de igual manera como el Cliente Externo se convierte en Evaluador de la Empresa, cada área Cliente se convierte en Evaluadora de su respectiva área Proveedora, estableciéndose un diálogo mensual, evaluador, interno y focalizado en cómo mejorar constantemente la entrega – recepción de productos y servicios con alto valor agregado, tanto en aptitud como en actitud.

Para la evaluación de esta disciplina se aplican también encuestas, que miden la actitud y la aptitud de los proveedores internos para atender los requerimientos de los clientes internos, en base a un contrato de servicio previamente establecido.

IV. PRODUCTIVIDAD

Los resultados de la Empresa no son más que la suma de los esfuerzos y resultados de cada una de las áreas y sus colaboradores. Cada puesto de trabajo y cada área funcional producen cosas de valor para el Cliente Interno o Externo, valor que debe ser cuantificado en términos de calidad y cantidad y recompensado proporcionalmente: *A mayor cantidad y calidad entregadas, mejor Evaluación del Desempeño y/o mayor participación en el Ingreso Variable.*

Para la aplicación de esta disciplina se determinan indicadores de gestión a nivel grupal e individual.

V. CONTROL DE GASTO

Mide la cantidad y calidad de los resultados que cada colaborador y área producen y entregan a favor de la Empresa, del Cliente Interno o del Cliente Externo. También mide el cómo la suma de los esfuerzos individuales y grupales logran los resultados totales de la Empresa.

Así como cada colaborador tiene el control para mejorar sus resultados en la Cuarta Disciplina, cada Equipo tendrá poco a poco más y más control en la administración de los gastos del área, tal como si se tratase de su propia empresa. Esta Disciplina consiste en medir los GASTOS MENSUALES de cada Área, contra el presupuesto de la misma para el mes del análisis.

VI. TIEMPO EFICAZ

El tiempo y el sentido de urgencia no necesariamente han sido valores cultivados por nuestra cultura, así que es fundamental darle al tiempo un valor transaccional que induzca a una actitud disciplinada de puntualidad.

Esta disciplina pretende mantener el control disciplinario en lo referente al cumplimiento de las jornadas de trabajo.

VII. LIDERAZGO

Es la disciplina por medio de la cual “e-SOL” contribuye en la práctica a promover las habilidades de liderazgo en la dirección de los recursos humanos de la Empresa. Se trata de un sistema de comunicación mensual por medio del cual los colaboradores subalternos expresan su evaluación sobre el comportamiento de su respectivo líder, en torno a 10 aspectos críticos de liderazgo.

Aplicación del Sistema

El sistema funciona aplicando los resultados de cada una de las disciplinas, en forma ponderada a todos los trabajadores, en el siguiente ejemplo, se grafica los resultados de un área de la institución, y permite entender como se obtiene la valoración:

Áreas Críticas	Grupo Líder Mes	Dirección de Administración y Finanzas Humberto Moscoso					70% LIDERAZGO	
	I	I	II	IV	V	VI		
	Objetivo Institucional	Cliente Externo	Cliente Interno	Productividad	Control de los	Tiempo Eficaz	Promedio	
Miembros								
Mónica Villa	81	75	70	91	62	90%		
Gina Palma	%	%	%	%	%	60%	78%	
Juan Vélez	81	75	70	42	62	91%		
Luis	%	%	%	%	%	40%	65%	
	81	75	70	75	62	78%		

EMPOWERMENT: EL PODER DE LA INFORMACION Y EL EFECTO ORQUESTA

Como se observa cada miembro del equipo que depende de un mismo líder, recibe sus calificaciones de los seis factores de medición y el resultado promedio de las notas de los miembros del equipo pasa a ser parte de la nota del líder la que se complementa con la nota que sus colaboradores le impongan al calificar su liderazgo.

Distribución de Pesos (Ponderación)

	I	II	II	I	V	VI
Áreas	Objetivo Institucional	Cliente Externo	Cliente Interno	Productividad	Control de los	Tiempo Eficaz
RRHH	25%	10%	25%	15%	15%	15%
Ventas	30%	30%	5%	20%	10%	5%

Una vez determinados los resultados de las seis primeras disciplinas, el sistema aplica las ponderaciones señaladas anteriormente dependiendo de cada área, para hacer el cálculo del valor que se asignará a cada colaborador de la Institución.

En el caso de los líderes de equipo, se ha determinado que el promedio de su grupo o colaboradores representará el 80% de su nota y el 20% restante lo determinará el promedio de las notas de liderazgo que éstos le impongan.

Además el sistema combina la Calificación de cada persona con la del promedio de todo el Equipo de la siguiente manera:

Ejemplo:

CALIFICACION INICIAL DE **JAIME**: 89 % (Su Promedio en las 6 Disciplinas)

CALIFICACION PROMEDIO EQUIPO: 65 %

- JAIME:	89 %	
- PEDRO:	35 %	
- DORIS:	74 %	
- ANA:	<u>61 %</u>	
	65 %	
	154 %	dividido entre dos = 77%
		↓
		Calificación final de Jaime

Esta combinación redistribuye la evaluación disminuyendo la brecha entre las personas con los más altos resultados y las personas con los más bajos resultados, haciendo crítica la necesidad de "levantar" no sólo la calificación propia sino, sobre todo, la calificación promedio del grupo, lo cual estimula en grado sumo el apoyo y la exigencia mutua de que está hecho el trabajo en Equipo.

Este tipo de evaluación compromete a los colaboradores que obtienen las más bajas calificaciones a mejorar su productividad individual con la finalidad de no afectar a su equipo y a su vez los miembros de dicho equipo tendrán la oportunidad de ayudar a su compañero a que mejore su rendimiento.

3. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Como un antecedente es necesario indicar, que de acuerdo a las investigaciones realizadas sobre el Sistema de Evaluación de Desempeño que se aplicaba hasta el año 2003, la gran mayoría de empleados expresaron su insatisfacción con el mismo, ya que según ellos era muy subjetivo, porque en dicha evaluación se dependía más de la opinión del jefe inmediato que de los resultados y cumplimiento de metas, lo cual generaba sentimientos negativos que conspiraban contra la productividad de la empresa.

Dentro del diagnóstico general del sistema creemos necesario hacer varias puntualizaciones que nos permitirán más adelante determinar los problemas de la aplicación y sus posibles soluciones:

- (a) El software se encuentra en funcionamiento y generando resultados desde el mes de marzo de 2003.
- (b) Durante todo el 2003 los trabajadores recibieron una capacitación sobre el ingreso de calificaciones de liderazgo en el sistema y al momento un promedio del 88% de trabajadores ingresan mes a mes sus evaluaciones.
- (c) El sistema actualmente está trabajando con indicadores de desempeño global en las disciplinas de Objetivo Institucional y Cliente Externo.
- (d) En lo que se refiere a las disciplinas de Cliente Interno, Productividad y Gastos, se están aplicando a nivel grupal es decir por Dirección y en algunos caso hasta nivel departamental; el modelo indica que deberá llegarse a determinar los índices de la Disciplina de Productividad a nivel individual, lo que permitirá la diferenciación entre colaboradores que no tienen subalternos.
- (e) La disciplina de Tiempo Eficaz, al momento no se está tomando en cuenta y se otorgan el total de puntos de esta disciplina a todos los trabajadores.

- (f) La Comisión de Monitoreo del Sistema, se encuentra elaborando el Manual Operativo del mismo, y analizando los indicadores que al momento se calculan.

3.1 Ventajas del Sistema de Evaluación del Desempeño en la Centro Sur

El Sistema de Evaluación de Desempeño actual presenta las siguientes ventajas:

- ❖ Le permite a la administración de la Compañía contar con una herramienta de gestión empresarial de significativa importancia debido a que el sistema mostrará con sus resultados, debilidades y fortalezas internas, como por ejemplo problemas de liderazgo, información actualizada sobre los índices de productividad, la opinión del cliente externo, la gestión de control de gastos, etc.
- ❖ Involucra a las personas con los objetivos institucionales determinados por los índices globales, es decir cada trabajador está en capacidad de aportar en menor o mayor grado al mejoramiento institucional.
- ❖ Permite evaluar el desempeño basado en resultados.
- ❖ Conjuntamente con el Manual de Procesos y Procedimientos, y el Sistema de Calidad, que la empresa está implementando al momento, este sistema de evaluación del desempeño se ajusta a un plan que le permitirá a futuro manejar un cuadro de mando integral.
- ❖ Sobre la base de la ventaja anterior este sistema facilita el auto control de los procesos por parte de los trabajadores, lo que será muy útil para la implantación de un sistema de gestión por competencias en el futuro, ya que una vez levantados los procesos y vinculados a éstos los índices de productividad, será más sencillo definir todas las unidades de competencia laboral.

- ❖ Este sistema de evaluación, propicia un cambio en los hábitos y las actitudes de los trabajadores, manejando un concepto de trabajo en equipo enfocado en resultados.
- ❖ Utilizado adecuadamente el sistema permite mejorar los espacios de participación y opinión, con los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, es decir si se aprovecha las herramientas que el sistema brinda para la calificación del liderazgo es posible que todos los trabajadores pongan sus observaciones sobre la forma de liderazgo de sus jefes y dicha información está a disposición de todos los niveles jerárquicos de la empresa, lo que puede aprovecharse para realizar reuniones de coordinación entre secciones, departamentos, direcciones, etc.
- ❖ La aplicación de este modelo le permite a la administración premiar los rendimientos que estén sobre los esperados, incentivando así la productividad de los trabajadores.

3.2 Problemas identificados del Sistema

Una vez analizado la situación actual de Sistema de Evaluación en la Centro Sur se pudo identificar tres problemas principales:

- Mal enfoque del sistema:

- ❖ Desde su inicio el sistema fue enfocado como un sistema para el pago de la remuneración variable y no como un Sistema de Gestión Empresarial.
- ❖ El sistema fue fruto de una negociación de contrato colectivo, en la que los trabajadores se vieron obligados según su criterio, a aceptar este mecanismo para mejorar su remuneración sin un análisis completo sobre el tema.

- **Resistencia de los trabajadores:**

- ❖ Gran parte del personal principalmente técnico y de mayor antigüedad se resisten a utilizar el software del sistema.
- ❖ Falta de capacitación sobre el conocimiento y análisis de resultados obtenidos. No existe retroalimentación de información que genera el sistema.
- ❖ Al no entrar en vigencia el sistema aplicado a la remuneración variable desde el año 2003, los trabajadores consideran que dichos montos (variables) son parte de su remuneración fija.
- ❖ Se considera que se debe premiar adicionalmente a los trabajadores que superen las metas establecidas.

- **Aplicación de índices de productividad:**

- ❖ En la actualidad el sistema maneja índices de productividad a nivel grupal lo que no permite una diferenciación clara de resultados individuales.
- ❖ Gran parte de los trabajadores opinan, que para determinar sus índices de productividad se les impondrán metas inalcanzables.

4. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO APLICANDO LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dentro de los principios a considerar dentro de la gestión del talento humano se habla dOPUe que la empresa durante el proceso de elaboración de la estrategia general debe tomar en cuenta de forma explícita las dimensiones de los recursos humanos.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si las personas están dispuestas a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

Basándonos en este marco conceptual nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones para el mejoramiento del Sistema de Evaluación de Desempeño de la Centro Sur:

- Iniciar un proceso de reinducción global del Sistema de Evaluación de Desempeño, enfocándolo como una herramienta de gestión, cuya finalidad principal es la de brindar un conocimiento más amplio a todos los trabajadores sobre la situación general de la empresa, sus resultados operacionales y su entorno.
- Diseñar un programa de capacitación, si es posible personalizado, dirigido a los trabajadores con problemas en la aplicación técnica del modelo.
- Motivar al personal involucrándolos con la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución.
- Mientras no se tengan índices de productividad individuales, se recomienda la aplicación de la Remuneración Variable tomando en cuenta un margen de tolerancia en los resultados. Por ejemplo se podrá determinar un margen de 20 puntos, así el trabajador que obtenga una calificación final de 80/100 se hará acreedor a una remuneración variable igual al 100% de su monto, y si fuese menor se afectará la misma en la proporción que corresponda.
- Involucrar al personal en la determinación de los índices de productividad individuales de consenso, de tal manera que se los identifique de acuerdo con los procesos que realiza cada persona y que están señalados en el manual de procesos y procedimientos de la empresa.

