UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MONOGRAFÍA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORA:

ANDREA SIGUENZA VEGA

COLABORADORAS:

MARCELA PALACIOS MATUTE
VERÓNICA JARA
JUAN PABLO VASQUEZ
SILVIA BRITO
DIANA CHUNGATA

CURSO DE GRADUACIÓN
ABRIL – SEPTIEMBRE 2006

ABSTRACT

The first Research Work, on Human Resources, is about Labor Competences in the commercialization department of METROCAR CUENCA, a car concessionary whose activity is centered on the sales of new CHEVROLET vehicles and second-hand vehicles bearing other brands. This work uses the methodology called Functional Analysis for Competence Identification.

The second Research Work, about Marketing, was carried out in "FARMAENLACE," a pharmaceutical distributing company in Ecuador. The methodological tool consisted in the application of the Marketing plan to improve the distribution channels, incorporate possible new clients, and get their loyalty.

The third Research Work, on Project Undertaking, refers to the creation of a new business model for household appliance distribution based on the purchase of the good from the producer (INDURAMA) and its distribution through the Electric Regional Company CENTROSUR, for which purpose, a strategic alliance will be settled with this enterprise.

The fourth Research Work that refers to Financial Reengineering, was applied to REPSOL YPF Ecuador, an integrated international enterprise of petroleum and gas. Its general objective was to identify and find a solution for the managing-administrative and financial problem in the Business Unit in charge of gas commercialization in REPSOL.

RESUMEN

Este trabajo contiene cuatro monografías desarrolladas en el curso de graduación en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay en el período abril – julio de 2006.

La Monografía de Recursos Humanos trata sobre las Competencias Laborales, aplicado en el departamento de comercialización de la empresa METROCAR CUENCA concesionaria automotriz cuya actividad se centra en la venta de vehículos nuevos CHEVROLET y usados de otras marcas. Se Utilizó la metodología del Análisis Funcional para la Identificación de Competencias.

La Segunda Monografía de Marketing: se realizó en"FARMAENLACE", compañía de distribución farmacéutica en el Ecuador. La herramienta metodológica utilizada fue, la aplicación del plan de Marketing buscando mejorar los canales de distribución, incorporar posibles nuevos clientes y conseguir fidelidad en los mismos.

La Tercera Monografía de Emprendimiento de Proyectos: hace referencia a la implantación de un nuevo modelo de negocio de distribución de electrodomésticos, 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 Cuarta Monografía de Reingeniería Financiera: aplicada en REPSOL YPF Ecuador, empresa internacional integrada de petróleo y gas cuyo objetivo general fue identificar el problema gerencial administrativo y financiero de la Unidad de Negocio de comercialización de gas de la Empresa REPSOL y darle tratamiento.

ÌNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁGINA
ANALISIS FUNCIONAL DE METROCAR CUENCA Y SUS COMPETENCIAS	
Introducción	3
Objetivos	4
Filosofía de la Empresa METROCAR	5
Marco teórico	7
Descripción de cargos	8
Análisis del Mapa Funcional	9
Unidades de competencia laboral	17
Conclusiones	21
PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING APLICADO A FARMAENLACE	
Introducción	1
Reseña Histórica	2
Objetivos	3
Visión y Misión de la Empresa FARMAENLACE	4
Análisis FODA	5
Segmentación del mercado	6
Grupo Objetivo	7
Producto	9
Alianzas estratégicas	10
Precio	13
Plaza	15
Promoción	17
Conclusiones	19
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE DISTRIBUCIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS	
Sumario Ejecutivo	II
La Compañía y la Industria	2
Producto o servicio	4
Calidad	6
Análisis de mercado	10
Tendencias	13
Análisis de competencia	15
Plan de Marketing	17
Plan de Operaciones	22
Management	25
Organización y Recursos Humanos	27
Riesgos y Problemas Potenciales	29
Proyecciones Financieras	30
Anexos	41
REINGENIERIA FINANCIERA APLICADA A LA REPSOL YPF ECUADOR	
Introducción	3
Objetivos	4
Antecedentes	5
Filosofía de la Empresa	8
Reingeniería REPSOL: Análisis del entorno	9
Las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter	11
Análisis FODA	12

Balance Score Card 13
Cadena de Valor 17
Reingeniería de Productos 18
Razones Financieras proyectadas 19
Conclusiones 21
Anexos

RESPONSABILIDAD INTELECTUAL

El presente trabajo de investigación monográfica, fue realizado en su fase intelectual, íntegramente por la autora, recibiendo el apoyo moral y técnico de parte de los compañeros del grupo del Curso de Graduación

……..

Andrea Sigüenza Vega

DEDICATORIA

El esfuerzo intelectual y técnico realizado para culminar la presente investigación fue posible gracias al apoyo emocional y moral de mis padres, mis hermanas y Geovanny, a quienes les dedico con mucho cariño los frutos de mi trabajo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los profesores de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, quienes formaron y guiaron mis conocimientos por los senderos de Ingeniería Comercial; y de manera especial a la Economista María Luisa Vega, quien me brindo su valioso tiempo para consolidar el esfuerzo aquí plasmado.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MONOGRAFÍA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORA:

ANDREA SIGUENZA VEGA

COLABORADORA:

MARCELA PALACIOS MATUTE

MONOGRAFÍA DE:

RECURSOS HUMANOS

TEMA:

ANÁLISIS FUNCIONAL DE METROCAR CUENCA Y SUS COMPETENCIAS

CURSO DE GRADUACIÓN
ABRIL – SEPTIEMBRE 2006

Índice

1.	……	Introducción
2.	……	Objetivos General
2.1	……	Objetivos Específicos
3	……	METROCAR Filosofía
3.1	……	Antecedentes
3.2	……	Visión
3.3	……	Misión
3.4	……	Valores
4.	……	MARCO TEORICO
4.1	……	Organigrama METROCAR S.A.
4.2	……	Organigrama METROCAR MATRIZ CUENCA
4.3	……	Descripción de cargos
5.	……	Análisis Funcionales de METROCAR- CUENCA
5.1	……	Mapa Funcional de METROCAR- CUENCA
5.2	……	Unidad de Competencia laboral
6	……	Conclusiones
7	……	Bibliografía

1. INTRODUCCION

La siguiente monografía que vamos a presentar, hace referencia a las competencias laborales, en el departamento de comercialización y ventas, para el desarrolla de la misma, hemos tomado como fuente de análisis a la empresa METROCAR CUENCA.

"El enfoque de competencias está fundamentado en que las personas o equipos de trabajo son competentes cuando saben actuar de manera pertinente en determinadas situaciones"

Utilizaremos la metodología del análisis funcional para la identificación de competencias, se procederá a desglosar las funciones de los diferentes cargos de la empresa, logrando llegar a cada una de las funciones individuales, en el mapa funcional.

2. Objetivo General

Este trabajo tiene por finalidad identificar cada una de las funciones inviduales de METROCAR-CUENCA para el correcto desarrollo de los procesos de la empresa en general, así como definir todos los perfiles del personal requeridos para la ejecución de cada actividad, basados siempre en la unidad de competencia laboral, dando constancia de manera clara y concreta para alcanzar el más alto grado de eficiencia en el trabajo.

2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Nuestro objetivo específico es, obtener un plan de actividades, y organizar el desempeño de cada persona que ocupa determinado cargo, evaluándole si está encaminada a cumplir con el plan de ventas anuales de la empresa.

Con el sistema de competencia Laboral, buscamos mejorar los métodos y procedimientos de cada cargo, e identificar cuales son sus necesidades en busca de el mejoramiento continuo.

3. METROCAR FILOSOFIA

3.1 ANTECEDENTES

METROCAR S.A.

La actividad económica de METROCAR S.A., es la venta de vehículos nuevos CHEVROLET y usados de otras marcas, el servicio de repuestos y el mantenimiento de vehículos.

Fue fundada en 1976 y en la actualidad es la concesionaria automotriz más grande del Ecuador.
Cuenta con nueve puntos de venta a nivel nacional como son:
Quito (2), Tumbaco, San Rafael, Babahoyo, Manta, Portoviejo, Manta, Cuenca.
Los mismos que cuentan con un taller de enderezado y pintura, que estan equipados con las herramientas más actuales.

Anualmente METROCAR vende alrededor de 4000 vehículos CHEVROLET y 380 vehículos usados de todas marcas.
Metrocar es una empresa que cuida su imagen de proveedor de servicios de calidad, a precios justos y con garantía total.

METROCAR CUENCA. Es la sucursal mayor de METROCAR, cuenta con dos mil metros cuadrados cubiertos, en donde se encuentran dispuestas las áreas de venta y talleres, independientemente pero juntas a la vez.

1

[1] Fuente: METROCAR S. A

3.2 VISION

Ser reconocidos como lideres del mercado nacional en satisfacción del cliente, participación en la industria. Innovación y rentabilidad, actualizando permanentemente las herramientas tecnológicas y conceptos gerenciales.

3.3 MISION

Proveer satisfacción total a los clientes que demanden vehículos, repuestos y servicios relacionados, enfocándonos a una relación de mutuo beneficio y largo plazo llegando a ser para ellos mucho más que un distribuidor automotriz.

3.4 VALORES

La ética, búsqueda de la excelencia, innovación y trabajo en equipo, como patrón de conducta en nuestra relación con los clientes externos e internos.

Ética entendida como integridad, lealtad, profesionalismo, compromiso, esfuerzo constante, sinceridad, equidad y transparencia. Búsqueda de la excelencia a través de la permanente actitud de servicio para superar las expectativas de los clientes y a través del crecimiento personal y profesionalismo continuo que nos convierta a todos en ganadores, innovación expresada como la implantación y permanente depuración de procesos.

Trabajo en equipo, que implica un grupo de personas trabajando en forma coordinada en el logro de las metas. El equipo responsable del resultado final y no cada uno de sus miembros en forma independiente. Cada miembro del equipo es responsable de un grupo de tareas y solo si todos ellos cumplen su función eficientemente será posible alcanzar la meta.

4. MARCO TEORICO

METROCAR S.A se creó para satisfacer las necesidades de los clientes que demandan vehículos, como camionetas, autos o camiones de la marca CHEVROLET y sus respectivos repuestos, esta empresa busca de una manera preponderante el incremento de sus ventas y servicios , los mismos que tienen una buena tecnología garantizando el prestigio de la empresa.

Los cambios estratégicos en el ámbito empresarial representan una gran oportunidad para los miembros de la empresa; pero eso no significa que será sencillo contar con la receptividad necesaria del personal para avanzar hacia nuevos objetivos y áreas de actividad. Es entonces esencial que el personal sea eficiente, especialmente, orientado con un enfoque competitivo, apoyando a los cambios estratégicos y culturales necesarias.

El análisis funcional aplicado al departamento de ventas en general nos ayudará para que encontremos las deficiencias que existen en el desarrollo individual de cada función, así como también podremos definir sí están correctamente enfocados a las políticas establecidas por la empresa.

Si la empresa posee algunos propósitos para el cambio de funciones en el área de ventas, ello tendrá, eventualmente, un impacto en la estructura organizacional.

El principio de este análisis en METROCAR MATRIZ CUENCA serán las competencias de la empresa., es posible hacer avances en la preparación del personal mediante capacitaciones para actualizar sus competencias y, especialmente para incrementar la conciencia dentro del personal sobre los desempeños, actitudes y capacidades más apreciadas en la empresa.

4.3 DESCRIPCION DE CARGOS

▪ **Gerente de Sucursal Cuenca:**

Está encargado de Planificar, administrar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la actividad comercial y administrativa.

▪ **Asistente Administrativa:**
Es la encargada del la administración de Metrocar Cuenca y de la facturación de vehículos.

▪ **Asistente F&I**
Es Responsable directa del Impulso de los servicios complementarios que requiere el cliente como seguro, financiamiento y accesorios.

▪ **Jefe de Taller de Servicios**
Es Responsable de la correcta Administración, supervisión, ejecución y control de calidad de los trabajos realizados en Talleres.

▪ **Asesores Comerciales**
Los seis asesores se encargan de asesorar a los clientes en la compra de vehículos Chevrolet.