5. CONCLUSIONES

Luego de realizado el diagnóstico sobre las ventajas del sistema, la situación actual y los problemas encontrados, podemos concluir que:

- ✓ El Sistema es completamente recomendable para la Institución por las ventajas señaladas en este documento.
- ✓ Entre otras cosas sería de gran importancia el involucrar a todos los colaboradores de la empresa con la necesidad de implantar el sistema para lo que se ha propuesto un plan de capacitación que permita una reinducción global sobre la aplicación como un modelo gestión del talento humano que además es una excelente herramienta de gestión administrativa.
- ✓ Este estudio nos ha servido para poder identificar con más claridad la importancia de una buena gestión del recurso humano de las empresas, y que vinculando dichos recursos con los objetivos institucionales, es posible mejorar los resultados, con lo que queda demostrado que se puede considerar a los trabajadores como socios de la organización y no como un gasto o un costo administrativo.
- ✓ En el mundo globalizado que vivimos en la actualidad, es de singular importancia para las empresas, su nivel de competitividad, es por eso que los sistemas de calidad, los procesos, las competencias, y un sistema de evaluación del desempeño instaurado, podrán con la colaboración de su talento humano, determinar la diferencia entre una empresa exitosa o no.

BIBLIOGRAFIA

Gestión de Competencias.- El Enfoque de Competencias Laborales.-

Ing. Juan Aranda Vergara

Marco Conceptual del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Empresa

Eléctrica Centro Sur

Wikipedia. La Enciclopedia Libre. (2005). Balance Scorecard.

http://en.wikipedia.org/wiki/Balance_Score_Card

Wikipedia. La Enciclopedia Libre. (2005). Control de Gestión.

http://es.wikipedia.org/wiki/Control_

García, María. La importancia de la evaluación del desempeño. Revista

Proyecciones Año 2.

Numero 9 / Febrero – Marzo 2001

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>

<http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/cgestion/SCG.pdf>

<http://blonda@cvtci.com.ar>

<http://www.monografias.com/trabajos3/ctrolgestion/ctrolgestion.shtml>

MODULO II

MARKETING ESTRATEGICO INTEGRAL

INTRODUCCIÓN

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.

El objetivo principal de este plan de marketing es el de presentar una nueva opción de ingresos para la CENTROSUR, aprovechando su tecnología, sus medios de comunicación con los clientes, sus canales de distribución y una de sus principales fortalezas como la recuperación eficiente de cartera. Esta nueva alternativa de negocio iniciará con una alianza estratégica con una reconocida empresa manufacturera de electrodomésticos como lo es INDURAMA, para distribuir sus productos a los abonados de la CENTROSUR, a un precio económico y con facilidades de pago; dicho servicio se facturará y recaudará por medio de las planillas de consumo de energía

Una de las claves del éxito de este plan de marketing 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, y mejorar la rentabilidad de las dos empresas.

Esperamos que este nuevo enfoque sea tomado en cuenta por las autoridades de la Empresa, quienes están brindando toda la información para realizar este diagnóstico.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	01
2. ANÁLISIS DEL MERCADO (TARGET GROUP)	02
2.1 Mercado Meta (total)	02
2.2 Mercado Objetivo (blanco)	03
SEGMENTACIÓN	03
POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	05
PRODUCTO	06
5.1 Calidad	06
5.2 Tecnología	07
5.3 Categorización	07
PRECIO	08
PLAZA	09
PROMOCIÓN	10
8.1 Publicidad	11
8.2 Merchandising.....	12
8.3 Relaciones Públicas.....	12
LA COMPETENCIA	13
DIFERENCIACIÓN.....	15
RESUMEN ECONÓMICO FINANCIERO	16
CONCLUSIONES	19
BIBLIOGRAFÍA	20

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este modelo de negocio partirá del hecho de que la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR sobre la base de una alianza estratégica con la firma INDURAMA, comprará los productos de esta empresa para comercializarlos a sus clientes, aprovechando las ventajas competitivas que tienen estas dos empresas:

- ❖ Bases de datos de clientes
- ❖ Cobertura geográfica
- ❖ Exclusividad
- ❖ Sistemas de recaudación
- ❖ Amplio mercado
- ❖ Calidad en los productos
- ❖ Servicio técnico
- ❖ Imagen corporativa
- ❖ Sistemas de distribución
- ❖ Tecnología
- ❖ Cuidado del medio ambiente
- ❖ Variedad de productos
- ❖ Precios accesibles
- ❖ Créditos de mediano y largo plazo
- ❖ Bajas tasas de interés
- ❖ Capacidad de respuesta

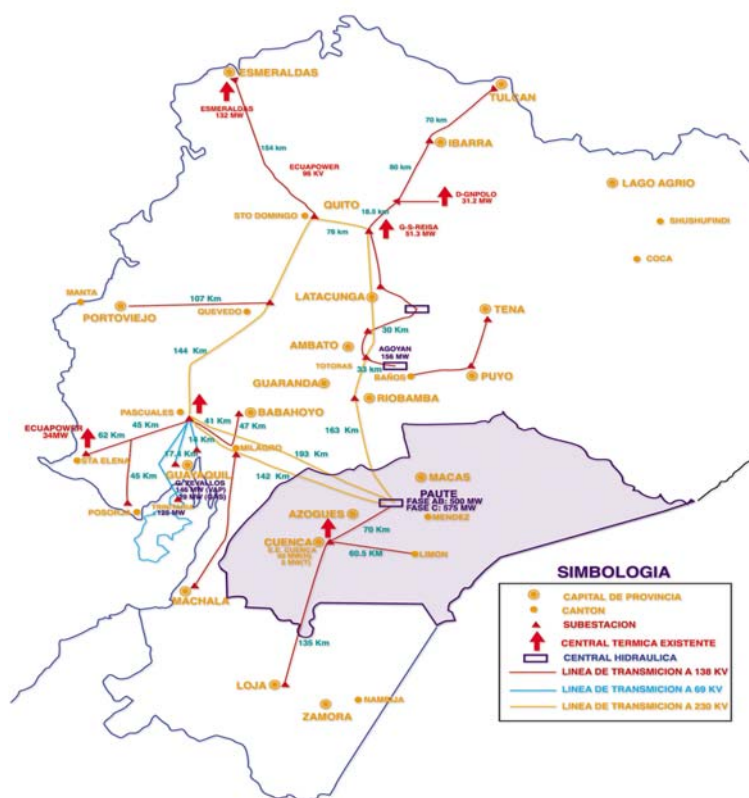
La idea es entregar un nuevo servicio a todos los abonados de la CENTROSUR, permitiéndoles adquirir electrodomésticos a bajo precio y con facilidades de pago.

Todas las ventas que genere este nuevo servicio serán recaudadas utilizando los sistemas con los que cuenta la CENTROSUR para el cobro de las planillas de consumo de energía eléctrica.

2. ANALISIS DEL MERCADO “TARGET GROUP”

2.1 MERCADO META (TOTAL)

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 km2..



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, con una tasa de crecimiento de aproximadamente el 4% anual en promedio durante los últimos 10 años.

Sobre la base de la investigación realizada podemos decir que el mercado meta esta 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**CLIENTES POR TIPO DE TARIFA**

AÑO	Residencial	Comercial	Industrial	Otros	TOTALES
1994	130,299	12,946	2,627	1,757	147,629
1995	144,091	13,267	2,819	1,858	162,035
1996	153,050	13,715	2,913	1,975	171,653
1997	159,560	13,630	3,110	2,249	178,549
1998	167,971	14,220	3,344	2,421	187,956
1999	174,535	14,751	3,525	2,491	195,302
2000	181,311	15,095	3,657	2,523	202,586
2001	192,251	15,749	4,040	2,621	214,661
2002	199,438	16,419	4,392	2,751	223,000
2003	206,937	17,068	4,724	2,822	231,551
2004	214,727	18,077	4,979	2,911	240,694
2005	220,602	18,838	5,232	2,956	247,628
%	89.09%	7.61%	2.11%	1.19%	100%

Fuente: Dirección de Planificación de la Centrosur

2.2 MERCADO OBJETIVO (BLANCO)

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.

3. SEGMENTACIÓN

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.

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN:

(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. POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

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

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.

ALIANZA ESTRATÉGICA

Esta innovadora idea de negocio se basa en una alianza estratégica entre dos grandes compañías de reconocida experiencia y posicionamiento en sus sectores industriales:

Por un lado la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR, líder en el mercado de la distribución de energía eléctrica y por otro lado la empresa cuencana INDURAMA, pionera en la fabricación de electrodomésticos en el país y con una excelente imagen de posicionamiento de sus productos que compiten internacionalmente.

Esta alianza se basa en un beneficio mutuo en el que ambas partes aportan con sus ventajas competitivas para el éxito del proyecto planteado. De esta manera la CENTROSUR asegura un negocio rentable y un nuevo servicio para sus abonados basado en la calidad de los productos, mientras que INDURAMA garantiza un incremento sustancial de sus ventas en un gran mercado de clientes.

En el marco de esta alianza la firma INDURAMA brindará entre otras las siguientes facilidades:

- Precio de Mayorista
- Compartir costos de promoción.
- Exhibición de sus productos en la matriz y en las principales agencias de la CENTROSUR.
- Vehículos para garantizar el oportuno abastecimiento de los productos a toda el área de concesión.

- Servicio técnico posventa, por medio de sus locales de su sistema servihogar y su sistemas de atención telefónica de reclamos.
- Capacitación al personal que la CENTROSUR disponga para la administración y manejo del nuevo negocio.

Por otro lado la CENTROSUR, aportará con lo siguiente:

- Redes informáticas y de comunicación
- Personal dispuesto en toda el área de concesión para recaudación y atención al cliente.
- Un administrador general del negocio y tres coordinadores regionales.
- Sistema de recaudación en línea y con mínimas tasas de cartera incobrable
- Promoción y publicidad dirigida al cliente objetivo.
- Pago directo a INDURAMA por las transacciones que se realicen, aprovechando la capacidad financiera de la CENTROSUR que inicialmente financiará a sus abonados los productos, hasta que el negocio pueda autofinanciar los créditos.
- En algunos casos si es necesario aportará con sus vehículos para el transporte de los productos a los lugares más alejados del área de concesión.
- Capacitación y asesoramiento técnico para los clientes en lo que se refiere a las instalaciones eléctricas, para garantizar la vida útil de los electrodomésticos

5. PRODUCTO

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

Una de las principales fortalezas de los productos es la de contar con un diseño propio, que manteniendo su solidez ofrecen un diseño armónico y moderno que

evoluciona permanentemente manteniéndose a la par de las tendencias más innovadoras a nivel mundial.

Los electrodomésticos INDURAMA están respaldados por una garantía real y efectiva, con técnicos calificados y repuestos genuinos; a la vez que facilitan las labores del usuario y son un complemento de elegancia y belleza para el hogar.

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

5.1 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.

5.2 TECNOLOGÍA

Los productos INDURAMA están a la vanguardia y se adaptan permanentemente a los últimos avances tecnológicos.

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.

5.3 CATEGORIZACIÓN

Los productos que se comercializarán están presentes en el mercado con las marcas INDURAMA y KELVINATOR, los mismos que se encuentran categorizados de la siguiente manera:

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	LINEA	MODELO
 COCINAS	4 QUEMADORES	LINEA ARIAN	TURIN
		LINEA SPAZIO	SAN REMO VENECIA ASIS VALENCIA BARCELONA
		LINEA CROMA 2	GRANADA FLORENCIA IBIZA
	6 QUEMADORES	LINEA SPAZIO	SICILIA NÁPOLES SEVILLA VERONA
		LINEA CROMA	ROMA PARMA MONACO GALICIA

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	LINEA	MODELO
 REFRIGERADORAS	NO FROST	LINEA SPAZIO	RI-880 sbs RI-465 RI-405 RI-385 RI-375
		LINEA CROMA	RI-880 sbs RI-480 RI-425 RI-395 RI-375
		LINEA AVANT	RI-585 Forest RI-585 Aqua RI-585 Croma RI-580 RI-480 RI-425 RI-395
	FROST	LINEA SPAZIO	RI-530 RI-390 RI-350 RI-280
	COMERCIAL	S/NOMBRE	CC-4505 CC-3168 VFV-400 VFV-520

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	LINEA	MODELO
OTROS PRODUCTOS 	HORNOS TOSTADORES	S/NOMBRE	HTI-14 BL HTI-14 CR
	LAVA VAJILLAS	S/NOMBRE	LVI-12 BL LVI-12 CR
	MICROONDAS	S/NOMBRE	MWI-28 BL MWI-28 CR
	AIRE ACONDICIONADO	S/NOMBRE	ASI-24L ASI-18L AWI-24 AWI-18 AWI-12

6. PRECIO

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%.

7. PLAZA (Canales de Distribución)

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

- o Como se menciono anteriormente, el área de concesión de la CENTROSUR abarca aproximadamente 29.000 Km², 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.
- o 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.
- o Al momento INDURAMA, realiza la distribución de sus productos por medio de dos mayoristas y varios almacenes distribuidores a nivel nacional.
- o La distribución en el caso del negocio propuesto, 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.
- o Con la finalidad de cumplir con los pedidos de los abonados se realizará la entrega de los productos en forma semanal para las agencias más cercanas, y quincenal para las oficinas más distantes de la ciudad de Cuenca.

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 con facilidades para la distribución del producto.

8. PROMOCIÓN (Estrategia de comunicación)

Antes de analizar este punto es necesario indicar que nuestro nuevo modelo de negocio de tener una identidad corporativa por medio de la cual los clientes lo identifiquen fácilmente; hemos visto conveniente nombrar a esta nueva área de la empresa eléctrica como la: **LINEA HOGAR DE LA CENTROSUR**

8.1 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.

8.2 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

8.3 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.

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 respuestas de fidelidad por parte de nuestros abonados.

9. 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 Marcimex, según datos que se obtuvieron de guías promocionales entregadas al público demuestra las diferencias que existirían entre esta firma y la línea hogar de la CENTROSUR:

Cuadro Nro. 3

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

CARACTERISTICA	MARCIMEX	CENTROSUR	DIFER.
PRECIO DE OFERTA CONTADO	528,00	528,00	-
NUMERO DE CUOTAS	12	12	-
VALOR DE CUOTAS	49,00	46,64	-2,36
VALOR FINAL	588,00	559,68	-28,32
TASA INTERES (APROX.)	11%	6%	-5%

Fuente: Datos reales de promociones distribuidas al público

10. DIFERENCIACIÓN

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.

Factores críticos de éxito

Una vez definida la diferenciación y se ha analizado a la competencia, se han determinado entre otros los cuatro factores críticos principales que garantizarán el éxito de este negocio:

- 1) ***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 su empresa CENTROSUR.
- 2) ***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.
- 3) ***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.

- 4) **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.

11. RESUMEN ECONÓMICO FINANCIERO

Para este estudio se han planteado varios valores que nos permitirán manejar un presupuesto de ventas estimado y un nivel de consumo por cliente promedio, dentro de un período de un año. Así tenemos que:

El nivel de ventas estimado anual sobre el total del mercado objetivo es del 5%, se debe tomar en cuenta 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 multiplicado por 18, que sería el número de meses promedio que se estimó conveniente, así por ejemplo una persona que a pagado un promedio de \$30 dólares mensuales de consumo de energía se le otorgaría un cupo de crédito de hasta \$540, valor de crédito que se le reintegrará una vez que haya cancelado su compra.

Presupuesto Anual de Ventas

Target - Mercado Objetivo	184.859,00
Total posibles Clientes anual 5%	9.243
Promedio consumo por cliente (estimado)	\$ 400,00
Estimación anual de Ventas	\$ 3.697.180,00

Continuando con el análisis es necesario indicar que fruto de la alianza estratégica la firma INDURAMA otorgará un crédito a la CENTROSUR durante los seis primeros meses, 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.

Costos Anuales de Operación

Publicidad general	\$ 25.000,00
Costos de personal adicional	\$ 46.800,00
Costo oportunidad	\$ 164.986,66
Costos varios	\$ 50.000,00
TOTAL	\$ 286.786,66

Publicidad general: Afiches publicitarios y publicidad en radio y televisión

Personal adicional: Administrador general y tres coordinadores regionales

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

Costos varios: Costos de adecuación de locales, transporte no programado, costos indirectos de personal, y otros.

Como se menciona anteriormente la utilidad que INDURAMA estima para sus mayoristas es del 18%, y por otro lado según la publicación del Banco Central, la tasa de interés que se cobrará los clientes, al momento es del 6% en promedio, 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.

Resumen de ingresos y gastos Anuales

Ingresos 18% sobre ventas	\$ 665.492,40
Ingresos financieros por intereses	\$ 221.830,80
TOTAL INGRESOS ANUALES	\$ 887.323,20
TOTAL EGRESOS ANUALES	\$ 286.786,66
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 600.536,54

12. CONCLUSIONES

Luego de realizado el diagnóstico sobre las ventajas de este nuevo modelo de negocio, podemos concluir que:

- ✓ El sistema planteado para diversificar el negocio de la CENTROSUR es completamente factible y recomendable para la Institución por las ventajas señaladas en este documento.
- ✓ Entre otras cosas sería de gran importancia el involucrar a todos los colaboradores de la empresa con la nueva idea que se va a implantar, para lo que se ha propuesto un plan de capacitación que permita la inducción global sobre la aplicación de este modelo de negocio.
- ✓ Este estudio nos ha servido para poder identificar con más claridad la importancia del marketing estratégico en la buena gestión de una empresa
- ✓ Es innegable que vinculando un buen plan de mercadotecnia con los objetivos institucionales de la CENTROSUR, es posible mejorar su rentabilidad, lo que le permitirá crecer como institución ligada al servicio público.
- ✓ La elaboración de un plan de marketing es un proceso complejo pero de altísimo valor para la CENTROSUR, el plan que presentamos en este trabajo podrá ser complementado con estudios posteriores, sin embargo este análisis presenta una visión muy clara del negocio que se podrá implantar a corto plazo.
- ✓ De la información económica que se obtuvo y los resultados financieros podemos decir que el negocio es rentable para ambas empresas y que inclusive se pueden mejorar dichos resultados económicos, una vez que los clientes conozcan con más profundidad el modelo y lo hagan extensivo a sus familiares.

13. BIBLIOGRAFÍA

MÓDULO MARKETING ESTRATÉGICO INTEGRAL,
Ing. Xavier Ortega V. MBA

Información estadística de la CENTROSUR

Sistema de Evaluación de Desempeño de la CENTROSUR

Boletín estadístico “Trayectoria” de la CENTROSUR 2005

<http://www.indurama.com>

<http://www.centrosur.gov.ec>

Anexo Nro. 1



GUÍA DE **PROMOCIONES** ABRIL • JUNIO 2006

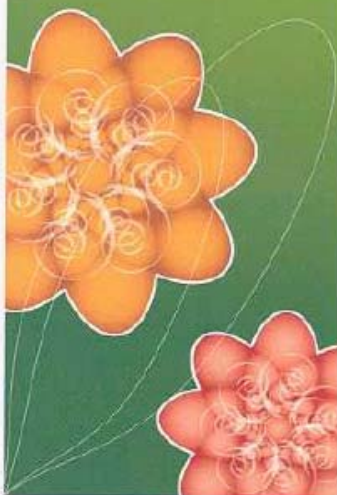


PROMOCIÓN VIGENTE DESDE EL 24 DE ABRIL AL 12 DE JUNIO DE 2006 O HASTA AGOTAR STOCK / LOS PRECIOS INCLUYEN IVA



COCINAS Y REFRIGERADORAS

ABRIL • JUNIO 2006
PROMOCIONES



Valencia SPAZIO + Cilindro de Gas



• 26 Pulgadas • 4 quemadores • Tablero de acero inoxidable • Hornos al Gas Limpio • Encendido electrónico

Venecia SPAZIO + Cilindro de Gas



• 24 Pulgadas • 4 Quemadores • Tablero de acero inoxidable • Grilla Patis • Encendido electrónico • GR

San Remo SPAZIO + Cilindro de Gas



• 34 pulgadas • 4 quemadores • Tablero en acero • Tapa • Encendido electrónico en horno y quemadores • GR • Acabado italiano

Verona SPAZIO + Cilindro de Gas



• 32 pulgadas • 4 quemadores • Tablero de acero inoxidable • Encendido electrónico • Luz en el horno • Grilla Patis

Sevilla SPAZIO + Horno Tostador HTI-14BL



• 32 pulgadas • 6 quemadores • Tablero de acero inoxidable • Encendido electrónico en el horno y quemadores • Asador digital • Placa de horno • Paredes laterales

Nápoles SPAZIO + Horno Tostador HTI-14BL



• 31 pulgadas • 6 quemadores • Tablero en acero • Tapa digital • Encendido electrónico en el horno y quemadores • Luz exterior

Roma CROMA + Horno Tostador HTI-14CR



• 32 pulgadas • 6 quemadores • Tapa digital • Encendido electrónico en el horno y quemadores • Placa de horno • Acabado italiano

Ménaco CROMA 2 + Horno Tostador HTI-14CR



• 32 pulgadas • 6 quemadores • Tapa digital • Asador digital • Tapa digital • Encendido electrónico en el horno y quemadores

Lava Vajilla LVI-12BL + Horno Tostador HTI-14BL



• Control electrónico de temperatura programable • 60 ciclos de lavado • Sistema de agua caliente • 14 niveles de temperatura de lavado • Control motor y apoyo a la carga

Lava Vajilla LVI-12CR + Horno Tostador HTI-14CR



• Control electrónico de temperatura programable • 60 ciclos de lavado • Sistema de agua caliente • 14 niveles de temperatura de lavado • Control motor y apoyo a la carga



LAVA VAJILLAS

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

Anexo N° 1

RI-280 SPAZIO + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$328⁰⁰ • 200 Litros • Sistema Frost • Extra espacio • Luz interior • Pantallas regulables	RI-395 AVANT + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$459⁰⁰ • 240 Litros • No frost • Multiflow • Test ice • Chilled room • Bandejas de vidrio templado • Iluminación interior	RI-405 SPAZIO + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$459⁰⁰ • 271 Litros • No frost • Extra espacio • Luz interior • Pantallas regulables • Baldones transparentes
RI-425 AVANT + Televisión GLOBAL T14G40005  + PVP \$518⁰⁰ • 270 Litros • No frost • Multiflow • Test ice • Chilled room • Bandejas de vidrio templado	RI-480 AVANT + Televisión GLOBAL T14G40005  + PVP \$588⁰⁰ • 336 Litros • No frost • Power Cooling • Dispensador de agua • Chilled room • Test ice	RI-585 AVANT + Televisión GLOBAL T14G40005  + PVP \$688⁰⁰ • 347 Litros • No frost • Power cooling • Dispensador de agua • Chilled room • Test ice
RI-870 SPAZIO + Microonda Samsung MD 1200WD  + PVP \$849⁰⁰ • 358 Litros • No Frost • Extra espacio • Luz interior • Test ice • Bandejas de vidrio templado	RI-880 SPAZIO + Microonda Samsung MD 1200WD  + PVP \$949⁰⁰ • 608 Litros • No frost • Luz interior • Dispensador de agua • Ice maker • Bandejas de vidrio templado	RI-880 CROMA + Microonda Samsung MD 1200WD  + PVP \$1049⁰⁰ • 658 Litros • No frost • Luz interior • Dispensador de agua • Ice maker • Bandejas de vidrio templado
 AIRES ACONDICIONADOS		
Aire Acondicionado AWI-12 + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$349⁰⁰ 12000 BTU • Compresor de alta eficiencia • Ahorro de energía • Funcionamiento silencioso • Control remoto • Sistema reductor de humedad bajo el modo de enfriamiento	Aire Acondicionado AWI-18 + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$469⁰⁰ 18000 BTU • Compresor de alta eficiencia • Ahorro de energía • Funcionamiento silencioso • Control remoto • Sistema reductor de humedad bajo el modo de enfriamiento	
Aire Acondicionado AWI-24 + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$559⁰⁰ 24000 BTU • Compresor de alta eficiencia • Ahorro de energía • Funcionamiento silencioso • Control remoto • Sistema reductor de humedad bajo el modo de enfriamiento	Aire Acondicionado ASI-18L + TV GLOBAL T14G40005  + PVP \$649⁰⁰ 18000 BTU • Función turbo • Función de reinicio automático • Panel de visualización • Control remoto • Sistema reductor de humedad independiente	Aire Acondicionado ASI-24L + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$849⁰⁰ 24000 BTU • Función turbo • Función de reinicio automático • Panel de visualización • Control remoto • Sistema reductor de humedad independiente

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

AERIL • JUNIO 2008

COMBOS

R-385 SFRZD + Refrigeradora SFRZD + Horno Toaster HT-143L

\$528⁰⁰

R-425 CROMA2 + Refrigeradora CROMA2 + Televisión GLOBAL T21G4000

\$888⁰⁰

R-385 SFRZD + Asés SFRZD + Microondas SFRZD

\$628⁰⁰

R-488 CROMA2 + Gaseira CROMA2 + Televisión GLOBAL T21G4000

\$1048⁰⁰

R-585 XANT CROMA + Roca CROMA + Televisión Plasma GLOBAL T21G4000

\$1207⁰⁰

R-585 XANT CROMA + Roca CROMA + Televisión Plasma GLOBAL T21G4000

\$1237⁰⁰

R-585 XANT FOREST + Microondas CROMA2 + Televisión Plasma GLOBAL T21G4000

\$1237⁰⁰

servihogar

25 años de experiencia en el Ecuador

- Repuestos originales durante la vida útil del producto.
- Precios de servicio propios.
- Visitas y cobros a más de 500 puntos a nivel nacional.
- Premios otorgados por la revista ISO 9001:2000.

servihogar

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

MODULO III

3.

EMPRENDIMIENTO

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 esta 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 esta 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 CREDIHOGAR.

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

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.....	24
9. ORGANIZACIÓN – RECURSOS HUMANOS.....	27
10. RIESGOS Y PROBLEMAS POTENCIALES.....	29
11. PROYECCIONES FINANCIERAS.....	30
12. APÉNDICES.....	41

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 a 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 en el 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.