▪ **Vendedor de Mostrador**
Es el encargado de la eficiente Atención de las necesidades de repuestos de clientes externos y talleres

▪ **Cajera**
Es responsable directa de el Cobro, custodia y registro de valores, producto de las actividades comerciales y crediticias de la compañía, facturación talleres.

▪ **Recepcionista**
Primer contacto con clientes y prospectos, personalmente y por teléfono.

▪ **Anfitriona**
Es la encargada de recibir y direccional al cliente a el asesor que esté disponible.

5. ANALISIS DEL MAPA FUNCIONAL

PROPOSITO PRINCIPAL

Comercializar vehículos deacuerdo con las necesidades de los clientes.

El departamento de comercialización se encarga de, planificación y control de los bienes y servicios para ayudar al desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, y al precio establecido, garantizando así unas ventas rentables.

Para el responsable de este proceso, la comercialización abarca tanto la planificación del abastecimiento de los vehículos y accesorios. Para METROCAR implica la selección correcta de las características de los productos que desean los consumidores.

FUNCIONES CLAVE

Asistente de Logística

Se encarga realizar todos los pedidos que requiere la empresa ya sea de vehículos o accesorios, a METROCAR MATRIZ, así como de mantener siempre en stock mercadería

Administrar y gestionar

Planificar, organizar y Dirigir las actividades administrativas y financieras de la empresa

Desarrollo de Recursos Humanos

La Función principal del departamento de Recursos Humanos es de realizar un plan de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo de personas y evaluación.

La organización cuenta con un sistema de Recursos Humanos eficiente, con creación rápida y eficaz a los requerimientos de la calidad y cantidad de personal.

Comercialización de vehículos

Dirigir y controlar las operaciones de la actividad comercial de la línea de vehículos livianos y pesados CHEVROLET, así como analizar los gustos de los consumidores, pretendiendo establecer sus necesidades.

Post Venta

Es el encargado de que la compañía se destaque como la mejor en servicios post-venta en el país.

FUNCION PRINCIPAL

Ventas

Asesorar a los clientes en la compra de vehículos Chevrolet, y Analizar lo que el cliente necesita específicamente, para poder dar información del vehículo o accesorios que estén relacionados con lo que nos pida.

FUNCION BASICA

Trámites y cierre de la venta

Se procede a hacer el contrato de venta con el cliente, solicitándole los documentos necesarios para el desarrollo del mismo.

FUNCIONES INDIVIDUALES

Venta directa o financiamiento del vehículo

Se ofrece al cliente las formas en las que nos pueda realizar el pago, en la venta directa se le hará el respectivo descuento.

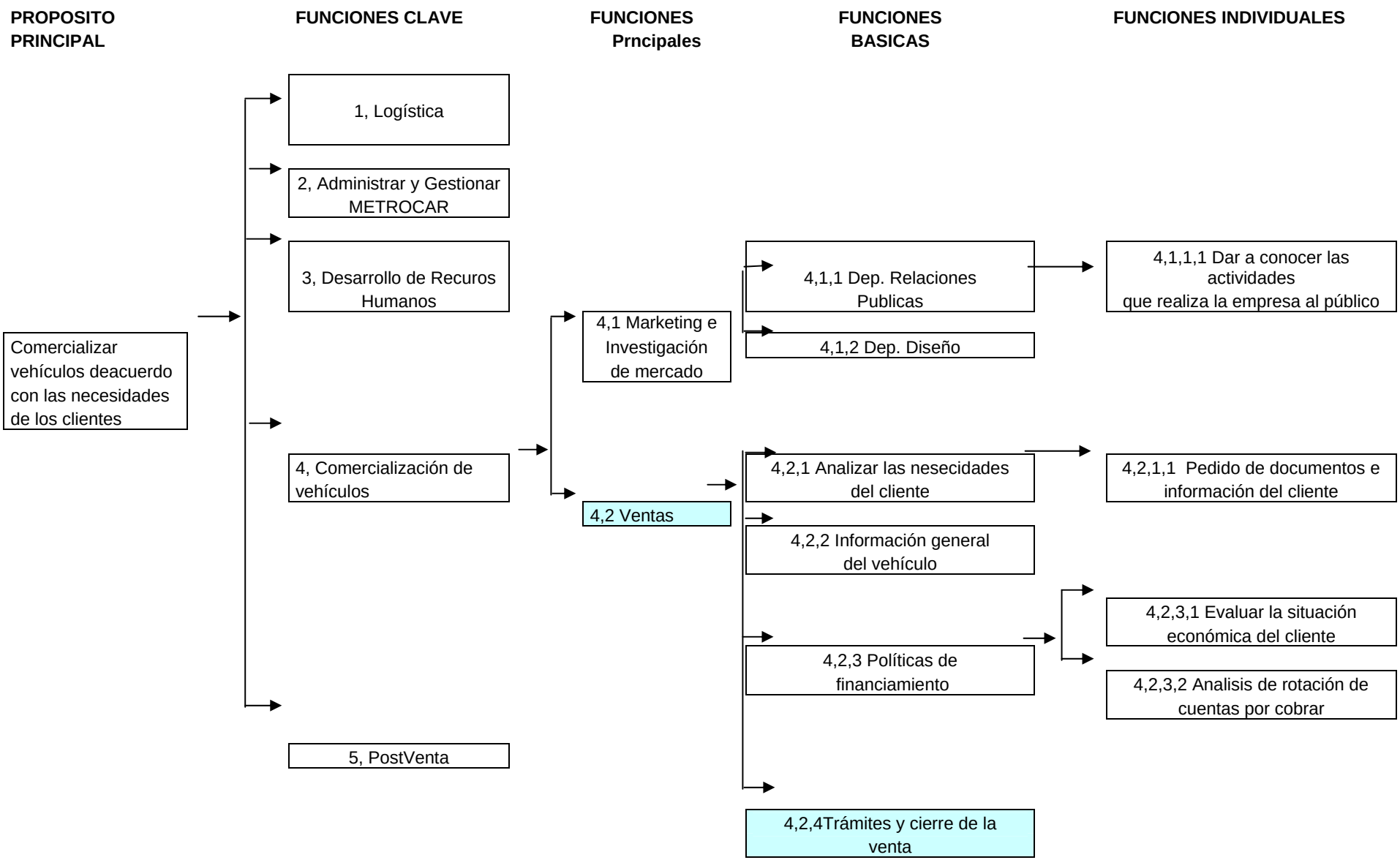
Pago a crédito según las políticas de la empresa

Se encarga de organizar y revisar la documentación destinada para la aprobación de operaciones con Financieras y Bancos**.**

Gestionar la entrada, tiempo e interés

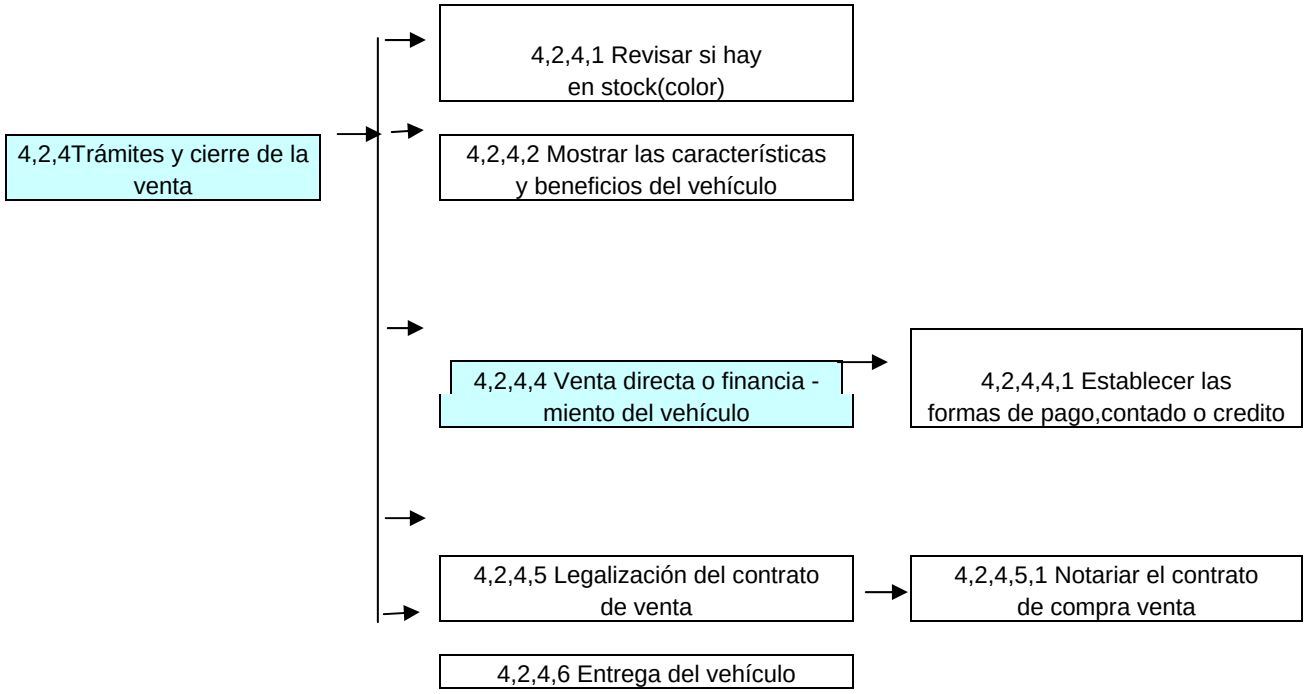
Revisión de Carpetas y Aplicaciones de Crédito con GMAC (Subsidiaria de la General Motors), según la cantidad de entrada fijada con el cliente, se establece el tiempo e interés.