Este 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



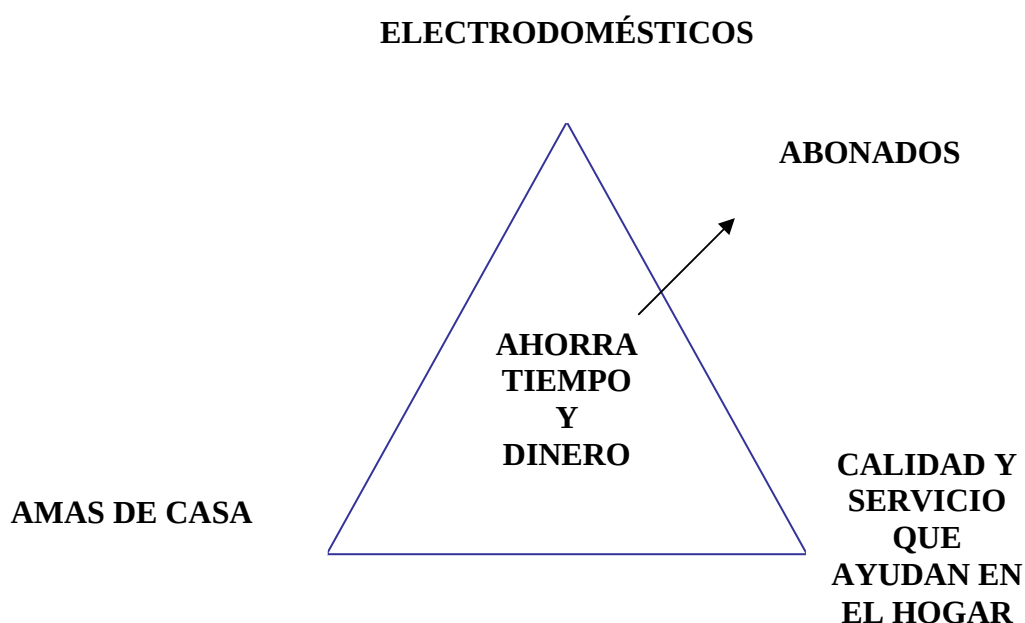
SISTEMAS DE AIRE ACONDICIONADO, EN VARIOS MODELOS

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

CONSUMIDORES	APLICACIONES
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

- 5) ***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.
- 6) ***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.
- 7) ***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.
- 8) ***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.

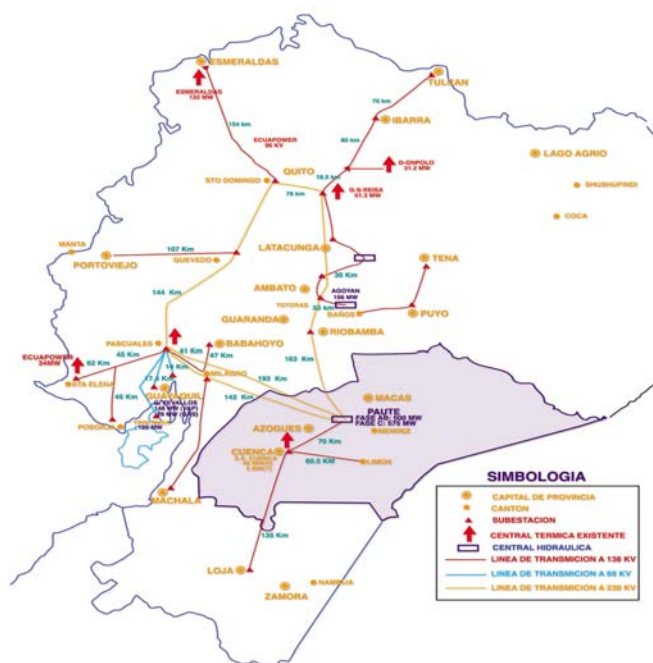
4. ANÁLISIS DEL MERCADO

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 km².
(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 esta 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

CLIENTES POR TIPO DE TARIFA					
AÑO	Residencial	Comercial	Industrial	Otros	TOTALES
1994	130,299	12,946	2,627	1,757	147,629
1995	144,091	13,267	2,819	1,858	162,035
1996	153,050	13,715	2,913	1,975	171,653
1997	159,560	13,630	3,110	2,249	178,549
1998	167,971	14,220	3,344	2,421	187,956
1999	174,535	14,751	3,525	2,491	195,302
2000	181,311	15,095	3,657	2,523	202,586
2001	192,251	15,749	4,040	2,621	214,661
2002	199,438	16,419	4,392	2,751	223,000
2003	206,937	17,068	4,724	2,822	231,551
2004	214,727	18,077	4,979	2,911	240,694
2005	220,602	18,838	5,232	2,956	247,628
%	89.09%	7.61%	2.11%	1.19%	100%

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.

(C) 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.

(D) 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:

- 6) 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.
- 7) 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”.
- 8) 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.
- 9) Otras ocasiones se ofrecen productos de enganche, es decir que por la compra de un producto se obsequia otro de menor valor.
- 10) 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 JAHÉ, 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

CARACTERÍSTICA	JAHÉ	CREDIHOGAR	DIFER.
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:

- o Como se menciona anteriormente, el área de concesión de la CENTROSUR abarca aproximadamente 29.000 Km², 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.
- o 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.

- o 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:





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

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

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

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.

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 de el lanzamiento del productos se realizaran:

- o Consultas y encuestas a clientes y consumidores
- o Se investigará conjuntamente con el proveedor, en este caso con INDURAMA, todo un plan de lanzamiento del producto.

- o 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.
- o 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.

7. 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:

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) 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.

8. 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).- Contaremos 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

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

9. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

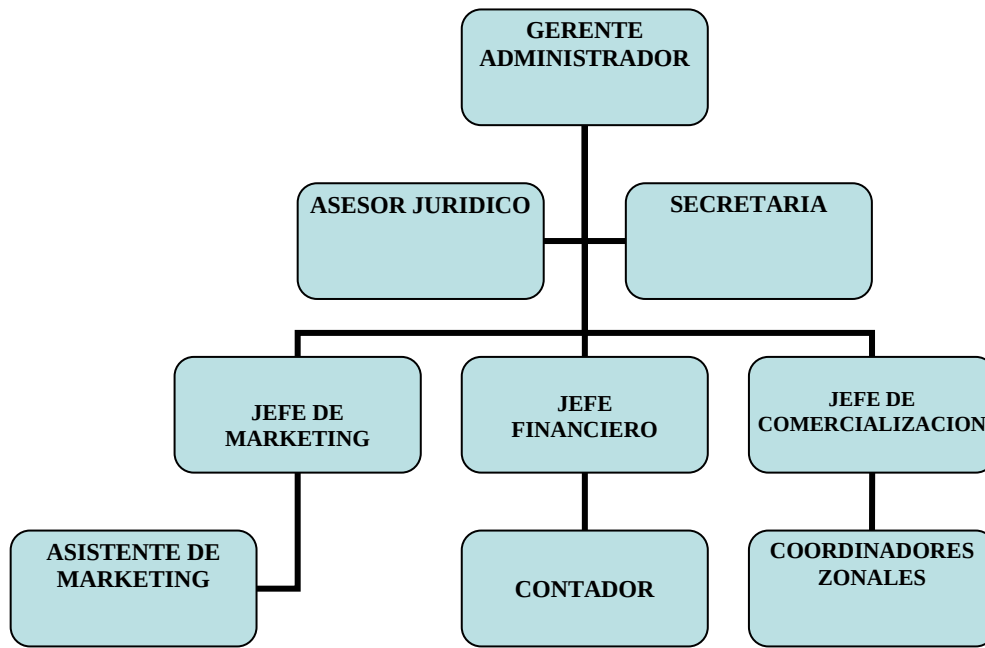
Se encargarán de la dirección del negocio los cuatro directores (accionistas) que harán las funciones de:

- **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.

10. 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
PESIMISTA	3% de 184.859 = 5.546 cl	\$ 300.00	\$ 1,663,800.00
NORMAL	5% de 184.859 = 9.243 cl	\$ 400.00	\$ 3,697,200.00
OPTIMISTA	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	
Mes	Costo V	Ventas	Costo V	Ventas	Costo V	Ventas
Dic-06	128.000,00	160.000,00	284.160,00	355.200,00	568.320,00	710.400,00
Ene-07	80.000,00	100.000,00	177.600,00	222.000,00	355.200,00	444.000,00
Feb-07	88.000,00	110.000,00	195.360,00	244.200,00	390.800,00	488.500,00
Mar-07	80.000,00	100.000,00	177.600,00	222.000,00	355.200,00	444.000,00
Abr-07	144.000,00	180.000,00	319.680,00	399.600,00	639.360,00	799.200,00
May-07	240.000,00	300.000,00	532.800,00	666.000,00	1.065.600,00	1.332.000,00
Jun-07	120.000,00	150.000,00	266.400,00	333.000,00	532.800,00	666.000,00
Jul-07	96.000,00	120.000,00	213.120,00	266.400,00	426.240,00	532.800,00
Ago-07	80.000,00	100.000,00	177.600,00	222.000,00	355.200,00	444.000,00
Sep-07	80.000,00	100.000,00	177.600,00	222.000,00	355.200,00	444.000,00
Oct-07	91.040,00	113.800,00	204.960,00	256.200,00	409.920,00	512.400,00
Nov-07	104.000,00	130.000,00	230.880,00	288.600,00	461.760,00	577.200,00
TOTAL	1.331.040,00	1.663.800,00	2.957.760,00	3.697.200,00	5.915.600,00	7.394.500,00
UT. ANUAL	332.760,00		739.440,00		1.478.900,00	
UT. MENSUAL	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

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

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

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

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:

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.

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
Ingresos																	
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
Total Ing.	26.000,00	18.649,33	32.892,00	57.137,33	90.476,00	140.182,67	217.169,33	179.796,00	201.334,67	223.966,67	263.692,00	249.765,55	151.660,43	1.837.798,99	2.209.497,55	2.581.196,11	2.952.894,67
Egresos																	
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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Egr.	21.900,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	9.400,00	137.400,00	89.400,00	97.400,00	89.400,00	153.400,00	249.400,00	129.400,00	1.443.840,00	1.443.840,00	1.443.840,00	1.443.840,00
Saldo final	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	1.509.054,67

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
Ingresos																	
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
Total Ing.	26.000,00	34.649,52	75.986,24	139.528,88	223.258,72	343.325,52	523.953,92	450.703,12	508.236,96	568.198,00	666.106,24	645.231,60	437.480,32	4.194.314,96	5.137.139,60	6.079.964,24	7.022.788,88
Egresos																	
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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Egr.	23.650,00	11.150,00	11.150,00	11.150,00	11.150,00	11.150,00	295.310,00	188.750,00	206.510,00	188.750,00	330.830,00	543.950,00	277.550,00	3.091.560,00	3.091.560,00	3.091.560,00	3.091.560,00
Saldo final	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	3.931.228,88

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
Ingresos																	
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
Total Ing.	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
Egresos																	
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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Egr.	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
Saldo final	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
Ingresos 20% sobre ventas	\$ 332.760,00	\$ 739.440,00	\$ 1.478.900,00
Ingresos financieros por intereses	\$ 151.738,56	\$ 337.184,64	\$ 674.338,40
TOTAL INGRESOS ANUALES	\$ 484.498,56	\$ 1.076.624,64	\$ 2.153.238,40
TOTAL EGRESOS ANUALES	\$ 112.800,00	\$ 133.800,00	\$ 159.800,00
UTILIDAD OPERATIVA (EBITA)	\$ 371.698,56	\$ 942.824,64	\$ 1.993.438,40

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
CFT	112.800,00	133.800,00	159.800,00
PVU	300,00	400,00	500,00
CVU	240,00	320,00	400,00
PEQUILIBRIO (NRO. CLIENTES)	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