EMPRESA METROCAR CUENCA
MAPA FUNCIONAL PROPUESTO

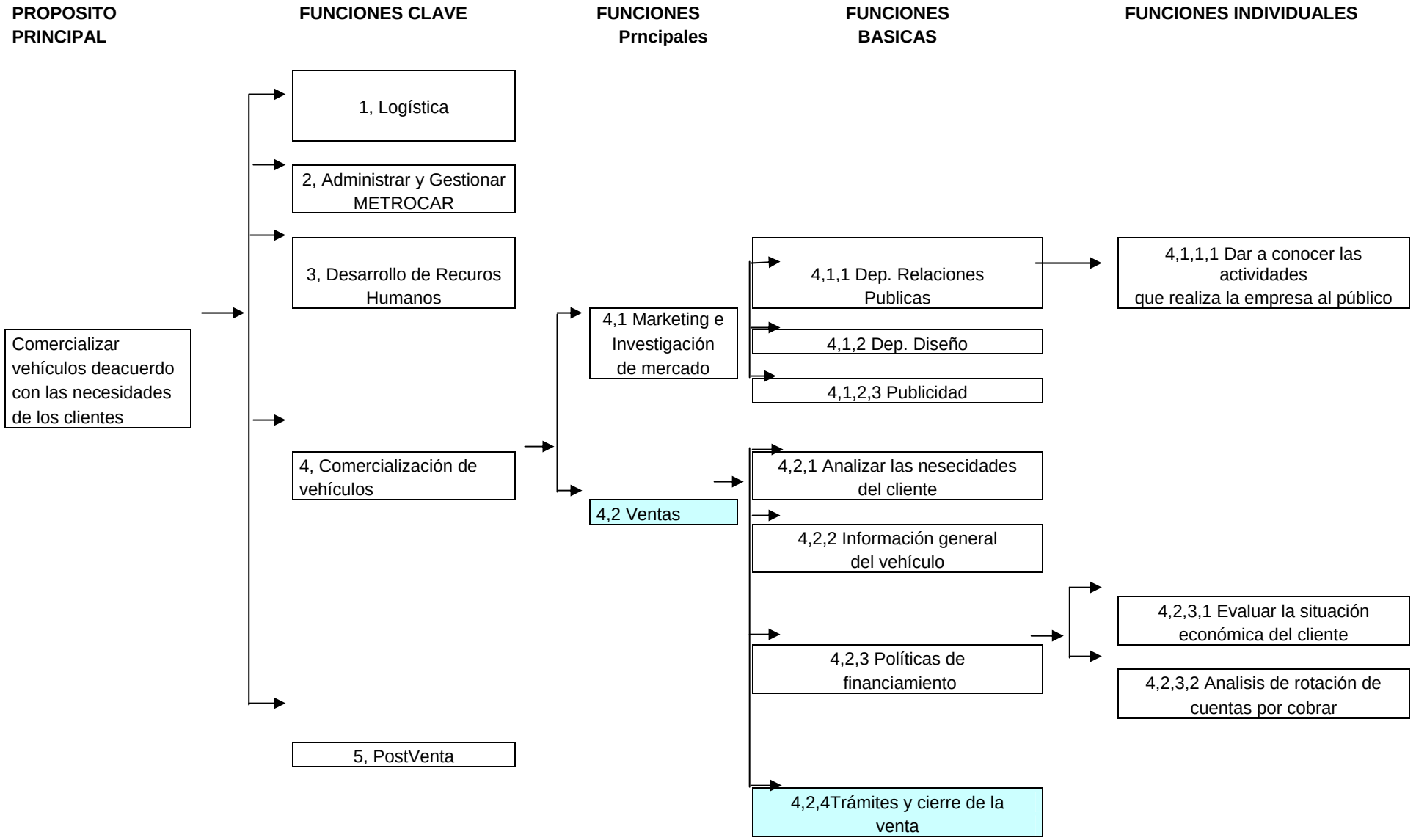


FUNCIONES BASICAS

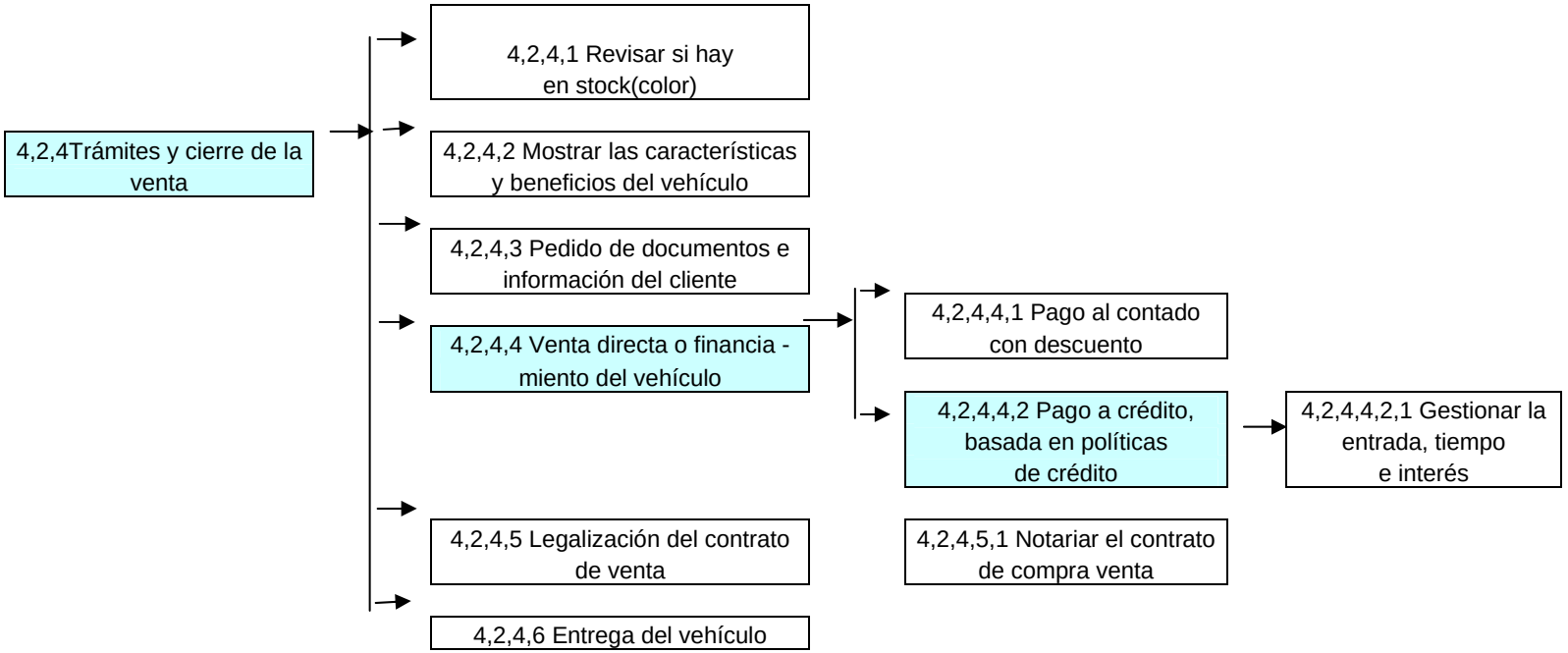
FUNCIONES INDIVIDUALES



5,1 EMPRESA METROCAR CUENCA
MAPA FUNCIONAL



FUNCIONES BASICAS **FUNCIONES INDIVIDUALES**



5.2 UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL

UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL
Analizar los pagos a crédito de un vehiculo

Descripción General:
Unidad principal para cada una de las personas cuyas responsabilidades son las actividades de organización y revisar la documentación destinada para la aprobación de operación con financiación y bancos.

Vigencia: Hasta Diciembre del 2010

Elementos	**Criterio de desempeño**
Analizar los pagos a crédito de un vehiculo.	1.1 Determinar el tipo de vehículo a financiar. 1.2 Establecer las tasas de interés a cobrar. 1.3 Aplicar el sistema de amortización al vehículo, intereses, impuestos y el seguro. 1.4 Fijar los gastos de otorgamiento del vehículo, administrativos y de seguro. **1.5** Solicitar los documentos personales al cliente, tales como: edad, nacionalidad, ingresos mínimos, antigüedad laboral. **1.6** Informe del diagnostico de crédito realizado al cliente-

Contexto de Competencias
El candidato tiene que demostrar sus competencias del departamento de ventas en el siguiente contexto: **. Condiciones:** - Facilidad de manejo de las tasas de interés que están vigentes en el Banco Central. - Capacidad de comunicación - Capacidad de organización - Capacidad de adaptación - Dinamismo e iniciativa - Conocimiento del mercado - Versatilidad en el conocimiento de la competencia. **. Herramientas:** - Saber manejar una computadora Laptop - Internet.- Manejo de las siguientes páginas: Careburó de crédito Central de riesgos La web de los Bancos como la página Todo en uno Correos externos como Outlook - Tabla de cálculos o cotizadotes de crédito directo - Programas actualizados de cálculos **. Evidencia** Para demostrar su competencia el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus conocimientos, habilidades y actitudes por los siguientes medios: **.Experiencia** - Haber realizado la función de crédito 2 años antes en concesionarios de vehículos. **Evidencia Directa** **Observación:** Realizar las observaciones que consideren en los procedimientos de pagos a crédito de un vehiculo. Las observaciones deberán llevarse a cabo considerando el proceso completo de de la función antes descrita.

Entrevistas

Se realizará una entrevista en la que participe un comité de evaluación, el gerente y un psicólogo con el candidato. En la que cubra todos los conocimientos expuestos en este documento

Evidencia Indirecta

Informe de la entrevista de Trabajo

Testimonios

Cursos, capacitaciones.

Evaluación del desempeño.

Testimonios de jefes directos.

Lista de Conocimientos.

Los siguientes, conocimientos son necesarios para la demostración de competencias en el departamento de ventas. No la garantizan, pero forman parte de ella.

Saber y tener conocimientos de:

- Liderazgo, Trabajo en Equipo

Conocimiento para realizar tramites como:

- Conocimiento de los criterios y herramientas para controlar el riesgo en el otorgamiento del crédito.
- Conocimiento de las fases del proceso de otorgamiento de créditos financieros a vehículos y desarrollo de criterios de análisis para identificar su justo valor.
- Analizar y tomar decisiones financieras estratégicas.
- Conocimientos adecuados de la recuperación de la cartera para lograr buenos resultados.
- Conocimientos sobre normas y procedimientos.
- Procedimientos de la empresa relacionados con esta competencia.
- Manual de comportamiento para el personal de la empresa.
- Disposiciones de Reglamento interno de Orden, Higiene y Seguridad de la Empresa

Instrucciones y obligaciones en “Planes de contingencia de la Empresa” (incendio, catástrofes o accidentes.

Lista de Conductas y Actitudes

1.1 Llenar y suscribir la planilla de solicitud del cliente en la que cumplan con criterios de la empresa. Como:

Personas naturales o jurídicas, mayores de 21 años, Ecuatorianos, cuyo ingreso no sea menos de xxxx de dólares. y que tengan no menos de 12 meses trabajando en el mismo empleo. Además el crédito automotriz es ampliamente recomendado para aquellos que no posean los recursos financieros al momento de la adquisición o para los que no quieran comprometer su nivel de liquidez.

1.2 Realizar una evaluación del crédito al cliente

A todo cliente se le realiza una evaluación de riesgo, análisis de endeudamiento y capacidad de pago, análisis según el mercado objetivo del prestamista y evaluación de la documentación y los recaudos.

1.3 Autorizar el cargo automático para la cancelación de las cuotas, y cualquier gasto relacionado con el crédito en caso de instituciones financieras.
1.4 Factura pro-forma emitida por el concesionario para la tramitación de la solicitud y posteriormente Factura Definitiva.
1.5 Realizar tramites de Balance actualizado, firmado por un Contador Público
1.6 Pedir constancia de Ingresos del solicitante o Certificación de Ingresos elaborada por un Contador Público.
1.7 Fotocopia de los tres últimos estados de su cuenta corriente o cualquier otro instrumento de ahorro que demuestre ingresos adicionales.
1.8 Pedir al cliente: Si ejerce el libre ejercicio anexe:

. Los tres últimos estados de cuenta de su empresa junto con la copia del registro mercantil.

· Cédula de Identidad del solicitante y su cónyuge.

· Ultima declaración del Impuesto sobre la Renta.

· Referencias Bancarias y Comerciales vigentes.

· Cubrir la cuota inicial mínima del 30% del valor del vehículo.

6. Conclusiones

Al concluir el trabajo de identificación de competencias laborales en METROCAR S.A. en el área de pagos a crédito se evidencio que existen algunos errores que no permiten un desempeño laboral acorde con la exigencia de los cargos y de las rutas de ascenso, lo que origina una desmotivación del personal, para desarrollar los objetivos de la empresa. Es por ello que el modelo propuesto busca ofrecer nuevas tendencias basadas en unidades de competencia laboral.

Es complicado diferenciar las funciones como cuales son principales, claves, básicas e individuales, dando como resultado la repetición de actividades en diferentes departamentos, para esto hemos desarrollado un Mapa Funcional propuesto

Se ha creado muchas expectativas de cómo se maneja la gestión por competencias tomando como modelos algunas empresas que ya están trabajando con esos criterios para ser aprobados y distinguidos entre otras empresas que no aprovechan.

Se recomienda el estudio de la factibilidad de implementar el modelo propuesto, en METROCAR-S.A..

Se recomienda el rediseño de los perfiles por parte de la Oficina de Planificación del Sector COMERCIAL.

7. Bibliografía

Folleto del Programa de graduación para ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Modulo de Recursos Humanos, Seminario de Gestión por Competencias. ING. JUAN ARANDA VERGARA

Internet:
Competencias laborales
http://wwwcompetenciaslaboraleschile.cl
http://www.uaq.mx/derecho/strictusensu.html

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MONOGRAFÍA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORA:
ANDREA SIGUENZA VEGA

COLABORADORAS:
MARCELA PALACIOS MATUTE

MONOGRAFÍA DE:
MARKETING

TEMA:
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING
APLICADO A FARMAENLACE

CURSO DE GRADUACIÓN
ABRIL – SEPTIEMBRE 2006

Índice

I CAPITULO

1. Segmentación …….. 6

1.1 Segmentación Geográfica …….. 6

1.2 Segmentación demográfica …….. 6

1.3 Ventajas Competitivas …….. 6

II CAPITULO

2. TARGET GROUP …….. 7

2.1 Mercado Meta …….. 7

2.2 Mercado Objetivo …….. 7

III CAPITULO

3. Posicionamiento Actual …….. 8

3.1 Estrategias de Posicionamiento …….. 8

3.1.1 Enfoque de posicionamiento dirigido a las farmacias objetivo

3.1.2 Enfoque de posicionamiento dirigido al consumidor final

IV CAPITULO

4. Producto …….. 9

4.1 Producto.-Ventajas comerciales …….. 9

4.2 Producto.- Imagen corporativa …….. 11

4.3 Estrategias de Producto:

Mercado objetivo: Clientes de farmacias …….. 12

4.4 Estrategias de Producto.- Excelencia en el servicio …….. 12

Índice

V CAPITULO

5. Precio …….. 13

5.1 Estrategias del precio …….. 13

VI CAPITULO

6. PLAZA.- Distribución ……. 14

6.1 ESTRATEGIAS de los Canales de Distribución ……. 14

6.2 Cobertura ……. 15

VII CAPITULO

7. Promoción.- Publicidad …….. 16

7.1 Estrategias …….. 16

Conclusiones ……. 18

Bibliografía …….. 19

INTRODUCCION

El tema de la monografía que será desarrollada es para dar a conocer un plan de marketing, desarrollado con la guía de un diagrama de autoría del Ingeniero Xavier Ortega. Este plan permite el desarrollo de las 37 estrategias de Marketing, tomando como objeto de estudio las 7 estrategias principales que son:

1. Segmentación
2. Target Group
3. Posicionamiento
4. Producto
5. Precio
6. Plaza
7. Promociones

RESEÑA HISTORICA

Representaciones Ortiz Cevallos, actualmente FARMAENLACE, es una compañía que nació en enero de 1990, son ya casi 14 años que la alegría de hacer algo en equipo se vio reflejada en la conformación de una empresa que se inició con el trabajo de un grupo de personas entre familiares y amigos los cuales con el permanente apoyo de sus padres crecieron hasta llegar a ser lo que hoy por hoy somos la Familia FARMAENLACE.

Nuestra situación comercial, se ha forjado gracias a un importante grupo de clientes que a lo largo del territorio que cubrimos nos ha dado su confianza, esto sumado al apoyo depositado en nosotros por casi 50 casas comerciales y a un identificado grupo humano que conforma ROC y que hoy por hoy ya suman más de 140 personas que con su esfuerzo nos han permitido crecer al nivel en el que nos encontramos.

Para FARMAENLACE es importante compartirles nuestra forma de trabajo que se puede ver reflejado por la confianza de nuestros proveedores y a través de nuestra cobertura, desarrollo y planes comerciales, los cuales se llevan adelante con el trabajo y la dedicación de una empresa que se encuentra laborando en beneficio de todos quienes conformamos esta cadena, es decir el consumidor final, el enemigo farmacéutico, ROC y nuestros socios comerciales los laboratorios farmacéuticos

OBJETIVOS

Objetivo General:

Definir estrategias del área de Marketing de la empresa FARMAENLACE, que nos ayudará a determinar tácticas que le han llevado al éxito, mantenerse en el mercado y marcar una proyección futura. Siempre apegados a su objetivo principal, de la empresa que esta dedicada a la distribución de productos farmacéuticos.

Objetivos Específicos:

Este trabajo tiene como finalidad realizar los siguientes puntos:

- Mejorar los canales de distribución.
- Incorporar el número de posibles nuevos clientes
- Conseguir fidelidad de los nuevos clientes

VISION Y MISION

VISION

Consolidarnos como GRUPO EMPRESARIAL, líderes profesionales en la distribución farmacéutica y venta de productos para la salud y bienestar de los clientes con una cultura diferenciada en la atención al cliente, mejoramiento continuo, estabilidad personal y rentabilidad para la empresa.

Cultura que nos permita constituirnos en la mejor alternativa del mercado nacional con proyección al internacional

MISION

Servir y comercializar en las áreas de Distribución – Puntos de Venta – Farmacias en forma profesional y confiable.

Satisfacer la necesidad y oportunidad del mercado e incentivar la demanda de nuevos servicios y productos mientras transmitimos seguridad y respaldo a través de un equipo capacitado y calificado.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1. Respeto a los demás.
2. Excelencia en el servicio.
3. Actitud positiva.
4. Trabajo en equipo.
5. Proactividad.
6. Profesionalismo.

VALORES CORPORATIVOS

1. Honestidad.
2. Lealtad.
3. Flexibilidad.
4. Creatividad.
5. Responsabilidad.
6. Toma de decisiones.

ANALISIS FODA

Con el análisis del FODA, que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, nos permite conocer la situación actual de la empresa, tanto internas que son fortalezas, debilidades y se puede actuar directamente sobre ellas; las externas, son las oportunidades y amenazas, las mismas que hay que tratar de superarlas o aprovecharlas para obtener beneficios.

Fortalezas:

- Buena imagen en el mercado
- Disponer de un estudio de mercado
- El servicio personalizado al cliente
- Mejores descuentos que la competencia
- Personal capacitado en el área Farmacéutica
- Producto con garantía, no perecedero
- Diferenciación de productos de calidad

Oportunidades:

- Globalización del mercado moderno, nos permite poder acceder a la internacionalización de nuestros productos

Debilidades:

- Mejorar el empaque de producto
- Subcontratación de servicios
- Falta de transporte propio para la distribución
- Formación de nuevas cadenas de farmacias de propietarios de distribuidoras ajenas a la empresa.

Amenazas:

- Competencia Nacional e Internacional
- Dependencia de segundos para transporte
- Inestabilidad política y económico

I CAPITULO

1. SEGMENTACIÓN

Es dividir al mercado en diferentes grupos de consumidores con diferentes necesidades, o características, que podrían requerir diferentes productos y servicios.

1.1 Segmentación Geográfica

Divide al mercado en diferentes unidades geográficas. Como es en este caso está en: regiones, provincias, comunidades, poblaciones.

1.2 Segmentación demográficas.- Divide el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza y la nacionalidad. Nuestros productos están dirigidos especialmente a personas mayores de edad, que son dueños o encargados de farmacias, ya que somos distribuidores directos.

1.3 VENTAJAS COMPETITIVAS:

Las ventajas competitivas son utilizadas para crear oportunidades en los momentos de crisis y formular estrategias de marketing que le permitan crear valor agregado a los productos o servicios que comercializan.

Las ventajas competitivas que ofrece FARMAENLACE, se caracterizan por la diferenciación de productos y servicios. Cuenta con una amplia cadena de productos de calidad y buenos precios.

Ofrece servicios altamente competitivos, ya que el personal está debidamente capacitado en cuanto a productos de farmacia y relaciones humanas, así como también brindan información y capacitación a las farmacias que provee.

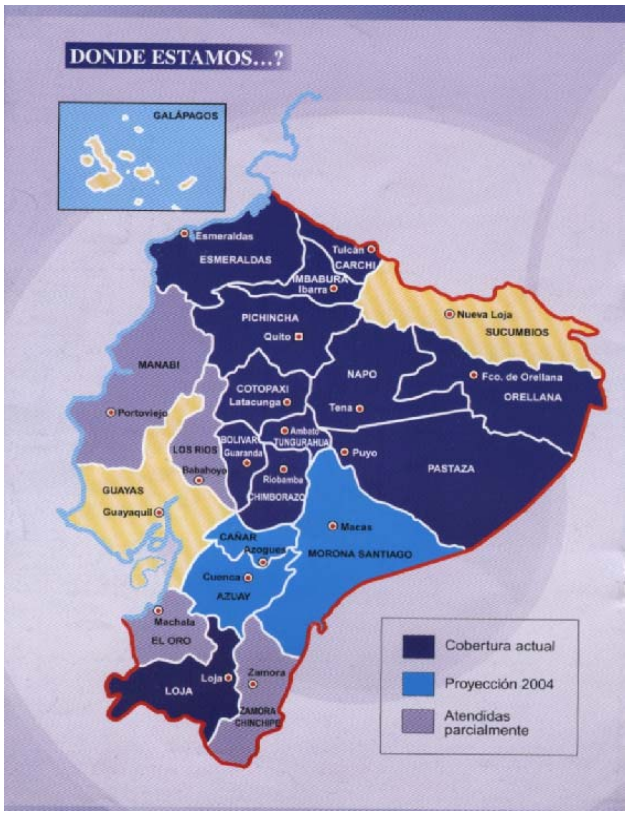
II CAPITULO

2. TARGET GROUP.

Determinar cuanto del mercado vamos a atender, y nuestra capacidad instalada nos permite hacerlo

2.1 Mercado Meta.- Llegar a cubrir un 40% de las farmacias a nivel nacional. Vamos a convencerlos con buenos precios y asesoramientos para que ya no tenga un negocio familiar sino comercial.

2.2 Mercado Objetivo: Llegar a cubrir es su totalidad el mercado farmacéutico con nuestra distribución, llegando a todas las provincias a nivel nacional.



III CAPITULO

3. POSICIONAMIENTO ACTUAL

En la actualidad hemos logrado cubrir 17 zonas, lo cual nos permite tomar gran parte del mercado, pero nuestro objetivo es lograr cubrir la distribución de nuestros productos en un 40% de las farmacias a nivel nacional.

3.1 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento por diferenciación ante la competencia del producto "FARMAENLACE CUENCA" se basará en dos enfoques deacuerdo al mercado Objetivo.

3.1.1 Enfoque de posicionamiento dirigido a las farmacias objetivo:

- **Respaldo de mercadeo**.- Mediante material publicitario
- **Baja inversión para el ingreso**.- Monto mínimo de compras
- **Plan comercial competitivo:**

En todas sus compras usted podrá obtener:

. Descuento en no bonificados

. Convertibilidad de sus bonificaciones a descuento financiero

. Precios Mayoristas

. Descuentos de pagos de contado

Y muchas otras formas de comercialización acoplándonos a su necesidad.

3.1.2 Enfoque de posicionamiento dirigido al consumidor final:

- Buena variedad de stock de productos
- Fáciles de encontrar en cualquier lugar del país
- Profesional y amigable atención al cliente

Slogan FARMAENLACE:

"Compartimos el éxito para crecer juntos"

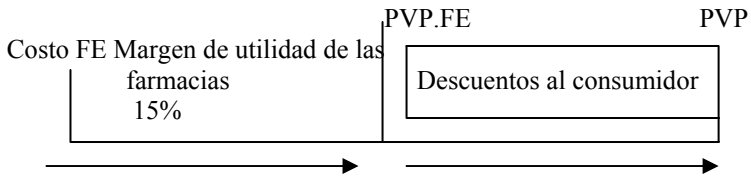
CAPITULO IV

4. PRODUCTO:

Contamos con la distribución de los siguientes productos:
3M, ABBOTT, GRUNENTHAL, BASEL, HENKEL, Aventis, Gyede Cia Ltda, Ecuacolor, CIBA Vision, GlagsoSmithKline, LABORATORIOS INDUMIDAS, SCHERING, MERCK, Life, ABL PHARMA, Organon, Pharma BRAND, Kimberly Clarc Corpotation, Beiersdorf S.A, AstraZeneca, Productos Adams S.A, Alcon, CEVAN, BristolMyers Squibb, FARMANDINA, EVEREADY, Frisonex, Gillette del Ecuador, Grupo Farma del Ecuador S.A, Pfizer, Johnson-Johnson del Ecuador S.A, Mepha, SANDOZ, NTTY CORP, Roche, Familia Sancela, Sanofi Sintherlabo, Withehall, NeoFármaco del Ecuador, Lira, Eterna, Bayer del Ecuador.

4.1 Producto.-Ventajas comerciales.

El margen de utilidad sugerido a las farmacias es el 15%, esto con el objetivo de que las mismas puedan dar a sus clientes atractivos descuentos, y de esta manera tengan competitividad en el mercado.