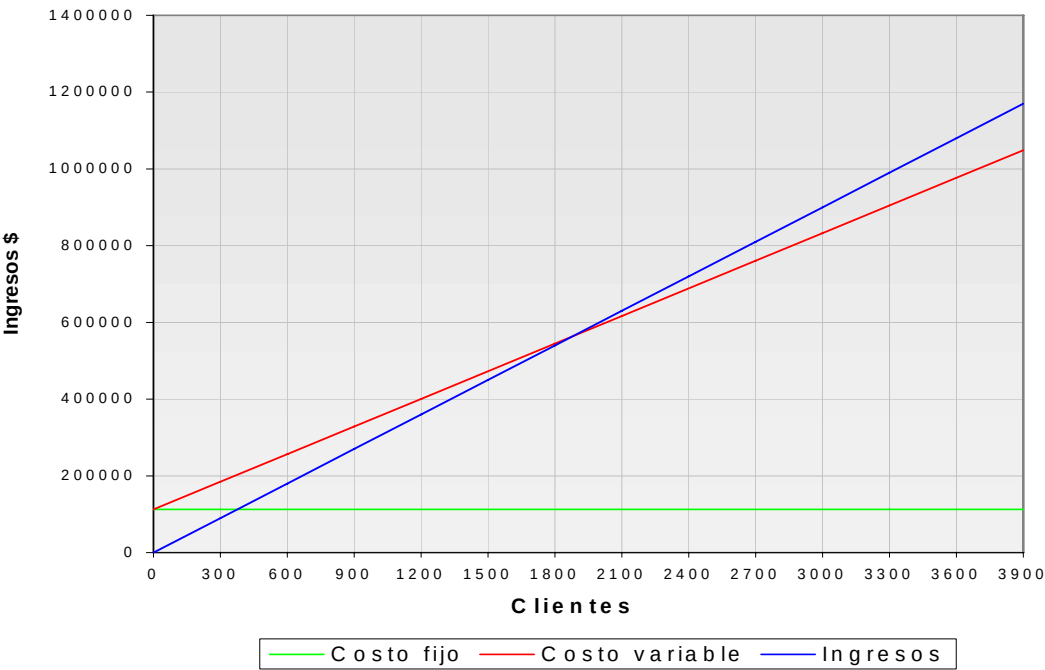


Gráfico # 3

Punto de Equilibrio

Escenario Normal

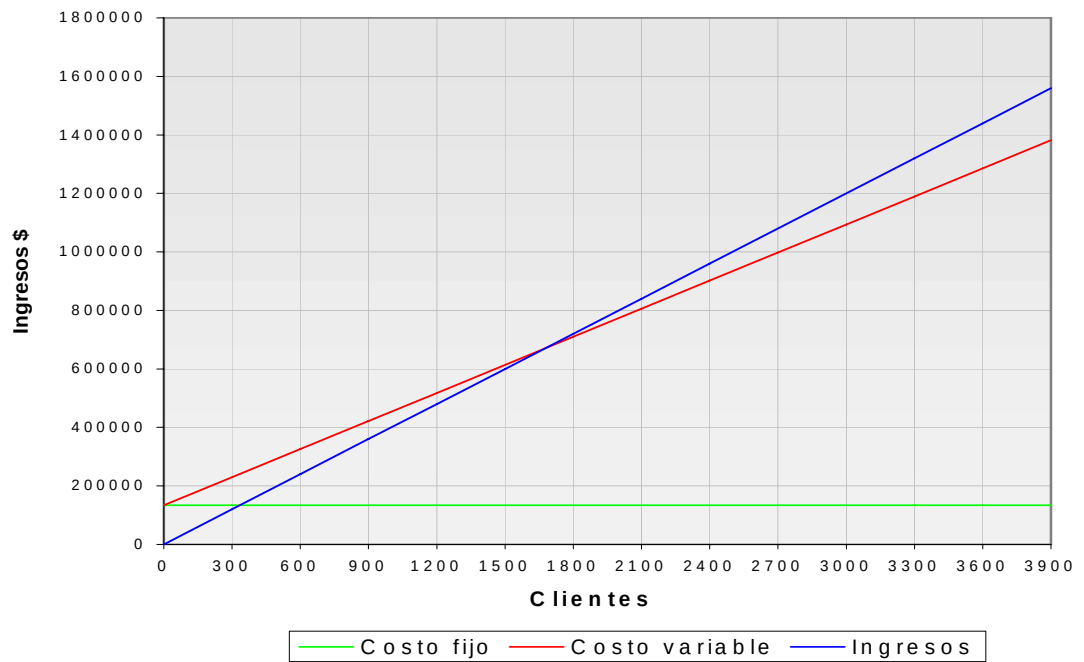
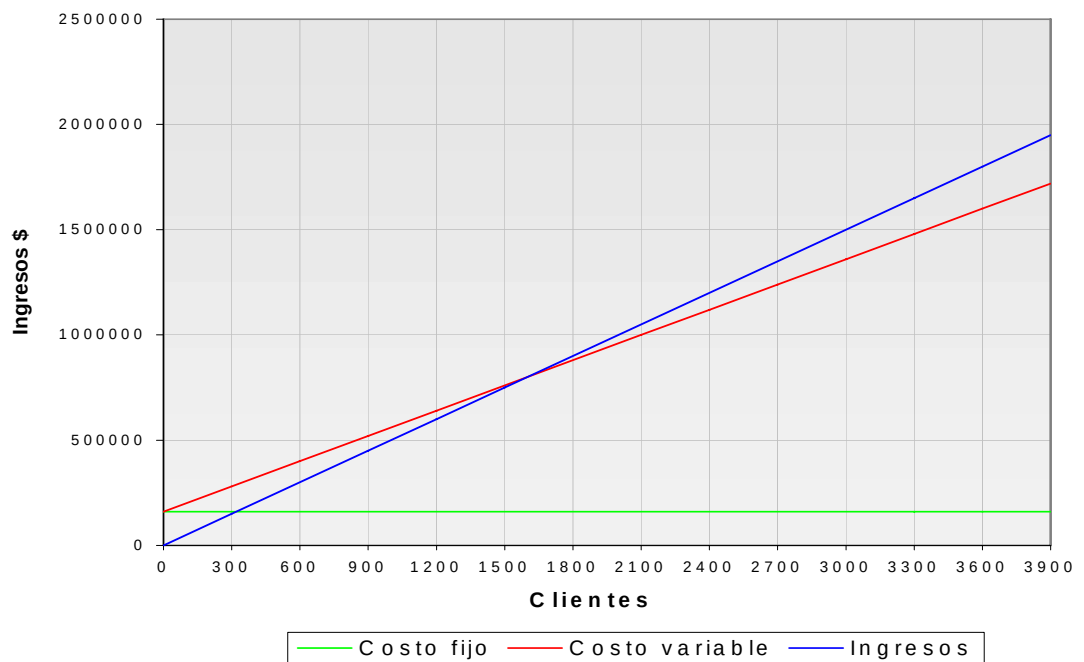


Gráfico #4

Punto de Equilibrio

Escenario Optimista



12. APÉNDICES

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

Valencia SPAZO + Cilindro de Gas



• 24 Pulgadas • 4 Quemadores • Tablero de acero inoxidable • Hornos al Gas Limpio
• Encendido electrónico

PVP
\$ 198⁰⁰

Venecia SPAZO + Cilindro de Gas



• 24 Pulgadas • 4 Quemadores • Tablero de acero inoxidable • Grates Platis
• Encendido electrónico • GSE

PVP
\$ 278⁰⁰

San Remo SPAZO + Cilindro de Gas



• 24 pulgadas • 4 quemadores • Tablero acero • Tapa
• Encendido electrónico en horno y quemadores • GSE • Aluminio plateado

PVP
\$ 308⁰⁰

Verona SPAZO + Cilindro de Gas



• 22 pulgadas • 4 quemadores • Tablero de acero inoxidable • Encendido electrónico
• Luz en el horno • Grates Platis

PVP
\$ 298⁰⁰

Sevilla SPAZO + Horno Tostador HTI-14BL



• 22 pulgadas • 6 quemadores • Tablero de acero inoxidable • Encendido electrónico en el
horno y quemadores • Asador Grillas • Placa de hornos • Placa de hornos

PVP
\$ 389⁰⁰

Nápoles SPAZO + Horno Tostador HTI-14BL



• 21 pulgadas • 6 quemadores • Tablero acrílico • Tapa digital
• Encendido electrónico en el horno y quemadores • Luz exterior

PVP
\$ 459⁰⁰

Roma CROMA + Horno Tostador HTI-14CR



• 22 pulgadas • 6 quemadores • Tapa digital • Encendido electrónico en el horno y quemadores
• Placa de hornos • Asador Grillas

PVP
\$ 499⁰⁰

Mónaco CROMA 2 + Horno Tostador HTI-14CR



• 22 pulgadas • 6 quemadores • Placa de hornos • Asador Grillas • Tapa digital
• Encendido electrónico en el horno y quemadores

PVP
\$ 529⁰⁰

Lava Vajilla LW-12BL + Horno Tostador HTI-14BL



• Control electrónico de lavado programático • 60 niveles de lavado • Sistema de agua caliente
• 4 niveles de temperatura de lavado • Control electrónico y ajuste de agua

PVP
\$ 449⁰⁰

Lava Vajilla LW-12CR + Horno Tostador HTI-14CR



• Control electrónico de lavado programático • 60 niveles de lavado • Sistema de agua caliente
• 4 niveles de temperatura de lavado • Control electrónico y ajuste de agua

PVP
\$ 549⁰⁰

LAVA VAJILLAS



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

Anexo Nro. 1

RI-280 SPAZIO + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$328⁰⁰ • 280 Litros • Sistema Frost • Extra espacio • Luz interior • Pantallas regulables	RI-395 AVANT + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$459⁰⁰ • 348 Litros • No frost • Multiflow • Twist ice • Chilled room • Bandejas de vidrio templado • Iluminación interior	RI-405 SPAZIO + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$459⁰⁰ • 271 Litros • No frost • Extra espacio • Luz interior • Pantallas regulables • Balcones transparentes		
RI-425 AVANT + Televisión GLOBAL T14G40005  + PVP \$518⁰⁰ • 270 Litros • No frost • Multiflow • Twist ice • Chilled room • Bandejas de vidrio templado	RI-480 AVANT + Televisión GLOBAL T14G40005  + PVP \$588⁰⁰ • 338 Litros • No frost • Power Cooling • Dispensador de agua • Chilled room • Twist ice	RI-585 AVANT + Televisión GLOBAL T14G40005  + PVP \$688⁰⁰ • 347 Litros • No frost • Power cooling • Dispensador de agua • Chilled room • Twist ice		
RI-870 SPAZIO + Microonda Samsung MD 1200WD  + PVP \$849⁰⁰ • 358 Litros • No Frost • Extra espacio • Luz interior • Twist ice • Bandejas de vidrio templado	RI-880 SPAZIO + Microonda Samsung MD 1200WD  + PVP \$949⁰⁰ • 608 Litros • No frost • Luz interior • Dispensador de agua • Ice maker • Bandejas de vidrio templado	RI-880 CROMA + Microonda Samsung MD 1200WD  + PVP \$1049⁰⁰ • 658 Litros • No frost • Luz interior • Dispensador de agua • Ice maker • Bandejas de vidrio templado		
 AIFRES ACIONACIONADOS			Aire Acondicionado AWI-12 + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$349⁰⁰ 12000 BTU • Compresor de alta eficiencia • Ahorro de energía • Funcionamiento silencioso • Control remoto • Sistema reductor de humedad bajo el modo de enfriamiento	Aire Acondicionado AWI-18 + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$469⁰⁰ 18000 BTU • Compresor de alta eficiencia • Ahorro de energía • Funcionamiento silencioso • Control remoto • Sistema reductor de humedad bajo el modo de enfriamiento
Aire Acondicionado AWI-24 + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$559⁰⁰ 24000 BTU • Compresor de alta eficiencia • Ahorro de energía • Funcionamiento silencioso • Control remoto • Sistema reductor de humedad bajo el modo de enfriamiento	Aire Acondicionado ASI-18L + TV GLOBAL T14G40005  + PVP \$649⁰⁰ 18000 BTU • Función turbo • Función de reinicio automático • Panel de visualización • Control remoto • Sistema reductor de humedad independiente	Aire Acondicionado ASI-24L + DVD GLOBAL DVDG40003  + PVP \$849⁰⁰ 24000 BTU • Función turbo • Función de reinicio automático • Panel de visualización • Control remoto • Sistema reductor de humedad independiente		

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

Anexo Nro. 1

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES:

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

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:

Empresa:	Pasamanería Tossi
Cargo:	Comercialización.
Tiempo:	2 años

Empresa:	Etap
Cargo:	Comercialización.
Tiempo:	3 años.
Teléfono:	2833-576 / 2837-068

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES:

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

DATOS ACADÉMICOS:

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:

Empresa:	Metro Car.
Cargo:	Asistente Financiera.
Tiempo:	2 años.

Empresa:	Cafisam Porta Celular.
Cargo:	Asistente Financiera.
Tiempo:	1 año.

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES:

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

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:

Empresa:	CENTROSUR.
Cargo:	Asistente Financiero.
Tiempo:	6 años.

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES:

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

DATOS ACADemicOS:

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:

Empresa:	CICA.
Cargo:	Vendedora.
Tiempo:	3 años.

Empresa:	“Lamparlux”
Cargo:	Asistente de Mercadeo.
Tiempo:	2 años.