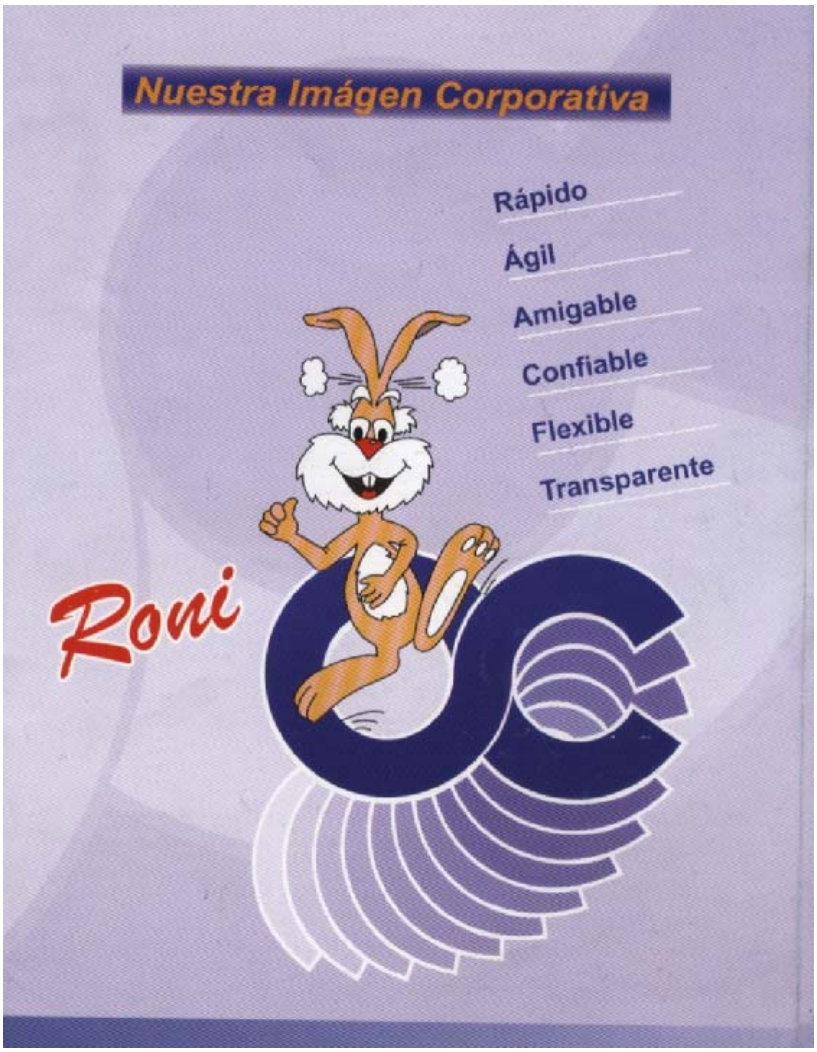
ALIANZAS ESTRATEGICAS

SOCIOS COMERCIALES

4.2 Producto.- Imagen corporativa:

- Marca de la distribuidora farmacéutica:

  "FARMAENLACE"



- Remodelación de las farmacias, manteniendo los estándares de calidad e imagen de la empresa.

Manejamos la imagen interna y externa de su farmacia con muebles especiales para su negocio.

- Mercadeo
- Excelencia en el servicio

4.3 Estrategias de Producto: Mercadeo.- Mercado objetivo: Clientes de farmacias, consumidor final.- Asistir a:

- Imputaciones en farmacia
- Ferias en farmacia
- Apoyo publicitario de cada farmacia en medios escritos (periódicos, revistas, etc.).
- Promociones para enganche y fidelización para los clientes.

4.4 Estrategias de Producto.- Excelencia en el servicio.-

- Stock y variedad de productos
- Capacitación y entrega oportuna de servicios
- Calidad y eficiencia en la entrega
- Agilidad en trámites y papeleos como: notas de crédito, productos expirados, devoluciones de producto, chequeos de estados de cuenta, seguimientos de planes comerciales, entre otros.
- Atención personalizada y cordial por parte de nuestra fuerza de ventas
- Servicio de post venta.

V CAPITULO

5. PRECIO

El **precio** es un elemento importante del proceso de marketing, un precio alto implica la presencia de competidores. Por el contrario, un precio muy bajo puede dañar la imagen del producto ya que el consumidor pensará que se le vende mala calidad.

El precio de los productos hay para distintas situaciones económicas como: clase alta y media productos de marca y para gente de escasos recursos tenemos genéricos, precios especiales para productos de consumo masivo.

5.1 Estrategias del precio.- Desde el punto de vista de Aceptación del cliente, y penetración en el mercado.

Para tener éxito en estas estrategias debemos tener en cuenta lo siguiente:

Experiencia de los ejecutivos, Investigación de mercado, Estadísticas de la empresa, Impacto publicitario, Intensidad de compra.

Contando con canales propios de distribución, nos da como ventaja la reducción de los costos, de tal manera que podemos reducir precios para poder competir con el resto de distribuidoras.

farmaenlace

LISTA DE PRECIOS

AL : 2006/04/24

TEC. JOSÉ LUIS BOLAÑOS F.