MODULO IV

FINANZAS

INDICE DE CONTENIDOS

1. RESEÑA HISTORICA.....	1
2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES	2
3. MARCAS Y LÍNEAS DE PRODUCTOS, PROVEEDORES.....	3
4. PROPUESTA DE REINGENIERÍA.....	4
Objetivos	
FODA	
Balance ScoreCard	
5. ANÁLISIS DEL BALANCE SCORECARD.....	6
6. ANÁLISIS MACROECONÓMICO.....	7
7. RATIOS FINANCIEROS DE J&M DISTRIBUCIONES.....	9
Circulante	
Conclusión Circulante	
No Circulante	
Conclusión No Circulante	
8. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.....	16
9. PROPUESTA DE REINGENIERÍA FINANCIERA.....	16
10. IMPACTOS FINANCIEROS.....	17
ESCENARIOS	
Pesimista	
Normal	
Optimista	
11. ANEXOS.....	24



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

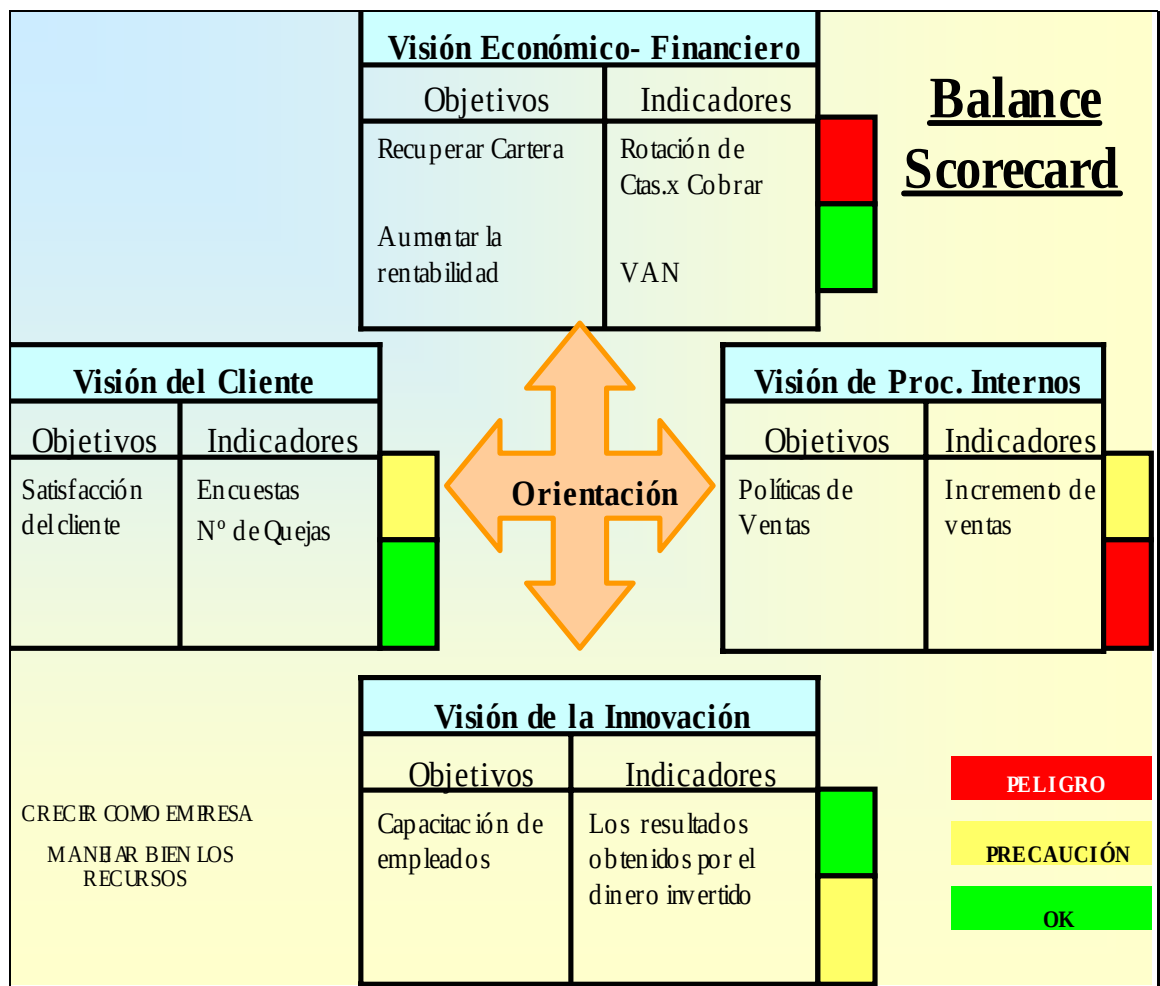
- ❖ Su ubicación debido a que se encuentra en la Vía a Patamarca
- ❖ Retraso en la entrega de los productos por parte de Proveedores

- ❖ 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 DEL BALANCE SCORECARD

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 la 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 al 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.

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 PIB 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

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

FUENTE: bce.fin.ec

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

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

FUENTE: bce.fin.ec

ECUADOR: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA
Miles de dólares – 2000

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

FUENTE: bce.fin.ec



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.

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

30 DE JUNIO DEL 2005	31 DE DICIEMBRE DEL 2005	30 DE JUNIO DEL 2006
1,27	1,43	0,83

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.

$RLMR = \frac{AC - (\text{Inventario} + \text{Prepagado} + \text{Cuentas por Cobrar})}{PC}$		
30 DE JUNIO DEL 2005	31 DE DICIEMBRE DEL 2005	30 DE JUNIO DEL 2006
0,46	0,54	0,15

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.

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

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
12,18 29,57 DIAS	14,05 25,62 DIAS	11,16 32,27 DIAS

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.

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

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.

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

30 DE JUNIO DEL 2005	31 DE DICIEMBRE DEL 2005	30 DE JUNIO DEL 2006
81%	98%	81%

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.

<u>Utilidad Neta</u> Ventas
--

30 DE JUNIO DEL 2005	31 DE DICIEMBRE DEL 2005	30 DE JUNIO DEL 2006
6%	8%	7%

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. <u>Costo de Ventas</u> Ingresos Netos

B. <u>Gastos Administrativos</u> 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, Sigüig, 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

	ESCENARIO PESIMISTA		ESCENARIO NORMAL		ESCENARIO OPTIMISTA	
AÑO	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
TOTAL	34156.94	113856.48	117205.20	390684.00	368359.20	1227864.00

PUNTO DE EQUILIBRIO

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

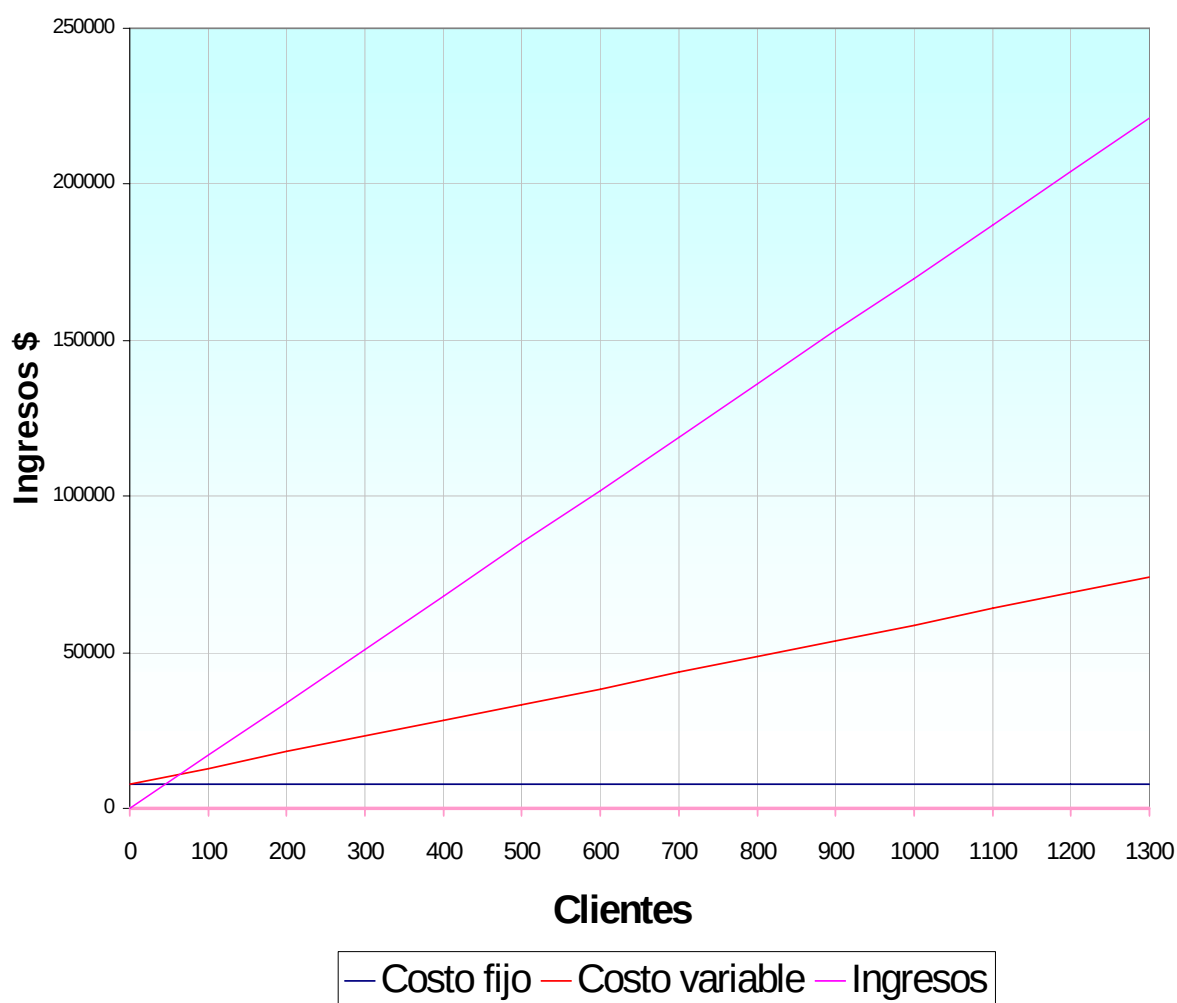
CFT = Costo Fijo Total

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%

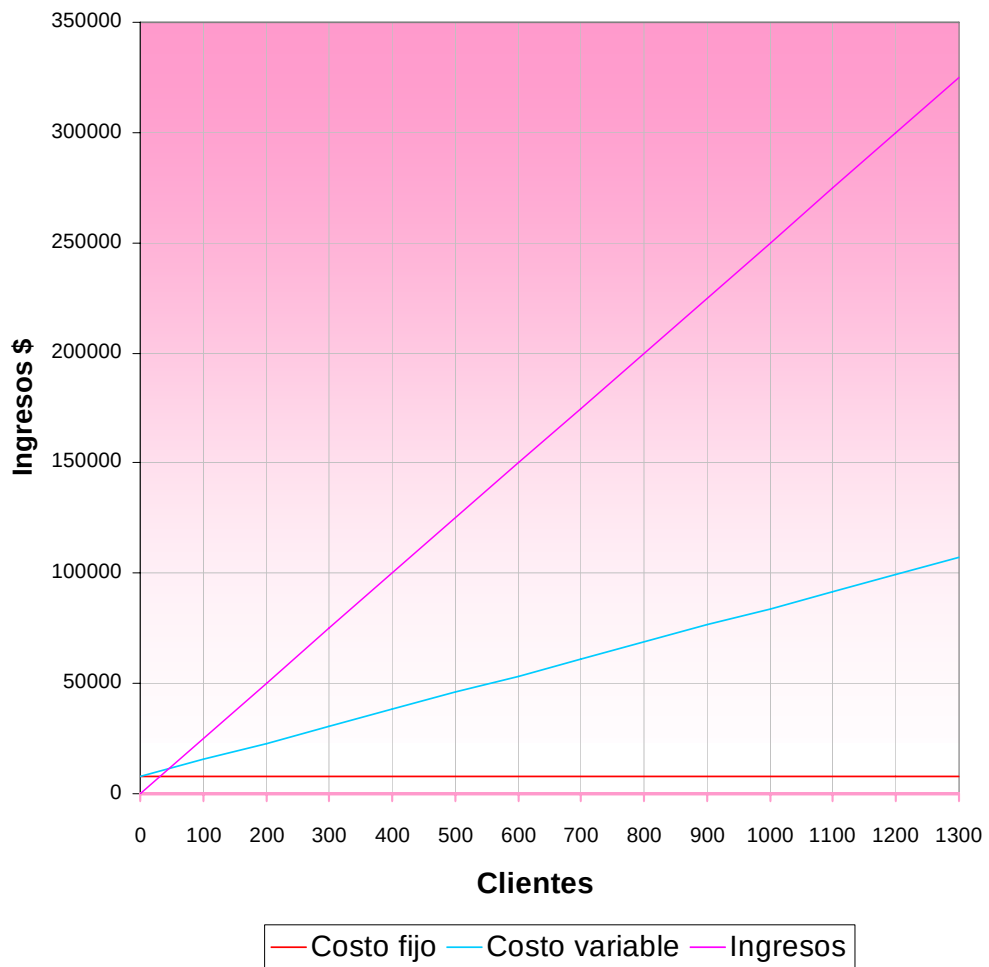
ESCENARIO PESIMISTA



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.