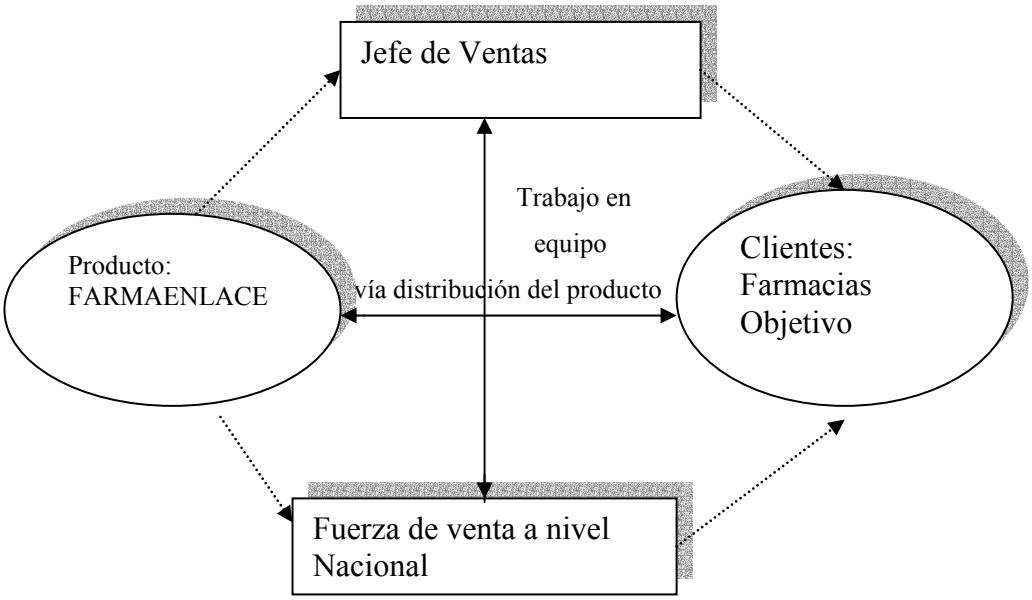
CODPRO	DETALLE	I	LAB	EXIS	PVF	PVP	CODPRO	DETALLE	I	LAB	EXIS	PVF	PVP
13871	BOB ESPONJA DISPLAY	*	3M ECUADOR C.A.	4	7,36	9,90	10190	CLOGETIL CREM * 20GR		ABL PHARMA ECUADOR S	103	3,11	3,73
09574	CUBIAPORE BLANCO 12.5MM * 5M		3M ECUADOR C.A.	0	0,78	0,95	10319	CLONDROXAMINA CAP * 20		ABL PHARMA ECUADOR S	50	17,89	21,51
13872	ESPONJA AQUA USO PERSONAL	*	3M ECUADOR C.A.	19	0,97	1,29	10962	DEFLAMAT AMP 75MG/3ML * 3		ABL PHARMA ECUADOR S	60	2,49	2,98
09584	ESPONJA FACIAL BUF-PUF * 1	*	3M ECUADOR C.A.	13	0,72	0,80	08668	DEFLAMAT CAP. 50MG * 20		ABL PHARMA ECUADOR S	66	2,84	3,40
13873	ESPONJA KIDS USO PERSONAL	*	3M ECUADOR C.A.	5	0,58	0,64	08669	DEFLAMAT CAP. 75MG * 10		ABL PHARMA ECUADOR S	193	2,88	3,46
05955	MICROPORE BLANCO 12.5MM * 9.1M		3M ECUADOR C.A.	1190	1,47	1,83	08990	DEFLAMAT CAP. 100MG * 7		ABL PHARMA ECUADOR S	172	2,05	2,46
05722	MICROPORE BLANCO 25MM * 9.1M		3M ECUADOR C.A.	374	2,28	2,85	10359	DEFLAMAT GEL 1% * 60GR		ABL PHARMA ECUADOR S	11	3,59	4,31
07150	MICROPORE BLANCO 50MM * 9.1M		3M ECUADOR C.A.	0	4,41	5,52	10360	DEFLAMAT GTAS 15MG * 30ML		ABL PHARMA ECUADOR S	144	2,46	2,95
09446	MICROPORE BLANCO 75MM * 9.1M		3M ECUADOR C.A.	47	6,12	7,65	10361	DEFLAMAT SUPOS 12.5MG * 6		ABL PHARMA ECUADOR S	35	1,32	1,58
05856	MICROPORE COLOR PIEL 12MM * 5M		3M ECUADOR C.A.	1666	1,09	1,37	09285	DIONECIL COMP. 5MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	7	35,67	44,00
09987	MICROPORE COLOR PIEL 25MM * 5M		3M ECUADOR C.A.	213	1,75	2,18	09447	DIONECIL COMP 10MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	3	66,67	80,00
19299	MICROPORE QUIRUR 1.25CM/5 5MT		3M ECUADOR C.A.	0	0,75	0,85	22552	DIOSIN COMP 10 MG * 20		ABL PHARMA ECUADOR S	8	3,69	4,42
19300	MICROPORE QUIRUR 2.5CM/5 5MT		3M ECUADOR C.A.	0	1,17	1,40	08729	DOBIN GTAS 10MG * 20ML		ABL PHARMA ECUADOR S	47	3,42	4,10
0000100099	MEXCARE BANDITAS CHICKEN LITTLE *30		3M ECUADOR C.A.	41	4,40	5,50	08992	ELCAL D FORTE CAP 450MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	111	3,93	4,71
0000100099	MEXCARE BANDITAS INCREIBLE *30		3M ECUADOR C.A.	43	4,40	5,50	22830	ELCAL D PLUS CAPS * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	95	4,25	5,10
0000100099	MEXCARE BANDITAS MICKEY MOUSE *30		3M ECUADOR C.A.	42	3,60	4,50	09189	ELCAL D PLUS CAP * 30 (CALCIO+VIT D3)		ABL PHARMA ECUADOR S	30	4,25	5,10
0000100099	MEXCARE BANDITAS SHEER 3/4 *180		3M ECUADOR C.A.	42	4,40	5,50	08869	ELCAL D SOD 1200MG/800UI * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	42	7,83	9,15
07196	MEXCARE COLD HOT PACK *1 COMPR FRIA/CALI	*	3M ECUADOR C.A.	19	10,37	12,97	09991	ELCAL FORTE CAP 450MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	90	3,41	4,09
08503	MEXCARE PARCHE OCULAR GDE * 20		3M ECUADOR C.A.	31	7,48	9,35	16811	ELITOS ET FORTE JBE *100ML		ABL PHARMA ECUADOR S	44	4,00	4,80
08045	MEXCARE PARCHE OCULAR PEQ * 20		3M ECUADOR C.A.	7	5,81	7,27	08730	ELITOS ET JBE * 120ML		ABL PHARMA ECUADOR S	76	3,79	4,44
07135	MEXCARE STERI-STRIP * 30		3M ECUADOR C.A.	5	7,56	9,45	08676	FAMIDAL CREM VAG * 60GR		ABL PHARMA ECUADOR S	124	6,58	7,90
17806	SCOTCHCAST PLUS BLANCO 5" * 4YD		3M ECUADOR C.A.	5	14,48	17,37	08093	FAMIDAL OVU VAG * 10		ABL PHARMA ECUADOR S	268	4,35	5,22
24415	STERI DRAPE 1040 35 * 35CM * 1		3M ECUADOR C.A.	70	36,96	42,65	08094	FLOQUJET GEL 5% * 30GR		ABL PHARMA ECUADOR S	34	3,99	4,79
24389	STERI DRAPE 1040 35 * 60 CM 3M		3M ECUADOR C.A.	20	8,14	12,18	10192	HEDILAR JBE * 100ML		ABL PHARMA ECUADOR S	585	4,00	4,80
24385	STERI DRAPE 1040 61 * 60 CM * 10		3M ECUADOR C.A.	0	112,27	167,85	08938	HIPOGLOS POM * 60GR		ABL PHARMA ECUADOR S	23	2,40	2,88
29032	STERI DRAPE 3M. PANOS S 7/8 * 7 3/4 *10		3M ECUADOR C.A.	0	26,20	39,30	08937	HIPOGLOS POM * 100GR		ABL PHARMA ECUADOR S	15	4,62	5,62
26008	STERI STRIP ROJA 6 * 75MM *50 (3M)		3M ECUADOR C.A.	200	0,67	1,04	10084	INMUNOKAST COMP. 4MG * 10		ABL PHARMA ECUADOR S	52	3,82	4,58
26001	STERI STRIP VIOLETA 3 * 75MM *50 (3M)		3M ECUADOR C.A.	0	0,67	1,04	10085	INMUNOKAST COMP. 5MG * 10		ABL PHARMA ECUADOR S	3	4,57	5,48
11177	TEGADERM 1624W 6CMI*7CM *100		3M ECUADOR C.A.	3	56,21	64,68	15159	INMUNOKAST COMP. MAST 4MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	19	11,48	13,78
11023	TEGADERM 1684W 6CMI*10CM * 50		3M ECUADOR C.A.	5	40,79	47,06	15160	INMUNOKAST COMP. MAST 5MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	28	13,72	16,46
11022	TEGADERM 9591 9CMQ*20CM * 25		3M ECUADOR C.A.	0	66,92	79,09	10083	INMUNOKAST COMP 10MG * 10		ABL PHARMA ECUADOR S	80	8,20	9,84
05679	TRANSPORE ESPARADRAPO 12.5MM * 9.1M		3M ECUADOR C.A.	126	2,07	2,58	15161	INMUNOKAST REC COMP 10MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	8	24,62	29,54
05726	TRANSPORE ESPARADRAPO 25MM * 9.1M		3M ECUADOR C.A.	27	3,19	3,98	08095	LACTULOSA SOL ORAL * 200ML		ABL PHARMA ECUADOR S	0	8,33	9,99
07836	TRANSPORE ESPARADRAPO 50MM * 9.1M		3M ECUADOR C.A.	0	5,97	7,47	10491	LISACINE CAP 10MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	29	18,43	22,12
06721	TRANSPORE ESPARADRAPO 75MM * 9.1M		3M ECUADOR C.A.	75	8,49	10,62	10490	LISACINE CAP 20MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	29	34,24	41,09
07568	ACTOS TAB 15MG *15		ABBOTT DEL ECUADOR	0	18,13	21,75	08104	MESURA CAP 10MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	50	21,84	26,20
01687	BEGLYSYL EN AGUA *1000ML		ABBOTT DEL ECUADOR	2	5,79	6,95	08105	MESURA CAP 15MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	20	21,84	26,20
07486	BLOPRESS PLUS TAB 16mg *30		ABBOTT DEL ECUADOR	28	40,27	48,32	08096	MICOSTOP COMP 250MG * 14		ABL PHARMA ECUADOR S	19	22,81	27,37
06729	BLOPRESS TAB. 8MG *30		ABBOTT DEL ECUADOR	131	20,82	24,98	08097	MICOSTOP CREM 1% * 15GR		ABL PHARMA ECUADOR S	20	4,64	5,56
06701	BLOPRESS TAB 16MG *30		ABBOTT DEL ECUADOR	26	32,50	39,38	10025	MULTISEDIL COMP 2.5MG * 20 ### (RECETA)		ABL PHARMA ECUADOR S	0	3,92	4,69
01548	DAYAMINERAL E JSE *240ML		ABBOTT DEL ECUADOR	840	4,21	5,03	09187	NIMEX COMP 100MG * 10		ABL PHARMA ECUADOR S	72	2,09	2,50
01782	DAYAMINERAL TAB 500MG *30		ABBOTT DEL ECUADOR	126	3,86	4,63	09188	NIMEX SUSP 100MG * 60ML		ABL PHARMA ECUADOR S	0	2,66	3,21
19386	DAYAMINERAL ZINC TABS. * 30		ABBOTT DEL ECUADOR	0	4,46	5,35	08098	NISTAGLOS CREMA TOPICA * 30GR		ABL PHARMA ECUADOR S	51	6,53	7,79
01578	ENSURE 1 FRESA VAINILLA 80NZ		ABBOTT DEL ECUADOR	0	1,46	1,75	09288	NORSIC COMP. 25MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	0	14,57	17,49
0000100046	ENSURE FOS POLVO CHOCOLATE *400GR		ABBOTT DEL ECUADOR	0	8,30	9,96	09289	NORSIC COMP 150MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	9	82,99	82,58
0000100047	ENSURE FOS POLVO FRESA *400GR		ABBOTT DEL ECUADOR	0	8,30	9,96	09287	NORSIC COMP 250MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	0	96,32	115,58
0000100048	ENSURE FOS POLVO VAINILLA *400GR		ABBOTT DEL ECUADOR	0	8,30	9,96	08672	NOWARNELA CREM * 10GR		ABL PHARMA ECUADOR S	28	2,50	3,00
0000100049	ENSURE FOS POLVO VAINILLA *1000GR		ABBOTT DEL ECUADOR	0	15,03	19,91	09099	PANDOVIT GTAS * 30ML		ABL PHARMA ECUADOR S	20	2,27	2,72
01787	ENSURE LIQ FRUTILLA 8ONZ		ABBOTT DEL ECUADOR	262	1,56	1,87	08668	QUINOBIOT COMP 500MG * 7		ABL PHARMA ECUADOR S	97	30,23	36,27
04214	ENSURE LIQ PLUS HN VAINILLA 8ONZ		ABBOTT DEL ECUADOR	108	1,80	2,16	08934	RHEM CAP. 5MG * 20		ABL PHARMA ECUADOR S	0	5,66	6,81
01586	ENSURE LIQ VAINILLA 8ONZ		ABBOTT DEL ECUADOR	177	1,56	1,87	08935	RHEM CAP 10MG * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	3	10,83	12,99
02366	ENSURE POLVO FRESA 400GR		ABBOTT DEL ECUADOR	9	7,56	9,07	08100	SPIRON COMP 1MG * 20		ABL PHARMA ECUADOR S	15	14,15	16,98
01579	ENSURE POLVO VAINILLA 400GR		ABBOTT DEL ECUADOR	2	7,56	9,07	08101	SPIRON COMP 2MG * 20		ABL PHARMA ECUADOR S	24	26,33	31,59
05298	GAIN PLUS ADVANCE 1 *400GR		ABBOTT DEL ECUADOR	0	5,01	5,76	08102	SPIRON COMP 3MG * 14		ABL PHARMA ECUADOR S	21	36,87	32,36
14483	GAIN PLUS ADVANCE 3 IQ * 900gr		ABBOTT DEL ECUADOR	0	9,63	11,30	08528	SPIRON GTAS 1MG * 30ML		ABL PHARMA ECUADOR S	20	14,09	16,89
22228	GAIN PLUS ADVANCE 3 IQ *400GR		ABBOTT DEL ECUADOR	53	5,01	5,76	08670	TONALGEN COMP 10MG * 14		ABL PHARMA ECUADOR S	30	3,97	4,76
01781	GLUCERNA LIQ VAINILLA *8 Onz		ABBOTT DEL ECUADOR	200	1,85	2,22	08733	TRAVIATA COMP 20MG * 10		ABL PHARMA ECUADOR S	2	6,97	8,36
20687	HYTRIN TAB 10MG *14		ABBOTT DEL ECUADOR	0	20,91	25,09	16804	VENARTEL 500 MG * 30 TAB		ABL PHARMA ECUADOR S	90	11,19	13,42
01820	HYTRIN TAB 2MG *14		ABBOTT DEL ECUADOR	80	5,95	7,14	10191	VIBEL COMP 20MG * 14		ABL PHARMA ECUADOR S	25	5,83	6,99
01795	HYTRIN TAB 5MG *21		ABBOTT DEL ECUADOR	39	18,18	21,81	16803	ZALEPLA 7.5MG * 30 TAB		ABL PHARMA ECUADOR S	20	7,99	9,58
01550	IBEROL FOLIC LIQUIDO *240ML		ABBOTT DEL ECUADOR	213	5,00	6,00	08839	AFLAIR LX SOL OFT * 5ML		ALCON	58	6,85	10,62
06714	IBEROL FOLIC PLUS TAB 800MG *30		ABBOTT DEL ECUADOR	1294	3,30	3,96	08656	ALCAINE SOL OFT 05% * 15ML		ALCON	0	5,01	6,01
17188	IBOMIL DF LIQ. SUACTOSA *80NZ		ABBOTT DEL ECUADOR	108	1,53	1,84	08840	AZOPT SOL OFT 1% * 5ML		ALCON	0	15,42	18,50
01582	IBOMIL POLVO *400GR		ABBOTT DEL ECUADOR	148	8,94	8,32	08841	BETOPTIC SOL OFT 0.25% * 5ML		ALCON	0	10,56	12,67
04077	ISOPTIN SR GRAG 240MG *10		ABBOTT DEL ECUADOR	115	9,20	9,84	08842	CILOXAN SOL OFT 0.3% * 5ML		ALCON	0	11,21	13,45
17391	ISOPTIN TAB 80MG *50		ABBOTT DEL ECUADOR	4	16,47	19,76	08859	FLUORESCITE AMP 10% * 5ML		ALCON	9	10,99	13,07
01688	KLARICID SUSP 125MG *50ML		ABBOTT DEL ECUADOR	85	10,68	12,81	08089	ICAPS LBZ TAB * 60		ALCON	0	16,38	19,63
01830	KLARICID SUSP 250MG *50ML		ABBOTT DEL ECUADOR	83	17,47	20,96	08860	ISOPTO ATROPINA SOL OFT 1% * 5ML		ALCON	0	5,96	7,17
01643	KLARICID TAB 250MG *10		ABBOTT DEL ECUADOR	13	15,03	18,03	08090	LACRYVIST GEL OFT * 5GR		ALCON	0	6,89	8,26
01552	KLARICID TAB 500mg *10		ABBOTT DEL ECUADOR	44	26,42	31,70	08847	MAXIDEX SOL OFT 01% * 5ML		ALCON	0	7,16	8,58
06703	KLARICID UD COMP 500MG *10		ABBOTT DEL ECUADOR	33	23,51	28,21	08848	MAXITROL SOL OFT * 5ML		ALCON	0	7,26	8,64
08717	LEXAPRO TAB 10MG *14		ABBOTT DEL ECUADOR	53	17,50	21,00	08849	MAXITROL UNG OFT * 3.5GR		ALCON	0	6,55	7,86
24186	LUPRON DEPOT 3.75MG		ABBOTT DEL ECUADOR	0	259,60	300,72	08850	MYDFRIN SOL OFT 2.5% * 5ML		ALCON	19	8,26	9,91
16596	NEPRO *80NZ		ABBOTT DEL ECUADOR	204	1,96	2,35	08861	MYDRIACYL SOL OFT 1% * 15ML		ALCON	0	13,22	15,86
04428	OGASTRO CAP 15MG *14		ABBOTT DEL ECUADOR	86	12,00	14,76	08851	NAPHCON-A SOL OFT * 15ML		ALCON	0	7,26	8,73
01589	OGASTRO CAP 30MG *14		ABBOTT DEL ECUADOR	79	18,13	22,80	16618	NAPHTEARS SOLUCION 15ml * 1		ALCON	0	8,56	10,23
01993	PANTOMICINA ES SUSP 200MG *80ML		ABBOTT DEL ECUADOR	160	5,42	6,51	13986	OPTI FREE EXPRESS *355 ml	*	ALCON	0	7,42	8,90
01580	PANTOMICINA ES TAB 800MG *24		ABBOTT DEL ECUADOR	79	16,53	19,83	08994	PATANOL SOL OFT 0.1% * 5ML		ALCON	0	15,00	18,00
01581	PANTOMICINA TAB 500MG *24		ABBOTT DEL ECUADOR	54	12,04	14,45	09809	SYSTANE GOTAS * 15ML		ALCON	0	7,26	8,64
00285	PEDIALYTE SUPER COCO *500ml [Natural]		ABBOTT DEL ECUADOR	123	1,95	2,22	10834	TEARS NATURALES II LAGR NAT SOL OFT * 15ML		ALCON	0	7,26	8,71
19278	PEDIALYTE 25 COCO *500ML		ABBOTT DEL ECUADOR	140	1,95	2,27	09848	TEARS NATURALES II LAGR NAT SOL OFT * 15ML		ALCON	0	7,26	8,40
04776	PEDIALYTE CEREZA *500ML		ABBOTT DEL ECUADOR	745	1,96	2,37	08852	TOBRADEX SOL OFT * 5ML		ALCON	0	6,33	10,00
08688	PEDIALYTE DURAZNO *500ML		ABBOTT DEL ECUADOR	861	1,96	2,37	08853	TOBRADEX UNG OFT * 3.5GR		ALCON	0	10,44	12,53
08689	PEDIALYTE GUANABANA *500ML		ABBOTT DEL ECUADOR	1126	1,96	2,22	08031	TOBREX SOL OFT 0.3% * 5ML		ALCON	0	7,67	9,20
04705	PEDIALYTE MANZANA *500ML		ABBOTT DEL ECUADOR	575	1,96	2,37	08854	TOBREX UNG OFT * 3.5GR		ALCON	0	8,27	9,23
05064	PEDIALYTE NARANJA *500ML		ABBOTT DEL ECUADOR	1161	1,96	2,37	08990	TRAVATAN SOL OFT 0.04% * 5		ALCON	0	26,85	32,22
05063	PEDIALYTE PINA *500ML		ABBOTT DEL ECUADOR	6	1,96	2,37	23970	VIGAMOX SOL OFT 0.5% * 5ML		ALCON	40	14,55	17,46
05266	PEDIALYTE RS NATURAL *500ML		ABBOTT DEL ECUADOR	264	2,00	2,24	10881	6.3.2.1 * 500ML	*	ARKOPHARMA	97	22,25	26,70
10508	PEDIALYTE RS UVA *500ML		ABBOTT DEL ECUADOR	0	2,00	2,24	10883	ACTIVOX COMP * 16 MENTA-EUCALIPTO		ARKOPHARMA	2	3,33	3,99
07084	PEDIALYTE UVA *500ML		ABBOTT DEL ECUADOR	0	1,96	2,37	10840	ACTIVOX COMP * 16 MIEL-LIMON		ARKOPHARMA	140	3,33	3,99
11664	PEDIASURE CHOCOLATE * 400gr		ABBOTT DEL ECUADOR	0	8,05	9,66	24392	INTELECTUM CAP *45		ARKOPHARMA	98	11,58	13,90
08099	PEDIASURE LIQ CHOCOLATE *8ONZ		ABBOTT DEL ECUADOR	144	1,92	2,30	10864	MIGRASTICK ROLLON * 3ML	*	ARKOPHARMA	434	5,88	7,06
01585	PEDIASURE LIQ FRUTILLA *8ONZ		ABBOTT DEL ECUADOR	372	1,92	2,30	24393	PHYTO SOYA CAP * 60		ARKOPHARMA	76	18,08	21,70
01583	PEDIASURE LIQ VAINILLA *8ONZ		ABBOTT DEL ECUADOR	226	1,86	2,23	24394	PHYTO SOYA GEL VAGINAL * 5		ARKOPHARMA	137	15,33	18,40
01834	PEDIASURE POLVO VAINILLA *400GR		ABBOTT DEL ECUADOR	9	8,05	9,39	24395	VEINOPHYTUM CAP * 40		ARKOPHARMA	140	12,42	14,90
01576	PEDIAZOLE SUSP *60ML		ABBOTT DEL ECUADOR	64	9,36	11,23	24396	VEINOPHYTUM SPRAY * 125ML		ARKOPHARMA	177	17,92	21,50
01584	PENTOTHAL AMP 1GR *1		ABBOTT DEL ECUADOR	1	3,80	4,56	10467	BASELMOX SUSP 250MG * 100ML		BASELPHARMA S.A.	389	3,17	3,80
01587	PROMOD POLVO *375GR	*	ABBOTT DEL ECUADOR	2	8,21	9,84	24432	CEREPT OVU 500MG * 6		BASELPHARMA S.A.	124	4,92	5,90
16598	PULMOCARE *8ONZ		ABBOTT DEL ECUADOR	2	1,96	2,35	10468	CIFLOBAC TAB 500MG * 10		BASELPHARMA S.A.	0	5,80	6,96
16591	RONDEC DM GOTAS *30ML		ABBOTT DEL ECUADOR	34	1,62	1,94	08404	INPROCAST CAP 20MG * 14		BASELPHARMA S.A.	331	5,83	7,00
16590	RONDEC DM JBE *120ML		ABBOTT DEL ECUADOR	10	3,14	3,76	08480	LANIMEX SOB GRAN 100MG * 30		BASELPHARMA S.A.	0	13,00	15,60
10803	SIMILAC ADVANCE 1 IQ *400GR		ABBOTT DEL ECUADOR	166	8,83	10,15	08244	LANIMEX SUSP 50MG/5ML * 60ML		BASELPHARMA S.A.	0	3,25	3,90
22227	SIMILAC ADVANCE 2 IQ *400GR		ABBOTT DEL ECUADOR	4	7,81	8,98	07571	LANIMEX TAB 100MG * 20		BASELPHARMA S.A.	0	6,67	8,00
01996	SIMILAC ADVANCE FORMULA INF		ABBOTT DEL ECUADOR	194	6,92	7,96	16940	LIBEREC JBE 5MG/5ML * 100ML		BASELPHARMA S.A.	11	3,25	3,90
02021	SIMILAC ADVANCE II FORMULA INF * 400GR		ABBOTT DEL ECUADOR	197	6,50	7,48	11875	LIBEREC TAB 10MG * 20		BASELPHARMA S.A.	56	6,67	8,00
04650	SIMILAC ADVANCE LF *375GR		ABBOTT DEL ECUADOR	129	6,57	7,88	10821	ACID MANTLE N CREM *200GR		BAYER DEL ECUADOR	7	4,60	5,52
01589	SIMILAC CON HIERRO *450GR		ABBOTT DEL ECUADOR	5	4,90	5,84	10497	ACID MANTLE N LOCION *120ML		BAYER DEL ECUADOR	219	6,45	7,74
01588	SIMILAC SIN HIERRO *450GR		ABBOTT DEL ECUADOR	37	4,90	5,84	01601	ADALAT COMP 10MG * 20		BAYER DEL ECUADOR	82	9,33	11,20
07389	SIMILAC SPECIAL CARE *1 18ML		ABBOTT DEL ECUADOR	1	1,17	1,40	06709	ADALAT OROS COMP 20MG *8		BAYER DEL ECUADOR	0	7,08	8,50
16597	SUPLENA *8ONZ		ABBOTT DEL ECUADOR	207	1,96	2,35	07502	ADALAT OROS COMP 30MG *8		BAYER DEL ECUADOR	183	9,98	11,97
01575	VALCOTE JBE *120ML		ABBOTT DEL ECUADOR	0	7,39	8,86	01603	ADALAT OROS COMP 60MG *8		BAYER DEL ECUADOR	104	15,07	18,08
01573	VALCOTE TAB 250MG *30		ABBOTT DEL ECUADOR	231	9,73	11,79	09038	AVELOX AMP IV 400MG/250ML *1		BAYER DEL ECUADOR	14	58,34	70,00
01574	VALCOTE TAB 500MG *30		ABBOTT DEL ECUADOR	194	18,69	22,39	05756	AVELOX TAB 400MG *5		BAYER DEL ECUADOR	63	32,99	39,06
20355	VANCOMICINA ABBOT AMP 500MG * 1		ABBOTT DEL ECUADOR	0	11,76	14,70	05757	AVELOX TAB 400MG *7		BAYER DEL ECUADOR	13	45,25	54,30
08109	ABIOLEX COMP 10M * 14		ABL PHARMA ECUADOR S	95	5,83	7,00	04786	BAYODITEM N CREM *20GR		BAYER DEL ECUADOR	2464	4,28	5,11
08093	ACEPRAN COMP 0.5MG * 20 ### (RECETA)		ABL PHARMA ECUADOR S	64	0,83	1,00	06795	BAYRO AMP 1GR/2ML *1		BAYER DEL ECUADOR	247	3,50	4,20
08681	ACEPRAN COMP 2MG * 20 ### (RECETA)		ABL PHARMA ECUADOR S	28	3,33	4,00	0000100074	BAYRO CREMA *20GR		BAYER DEL ECUADOR	0	6,82	8,12
08670	ACEPRAN GTAS 2 5MG * 10ML ### (RECETA)		ABL PHARMA ECUADOR S	0	4,07	4,88	0000100073	BAYRO FORTE GEL *20GR		BAYER DEL ECUADOR	0	8,40	10,34
08732	AFLAZACORT COMP. 5MG * 10		ABL PHARMA ECUADOR S	34	4,32	5,18	01611	BINOTAL AMP. 1GR *1		BAYER DEL ECUADOR	10	2,41	2,90
08731	AFLAZACORT COMP 30MG * 10		ABL PHARMA ECUADOR S	0	20,57	24,68	01612	BINOTAL AMP 1GR *1		BAYER DEL ECUADOR	10	3,54	4,25
08084	AMOLEX BID COMP 875MG * 14		ABL PHARMA ECUADOR S	38	18,68	22,41	01614	BINOTAL COMP 500MG *50		BAYER DEL ECUADOR	0	17,76	21,32
08083	AMOLEX BID SUSP 400mg * 35ML		ABL PHARMA ECUADOR S	0	6,03	7,23	01615	BINOTAL COMP 1000MG *56		BAYER DEL ECUADOR	11	32,16	38,60
0000100250	AMOLEX BID SUSP 400MG *70ML		ABL PHARMA ECUADOR S	20	10,72	14,14	08946	BINOTAL JBE 125MG *60ML		BAYER DEL ECUADOR	22	3,06	3,68
10883	AMOLEX UF SUSP 800MG * 70ML		ABL PHARMA ECUADOR S	14	14,86	17,83	01610	BINOTAL JBE 250MG *60ML		BAYER DEL ECUADOR	8	5,56	6,68
08671	ARNELA CVU VAG 100MG * 6		ABL PHARMA ECUADOR S	37	3,67	4,84	05916	CARDIO-ASPIRINA TAB 100MG *30		BAYER DEL ECUADOR	980	5,95	7,14
10884	ARNELA CVU VAG 200MG * 3		ABL PHARMA ECUADOR S	77	3,10	3,72	01625	CIPROXINA COMP 250MG *10		BAYER DEL ECUADOR	36	19,31	23,18
08086	CLAXID COMP 500MG * 14		ABL PHARMA ECUADOR S	60	16,43	19,71	08454	CIPROXINA COMP 500MG *5		BAYER DEL ECUADOR	138	23,32	27,82
08087	CLAXID SUSP 125MG * 80ML		ABL PHARMA ECUADOR S	8	9,21	11,05	07365	CIPROXINA COMP 750MG *5		BAYER DEL ECUADOR	21	34,78	41,74
08088	CLAXID SUSP 250MG * 80ML		ABL PHARMA ECUADOR S	27	15,04	18,04	01625	CIPROXINA INF. SOL INY 200MG *100ML		BAYER DEL ECUADOR	14	32,23	38,70
10389	CLIMAFEM COMP * 30		ABL PHARMA ECUADOR S	3	16,59	19,91	08794	CIPROXINA SUSP 250MG *5ML		BAYER DEL ECUADOR	9	35,77	42,92