ESCENARIO NORMAL

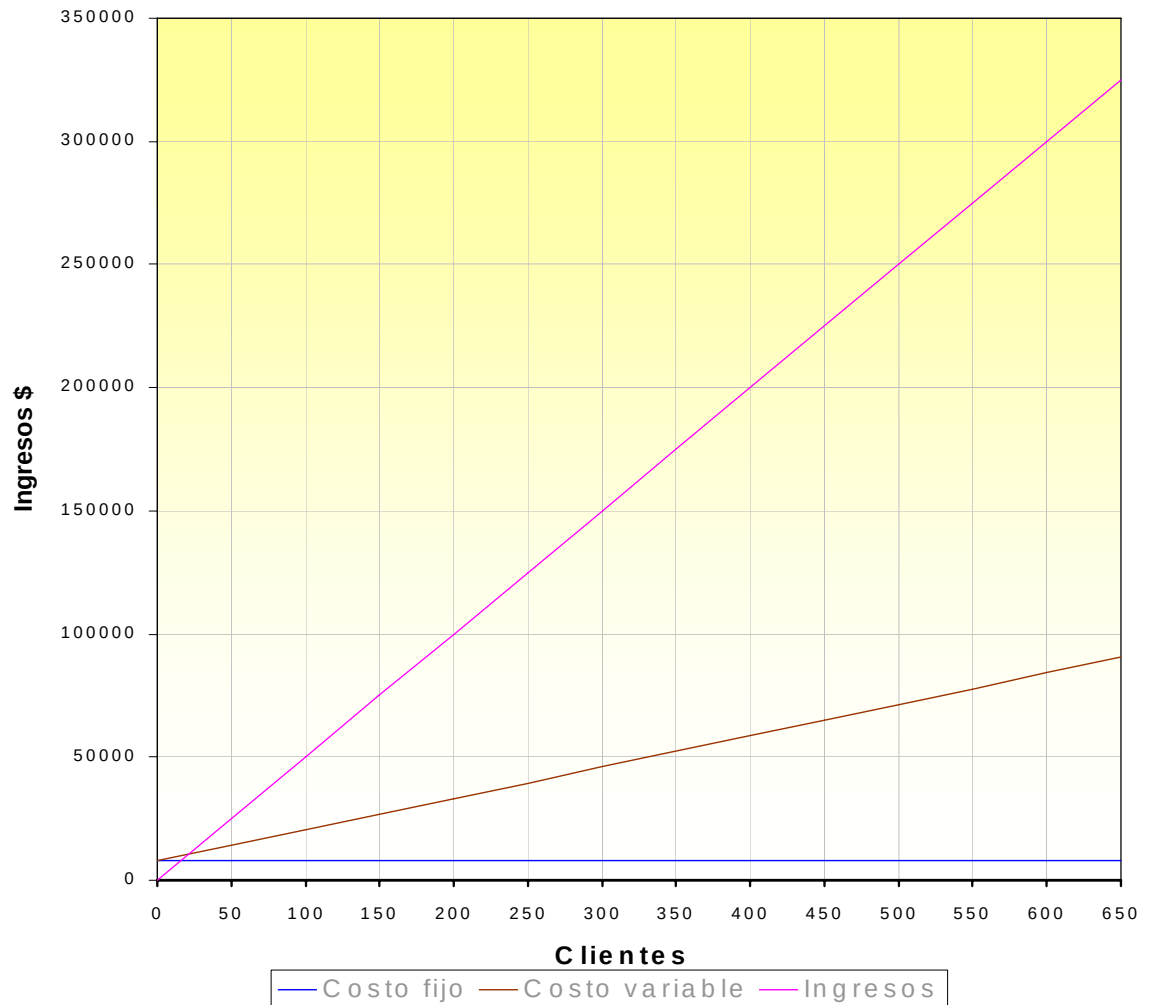


CONCLUSION DEL ESCENARIO NORMAL

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.

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 se 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

ANALISIS FINANCIERO AL 30 DE JUNIO DEL 2006

CIRCULANTE

Capital de Trabajo

$$CT = AC - PC$$

8618,64

Razón de Circulante

$$RC = AC / PC$$

1,33

Razón de Liquidez o Prueba de ACIDO

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

0,83

Razón de Liquidez más Real o Prueba de SUPERACIDO

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

0,15

Rotación de las Cuentas por Cobrar

$$R_{cxc} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Ctas. xcobrar}}$$

$$DIAS = 360 / R_{cxc}$$

4,09

88,10

Índice de Rentabilidad

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

0,07

Rentabilidad Sobre Activos

$$RSA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

11%

Rotación de Inventario

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

$$DIAS = 360/Rcxc$$

11,16

32,27

NO CIRCULANTE

Capital Fijo

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

4139,31

Razón del Capital al Activo

$$Rc/a = \frac{\text{Capital}}{\text{Activos}}$$

14%

Razón del la Utilida Neta a Capital

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

81%

Relación Costo de Sevicios

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

7%

Relación Gastos Administrativos y Costo Ventas

A. Costo de Ventas
Ingresos Netos

75%

B. Gastos Administrativos
Ingresos Netos

4%

Endeudamiento

Patrimonio Neto = Capital + Resultado

E = PN/ Pasivo

37%

Costo de Ventas

Inventario Inicial+Compras- Inventario Final

5381803%

J&M DISTRIBUCIONES
AL 30 DE JUNIO DEL 2006

1	ACTIVO			
11	ACTIVOS CORRIENTES			34.660,46
111	DISPONIBLE			3.897,23
111001	CAJA		2.396,87	
111001001	Caja General	2.396,87		
111003	BANCOS		1.500,36	
111003001	Guayaquil	1.500,36		
112	EXIGIBLE			17.652,79
112001	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		17.652,79	
112001001	Clientes	17.831,10		
112002001	(-) Provisión para Cuentas Incobrables	178,31		
113	REALIZABLE			13.110,44
113001	INVENTARIOS		13.110,44	
113001001	Costo de inventarios	13.110,44		
12	ACTIVOS NO CORRIENTES			7.797,92
121	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			7.797,92
121001001	Instalaciones, maquinaria, equipo y muebles	2.346,50	2.229,17	
121002001	(-) Depreciación maquinaria, equip y muebles 10%	117,33		
127001001	Costo Software de computación 33 %	557,78	465,75	
127002001	(-) Depreciación Software de Computación	92,03		
130001001	Costo de Vehículos 20%	5.670,00	5.103,00	
130002001	(-) Depreciación Vehiculo	567,00		
	TOTAL ACTIVOS			42.458,38
2	PASIVO			
21	PASIVO CORRIENTE			26.041,82
211	PROVEEDORES		25.926,25	
211002002	IMPORTADORA FERRETERO TRUJI	2.299,00		
211002003	DISTRIBUIDORA ALVAREZ Y MOR	1.688,16		
211002005	TRV CONSTRUCCION	2.092,68		
211002006	GOMEZ GUERRERO ROSA ISABEL	208,26		
211002007	SIMAC	5.078,19		
211002014	DISTRIBUIDORA ZUÑIGA	500,38		
211002016	IMPORDISA	60,00		
211002017	ECON. MARIO CUMBE	1.247,52		
211002018	SR. LUIS PATRICIO CONTRERAS	2.760,00		
211002019	ALMACENES FABIAN PINTADO	2.463,10		
211002020	PINTURAS EVERY	5.423,99		
211002022	FERRETERIA CENTRAL	72,98		
211002023	REALMORAL CIA LTDA.	563,49		
211002025	JHON CABRERA / CEMCO	1.055,50		
211002027	IMPORTADORA COMERCIAL LARTI	413,00		
214002	RETENCIONES POR PAGAR		115,57	
	PASIVO NO CORRIENTE			3.658,61
213	OBLIG CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		3.658,61	
213001001	COOPMEGO	2.049,24		
213001002	COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE	1.609,37		
3	TOTAL PASIVO			29.700,43
31	PATRIMONIO			

32	CAPITAL SOCIAL	6.000,00
331001001	UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.866,14
331001002	15% EMPLEADOS Y TRABAJADORES	1.891,81
	TOTAL PATRIMONIO	12.757,95
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	42.458,38
	GERENTE GENERAL ING. JORGE LUIS MUÑOZ C.P.A. MARITZA QUIZHPI	

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**J&M DISTRIBUCIONES****AL 30 DE JUNIO DEL 2006**

4	INGRESOS		
41	INGRESOS OPERACIONALES		
411001	VENTAS MERCADERIAS		72.130,72
411001001	Ventas 12%	72.879,39	
411001002	Descuento en Ventas 12%	290,67	
411001003	Devolución en Ventas 12%	458,00	
421001	COMPRAS MERCADERIAS		62.104,97
421001001	Compras 12%	65.896,00	
421001002	Descuento en Compras 12%	3.694,25	
421001003	Devolución en Compras 12%	96,78	
	TOTAL INGRESOS		10.025,75
5	GASTOS OPERACIONALES		
51	GASTOS ADMINISTRACION		2.588,96
512001	Luz	480,00	
512002	Agua	125,49	
512003	Teléfono y Comunicaciones	158,47	
512012	Materiales y Útiles de Oficina	84,48	
512014	Fletes	324,15	
512018	Viáticos y Movilización	265,10	
512019	Varios Gastos de Administración	1.151,27	
512040	GASTOS VENTAS		1.471,92
52	Combustibles y lubricantes	364,13	
523006	Mantenimiento Vehículos	160,00	
523008	Varios Gastos de Ventas	182,35	
523014	(-) Depreciación maquinaria, equip y muebles	117,00	
523040	(-) Depreciación Software de Computación	88,44	
523040001	(-) Depreciación Vehículo	560,00	
53	GASTOS FINANCIEROS		240,00
531	Intereses	240,00	
	TOTAL GASTOS		4.300,88
523040003	UTILIDAD DEL EJERCICIO		5.724,87
523040004	15% EMPLEADOS Y TRABAJADORES		858,73
	UTILIDAD DEL EJERCICIO		4.866,14

GERENTE GENERAL ING. JORGE LUIS MUÑOZ C.P.A. MARITZA QUIZHPI	
Costo de Ventas	
Inventario Inicial+Compras- Inventario Final	
53818,03	

ANALISIS FINANCIERO AL 30 DE JUNIO DEL 2005

CIRCULANTE

Capital de Trabajo

$$CT = AC - PC$$

5359,55

Razón de Circulante

$$RC = AC/PC$$

1,89

Razón de Liquidez o Prueba de ACIDO

$$RL = \frac{AC - (Inv. + Prepagado)}{PC}$$

1,27

Razón de Liquidez más Real o Prueba de SUPERACIDO

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

0,462

Rotación de las Cuentas por Cobrar

$$Rcxc = \frac{Ventas Netas}{Ctas.xcobrar} \quad DIAS = 360/Rcxc$$

20,38

17,67 DIAS

Índice de Rentabilidad

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

0,06

Rentabilidad Sobre Activos

$$RSA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

23%

Rotación de Inventario

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

$$DIAS = 360 / Rcxc$$

12,18

29,57 DIAS

NO CIRCULANTE

Capital Fijo

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

7387,79

Razón del Capital al Activo

$$Rc/a = \frac{\text{Capital}}{\text{Activos}}$$

29%

Razón del la Utilida Neta a Capital

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

81%

Relación Costo de Servicios

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

6%

Relación Gastos Administrativos y Costo Ventas

A.	<u>Costo de Ventas</u> Ingresos Netos	<u>77%</u>
B.	<u>Gastos Administrativos</u> Ingresos Netos	<u>3%</u>

Endeudamiento

Patrimonio Neto = Capital + Resultado

E = PN/ Pasivo

135%

Costo de Ventas

Inventario Inicial+Compras- Inventario Final

5872754%

ANALISIS FINANCIERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005
--

CIRCULANTE

Capital de Trabajo

$$CT = AC - PC$$

6442,60

Razón de Circulante

$$RC = AC / PC$$

2,06

2,06

**Razón de Liquidez o Prueba de
ACIDO**

$$RL = \frac{AC - (Inv. + Prepagado)}{PC}$$

1,43

Razón de Liquidez más Real o Prueba de SUPERACIDO

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

0,54

Rotación de las Cuentas por Cobrar

$$Rcxc = \frac{Ventas Netas}{Ctas.xcobrar} \quad DIAS = 360 / Rcxc$$

13,77

26,15	DIAS
-------	------

Índice de Rentabilidad

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

0,08

Rentabilidad Sobre Activos

$$RSA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

0,28

Rotación de Inventario

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

$$DIAS = 360 / Rcxc$$

14,05

25,62 DIAS

NO CIRCULANTE

Capital Fijo

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

7338,32

Razón del Capital al Activo

$$Rc/a = \frac{\text{Capital}}{\text{Activos}}$$

29%

Razón del la Utilida Neta a Capital

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

98%

Relación Costo de Servicios

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

8%

Relación Gastos Administrativos y Costo Ventas

A. $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ingresos Netos}}$ 72%

B. $\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Ingresos Netos}}$ 4%

Endeudamiento

Patrimonio Neto = Capital + Resultado

$E = \text{PN} / \text{Pasivo}$

163%

Costo de Ventas

$\text{Inventario Inicial} + \text{Compras} - \text{Inventario Final}$

538892%

BALANCE GENERAL				
J&M DISTRIBUCIONES				
DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2005				
1	ACTIVO			
11	ACTIVOS CORRIENTES			11.363,49
111	DISPONIBLE			2.772,30
111001	CAJA		1.562,18	
111001001	Caja General	1.562,18		
111003	BANCOS		1.210,12	
111003001	Guayaquil	1.210,12		
112	EXIGIBLE			3.767,69
112001	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES			
112001001	Clientes	3.805,75	3.767,69	
112002001	(-) Provisión para Cuentas Incobrables	38,06		
113	REALIZABLE			4.823,50
113001	INVENTARIOS		4.823,50	
113001001	Costo de inventarios	4.823,50		
12	ACTIVO NO CORRIENTE			9.438,00
121	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			9.438,00
121001001	Instalaciones, maquinaria, equipo y muebles	2.600,00	2.470,00	
121002001	(-) Depreciación maquinaria, equip y muebles10%	130,00		
127001001	Costo Software de computación 33%	800,00	668,00	
127002001	(-) Depreciación Software de Computación	132,00		
130001001	Costo de Vehículos 20%	7.000,00	6.300,00	
130002001	(-) Depreciación Vehiculo	700,00		
	TOTAL ACTIVOS			20.801,49
2	PASIVO			
21	PASIVO CORRIENTE			6.003,94
211	PROVEEDORES		5.991,69	
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			12,25
	PASIVO NO CORREINTE			2.050,21
213	OBLIG CON INSTITUCIONES FINANCIERAS L/P		2.050,21	
213001001	COOPMEGO	2.050,21		
3	TOTAL PASIVO			8.054,15
31	PATRIMONIO			
32	CAPITAL SOCIAL			6.000,00
331001001	UTILIDAD DEL EJERCICIO			4.855,53
331001002	15% EMPLEADOS Y TRABAJADORES			1.891,81
	TOTAL PATRIMONIO			12.747,34
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			20.801,49

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	ACTIVO			
11	ACTIVOS CORRIENTES			12.521,11
111	DISPONIBLE			3.277,48
111001	CAJA		1.962,24	
111001001	Caja General	1.962,24		
111003	BANCOS		1.315,24	
111003001	Guayaquil	1.315,24		
112	EXIGIBLE			5.407,81
112001	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		5.407,81	
112001001	Clientes	5.462,43		
112002001	(-) Provisión para Cuentas Incobrables	54,62		
113	REALIZABLE			3.835,82
113001	INVENTARIOS		3.835,82	
113001001	Costo de inventarios	3.835,82		
12	ACTIVO NO CORRIENTE			8.574,28
121	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			8.574,28
121001001	Instalaciones, maquinaria, equipo y muebles10%	2.470,00	2.346,50	
121002001	(-) Depreciación maquinaria, equip y muebles	123,50		
127001001	Costo Software de computación 33 %	668,00	557,78	
127002001	(-) Depreciación Software de Computación	110,22		
130001001	Costo de Vehículos 20%	6.300,00	5.670,00	
130002001	(-) Depreciación Vehiculo	630,00		
	TOTAL ACTIVOS			21.095,39
2	PASIVO			
21	PASIVO CORRIENTE			6.078,51
211	PROVEEDORES		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	PASIVO NO CORRIENTE			1.235,96
	OBLIG CON INSTITUCIONES FINANCIERAS L/P		1.235,96	
213001001	COOPMEGO	1.235,96		
3	TOTAL PASIVO			7.314,47

31	PATRIMONIO	
32	CAPITAL SOCIAL	6.000,00
331001001	UTILIDAD DEL EJERCICIO	5.889,11
331001002	15% EMPLEADOS Y TRABAJADORES	1.891,81
	TOTAL PATRIMONIO	13.780,92
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	21.095,39

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	VENTAS MERCADERIAS		76.766,96
411001001	Ventas 12%	77.501,89	
411001002	Descuento en Ventas 12%	254,93	
411001003	Devolución en Ventas 12%	480,00	
421001	COMPRAS MERCADERIAS		67.014,48
421001001	Compras 12%	71.415,00	
421001002	Descuento en Compras 12%	4.340,20	
421001003	Devolución en Compras 12%	60,32	
	TOTAL INGRESOS		9.752,48
5	GASTOS OPERACIONALES		
51	GASTOS ADMINISTRACION		2.274,40
512001	Luz	420,00	
512002	Agua	120,00	
512003	Teléfono y Comunicaciones	184,35	
512012	Materiales y Útiles de Oficina	238,53	
512014	Fletes	295,50	
512018	Matricula	364,82	
512019	Capacitación	63,50	
512040	Varios Gastos de Administración	587,70	
52	GASTOS VENTAS		1.765,69
523006	Combustibles y lubricantes	309,17	
523008	Mantenimiento Vehículos	201,27	
523014	Uniformes	120,00	
523040	Varios Gastos de Ventas	173,25	
523040001	(-) Depreciación maquinaria, equip y muebles	130,00	
523040002	(-) Depreciación Software de Computación	132,00	
523040003	(-) Depreciación Vehículo	700,00	
	TOTAL GASTOS		4.040,09
	UTILIDAD DEL EJERCICIO		5.712,39
	15% EMPLEADOS Y TRABAJADORES		856,86
	UTILIDAD NETA		4.855,53
	FRACCION EXCEDENTE	14.800,00	
	UTILIDAD	10.720,80	
	FRACCION EXCEDENTE	4.079,20	
	5 % FRACCION EXDENTE	203,96	
	GERENTE GENERAL		C.P.A.
	ING. JORGE LUIS MUÑOZ		MARITZA QUIZHPI

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

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

INFLACION	2,80%
------------------	--------------

SUPESTOS	PORCENTAJE
Ventas Proyectadas	10,0%
Costo de Ventas	65,0%
Gastos de Ventas	3,0%

FLUJO DE CAJA

AÑOS	31-dic-05	30-jun-06	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL							
Activos fijos	8574,28	7797,92					
Capital de trabajo	6442,60	8618,64					
VENTAS NETAS	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
(=)Margen Bruto en ventas	20569,52	18312,69	18825,45	19352,56	19894,43	20451,47	21024,11
(-)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
(=)Resultado Operacional	15172,17	14251,81	14723,35	15208,10	15706,41	16218,68	16745,30
(-)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
(=)Utilidad antes de Impuestos	14158,45	13246,37	14140,26	14675,01	15223,32	15785,59	16362,21
(-)Impuesto a la renta (36.25%)	2566,22	2400,90	5125,8	5319,7	5518,5	5722,3	5931,3
(=)Utilidad Neta	11592,23	10845,47	9014,42	9355,32	9704,87	10063,32	10430,91
(+)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					
(=)FLUJO GENERADOX OPER	12578,76	11807,41	10276,12	10585,14	10902,82	11239,95	11575,67
(+) 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
(=)INVERSION FONDO MANIOBRA	9406,08	6970,43	5303,7	5473,5	5648,1	5838,0	6022,5
(-)Compras de Activos	0	0	0,0	0,0	589,5	0,0	0,0
(=)FLUJO DE CAJA NETO	-15016,88	6970,43	5303,7	5473,5	5648,1	5838,0	6022,5

DEPRECIACIONES

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

DEPRECIACIONES

ACTIVO FIJO	VALOR ADQ	VIDA UTIL	1	2	3	4	5
Instalaciones, maquinaria, equipo y muebles	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
TOTAL			987,6	987,6	987,6	998,1	998,1

INFLACION	2,80%
------------------	--------------

FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA

AÑOS	31-dic-05	30-jun-06	2007	2008	2009	2010	2011
INVERSION INICIAL							
Activos fijos		7797,92					
Capital de trabajo		8618,64					
VENTAS NETAS		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
(=)Margen Bruto en ventas		18312,69	5049,00	5508,00	6609,60	7931,52	9517,82
(-)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
(=)Resultado Operacional		13134,77	929,24	1327,01	2364,93	3620,62	5138,05
(-)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
(=)Utilidad antes de Impuestos		12129,33	346,15	793,92	1881,84	3187,53	4754,96
(-)Impuesto a la renta (36.25%)		2198,44	125,48	287,80	682,17	1155,48	1723,67
(=)Utilidad Neta		9930,89	220,67	506,12	1199,67	2032,05	3031,29
(+)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				
(=)FLUJO GENERADOX OPER		10892,83	1482,37	1735,95	2397,62	3208,69	4176,05
(+) 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
(=)INVERSION FONDO MANIOBRA		6055,85	10794,09	15797,80	22074,80	29503,19	38247,54
(-)Compras de Activos		0			589,5		
(=)FLUJO DE CAJA NETO		6055,85	10794,09	15797,80	21485,34	29503,19	38247,54

	ESCENARIO PESIMISTA		ESCENARIO NORMAL)		ESCENARIO OPTIMISTA	
AÑO	COSTO V.	VENTAS	COSTO V.	VENTAS	COSTO V.	VENTAS
2007	2700,00	9000,00	15750,00	52500,00	49500	165000,00
2008	3240,00	10800,00	18900,00	63000,00	59400	198000,00
2009	3888,00	12960,00	22680,00	75600,00	71280	237600,00
2010	4665,60	15552,00	27216,00	90720,00	85536	285120,00
2011	5598,72	18662,40	32659,20	108864	102643,2	342144,00
TOTAL	20092,32	66974,40	117205,20	390684,00	368359,20	1227864,00

CUADROS PARA EL MONTAJE DE LOS DIFERENTES ESCENARIOS

	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	65,53	44,91	20,92

PESIMISTA	15300	30%	90
NORMAL	42000	30%	165
OPTIMISTA	21000	30%	330

COSTO FIJO TOTAL
Gastos de Administración
Gastos Financieros

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

FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL

AÑOS			1	2	3	4	5
	31-dic-05	30-jun-06	2007	2008	2009	2010	2011
INVERSION INICIAL							
Activos fijos		7797,92					
Capital de trabajo		8618,64					
VENTAS NETAS		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
(=)Margen Bruto en ventas		18312,69	17325,00	18900,00	22680,00	27216,00	32659,20
(-)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
(=)Resultado Operacional		13134,77	13205,24	14719,01	18435,33	22905,10	28279,42
(-)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
(=)Utilidad antes de Impuestos		12129,33	12622,15	14185,92	17952,24	22472,01	27896,33
(-)Impuesto a la renta (36.25%)		2198,44	4575,53	5142,40	6507,69	8146,10	10112,42
(=)Utilidad Neta		9930,89	8046,62	9043,52	11444,55	14325,91	17783,91
(+)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				
(=)FLUJO GENERADOX OPER		10892,83	9308,32	10273,35	12642,50	15502,54	18928,67
(+) 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
(=)INVERSION FONDO MANIOBRA		6055,85	18620,04	24335,20	32319,68	41797,04	53000,17
(-)Compras de Activos		0			589,5		
(=)FLUJO DE CAJA NETO		6055,85	18620,04	24335,20	31730,22	41797,04	53000,17

INFLACION	2,80%
------------------	--------------

FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA

AÑOS			1	2	3	4	5
	31-dic-05	30-jun-06	2007	2008	2009	2010	2011
INVERSION INICIAL							
Activos fijos		7797,92					
Capital de trabajo		8618,64					
VENTAS NETAS		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
(=)Margen Bruto en ventas		18312,69	54450,00	59400,00	71280,00	85536,00	102643,20
(-)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
(=)Resultado Operacional		13134,77	50330,24	55219,01	67035,33	81225,10	98263,42
(-)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
(=)Utilidad antes de Impuestos		12129,33	49747,15	54685,92	66552,24	80792,01	97880,33
(-)Impuesto a la renta (36.25%)		2198,44	18033,34	19823,65	24125,19	29287,10	35481,62
(=)Utilidad Neta		9930,89	31713,81	34862,27	42427,05	51504,91	62398,71
(+)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				
(=)FLUJO GENERADOX OPER		10892,83	32975,51	36092,10	43625,00	52681,54	63543,47
(+) 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
(=)INVERSION FONDO MANIOBRA		6055,85	42287,23	50153,95	63302,18	78976,04	97614,97
(-)Compras de Activos		0			589,5		
(=)FLUJO DE CAJA NETO		6055,85	42287,23	50153,95	62712,72	78976,04	97614,97

	ESCENARIO PESIMISTA		ESCENARIO NORMAL)		ESCENARIO OPTIMISTA	
AÑO	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
TOTAL	34156,94	113856,48	117205,20	390684,00	368359,20	1227864,00