VI CAPITULO

6. PLAZA.- Distribución

- Canal directo de distribución.- El canal de distribución de FARMAENLACE se desagrega en dos vías:

La distribución de los productos se pueden dar ya sea por medio del jefe de ventas y pasar directamente a los clientes de farmacias objetivas o por la fuerza de ventas a nivel Nacional, para llegar finalmente a los clientes de farmacias objetivas, todo esto se realiza con el esfuerzo y trabajo en equipo.



6.1 ESTRATEGIAS de los Canales de Distribución.-

- Tener nuestros propios canales de distribución, con lo cual nos permite mantener un contacto directo con nuestro cliente.
- Dividir el trabajo asignando diversas funciones a los miembros de canal que las puedan realizar de manera mas eficaz y eficiente, con el objeto de proporcionar a los consumidores meta, variedades de productos que resulten satisfactorios.

6.2 COBERTURA

1990 -1995	1996 - 2000	2001 - 2003	2004 - 2005
(Poblaciones)	(Poblaciones)	(Poblaciones)	(Poblaciones)
Ibarra	Ibarra	Carchi	Carchi
Atuntaqui	Atuntaqui	Imbabura	Imbabura
Otavalo	Otavalo	Pichincha	Pichincha
Cotacachi	Cotacachi	Tungurahua	Tungurahua
San Lorenzo	San Lorenzo	Chimborazo	Chimborazo
Valles de Quito	Valles de Quito	Bolívar	Bolívar
Tulcán	Tulcán	Loja	Loja
San Gabriel	San Gabriel	Zamora	Zamora
	San Antonio	Esmeraldas	Esmeraldas
	Quito	Manabí	Manabí
	Latacunga	Los Ríos	Los Ríos
	Ambato	Napo	Napo
		Pastaza	Pastaza
		Orellana	Orellana
			Cañar
			Azuay
			El Oro

VII CAPITULO

7. PROMOCION.- PUBLICIDAD.- MERCADO OBJETIVO.- FARMACIAS

La **promoción** es una actividad que proporciona un incentivo adicional, animando el mercado objetivo para incrementar el comportamiento de compra a corto plazo.

FARMAENLACE mantiene contacto directo con las diferentes farmacias, pero carece de publicidad para darse a conocer fácilmente en el mercado, y lograr una buena promoción necesitamos de las siguientes estrategias.

7.1 Estrategias:

- Lanzamiento de remodelación de farmacia.- Brindamos el servicio de remodelación de la farmacia pero mantenemos su mismo nombre, logrando de esta manera que el cliente mantenga fidelidad con FARMAENLACE.

- Apoyo publicitario a las farmacias en medios escritos masivos (periódico, revistas, etc.)

- Apoyo publicitario a la cadena por medios impresos

- Las ferias también actuarán como impulsor de la imagen de las farmacias

- Reuniones y visitas programadas con dueños de farmacias objetivo

- Apoyo económico a las farmacias por medio de la concesión a los laboratorios de espacios publicitarios ubicados en la rotulación interior de la farmacia.

- **Estrategia Plan Puntos**

Acumule sus puntos por todas sus compras y gane fabulosos premios

- **Estrategia Plan Auto**

Apoyamos para el bienestar de su familia y le brindamos la oportunidad de adquirir un auto

CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado un estudio en la distribuidora farmacéutica FARMAENLACE, hemos establecido la necesidad de realizar un plan de mercadeo con la finalidad de poder posicionarnos en el mercado con una imagen, seriedad y compromiso con los clientes, brindando un servicio rápido y con variedad de productos de calidad, llegando a satisfacer a sus clientes.

Con la aplicación de este plan de Marketing esperamos llegar a cubrir el 40% del mercado farmacéutico y poder proyectarnos para un constante crecimiento en los próximos 5 años.

BIBLIOGRAFIA

Módulo de Marketing, Seminario de Graduación, Ing. Xavier Ortega

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial Libro Libre. 1993. Primera edición.

Estudio de Mercado. Realizado por Ing. José Erazo Año 2004

Internet:

http://www.monografías.com

http://www.plandemarketing.com

http://www.google.com: Análisis FODA

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

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

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

Módulo:

Entrepreneurship

Instructor:

Ing. Gustavo D. Cettolo

Tutor:

Ing. Xavier Ortega (MBA)

Autores:

Silvia Brito Andrade
Verónica Jara Reinoso
Andrea Sigüenza
Juan Vázquez Abad

Cuenca – Ecuador
2006

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.

La 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 mese 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 esta 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 ha operar a partir de los últimos días de agosto, mientras que el inicio de la distribución de los productos esta planificada para el mes de noviembre con la finalidad de que coincida con las festividades de fin de año, para aprovechar esta época de gran demanda de electrodomésticos.

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

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

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

Está modelo de negocio nace de la iniciativa de un grupo de emprendedores de la Universidad del Azuay, que basándose en los contactos de uno de ellos en la CENTROSUR y en los negocios implantados en países como Chile y Colombia por

empresas distribuidores de energía que además distribuyen electrodomésticos, seguros, equipos de comunicación, internet y otros productos; plantearon la idea de formar la Empresa CREDIHOGAR cuyo principal accionista será la Empresa Eléctrica que contribuirá con sus ventajas competitivas como:

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

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

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

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

2. PRODUCTO O SERVICIO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LAVA VAJILLAS EN VARIOS MODELOS

MICROONDAS EN VARIOS MODELOS

HORNOS TOSTADORES EN VARIOS MODELOS

SISTEMAS DE AIRE ACONDICIONADO, EN VARIOS MODELOS

2.1 CALIDAD

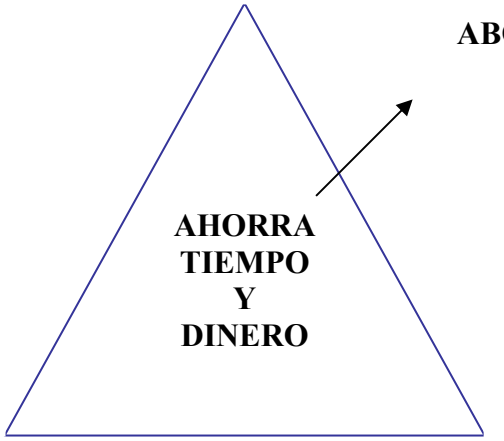
Los productos INDURAMA desde 1999, cuentan con las certificaciones ISO 9001:1994 e ISO 9001:2000. Esta norma de calidad regula los procesos de producción y servicio técnico.

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

2.2 TRIANGULO DE VALOR

….

ELECTRODOMÉSTICOS



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

(a) ***Base de datos de clientes (servicio):*** Información importante para el análisis de todos los aspectos relacionados con el negocio, además de ser una ventaja competitiva que nos permite personalizar a todos los clientes de nuestro mercado objetivo, buscando que este negocio sea para ellos un servicio más de la CENTROSUR.

(b) ***Alianza estratégica con empresa líder de sector industrial:*** Se garantiza la calidad del producto, el posicionamiento de la marca en el mercado, los canales de distribución, el servicio técnico posventa, y otros aspectos.

(c) ***Cobertura geográfica:*** La cantidad de puntos de atención al cliente con los que cuenta la CENTROSUR en las tres provincias y principalmente en las áreas rurales, se convierte en un factor crítico de éxito, ya que se garantiza la fácil accesibilidad de nuestros clientes al producto.

(d) ***Modelo de comercialización:*** Como se señalo 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.

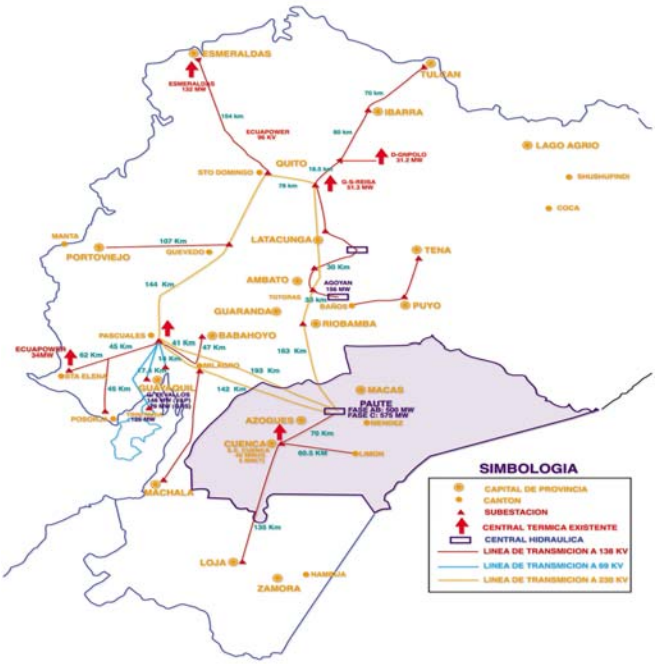
4. ANÁLISIS DEL MERCADO

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.

(A) Nivel de consumo de energía de clientes residenciales

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

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

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

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

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

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

(B) Historial de pagos de los clientes residenciales

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

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

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

Cuadro Nro. 2

Porcentajes de recaudación durante el año 2005

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

Fuente: Sistema de Evaluación del desempeño de la Centrosur

Resumen de la segmentación del mercado

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

4.3 TENDENCIAS

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

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

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

4.4 TAMAÑO

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

⇒ La mayoría ya poseen una refrigeradora o cocina; pero siempre están en búsqueda de renovar sus electrodomésticos.

⇒ Un porcentaje importante utiliza cocinetas o electrodomésticos de segunda mano; es una oportunidad para ellos el poder acceder a productos nuevos.

⇒ Muy pocos cuentan con lavadores de vajillas, microondas, hornos eléctricos o sistemas de aire acondicionado, se puede introducir estos productos creando la necesidad y las oportunidades de promoción directa.

⇒ Existen clientes que desean hacer extensivo este servicio a parientes que lo necesiten; siempre que el abonado mantenga su condición de deudor se ampliaría el mercado a este tipo de clientes.

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

4.5 CRECIMIENTO

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

5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

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

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

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

Se puede decir que existen dos tipos de competencia:

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

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

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

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

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

2) Se negocia un plan de pagos, otorgándole crédito a mediano y largo plazo, por lo general estos plazos llegan hasta los 24 meses, lo que genera cuotas pequeñas "accesibles para el cliente".

3) En algunos casos se realizan promociones ofreciendo combos de productos relacionados, en lo que se refiere a INDURAMA por lo general estos combos se promocionan desde la fábrica y el financiamiento va a depender de cada distribuidor.

4) Otras ocasiones se ofrecen productos de enganche, es decir que por la compra de un producto se obsequia otro de menor valor.

5) Las tasa de interés que se establece, difiere entre cada distribuidor, sin embargo según se lo demuestra en el cuadro número tres, son tasas muy altas que superan con creces las que publica el Banco Central del Ecuador.

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

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

Cuadro Nro. 3

Cuadro comparativo de precios de productos en promoción

COMBO DE REFRIGERADORA Spazio + COCINA Barcelona + HORNO TOSTADOR Hti-14bl

CARACTERÍSTICA	JAHER	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 fabrica.

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

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

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

6.2 CANALES DE DISTRIBUCION

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

- Como se menciono anteriormente, el área de concesión de la CENTROSUR abarca aproximadamente 29.000 Km^2, en las provincias Azuay, Cañar y Morona Santiago, dentro de esta cobertura geográfica, cuenta con más de 87 puntos de atención al cliente, entre grandes agencias y pequeñas oficinas, en la mayoría de parroquias de estas 3 provincias.

- INDURAMA, desde hace 5 años maneja el sistema RAM (Reposición Activada por el Mercado), realizando reposiciones diarias de producto para evitar la pérdida de ventas por falta de stock, para lo que cuenta con más de 50 vehículos para su distribución.

- La distribución se realizará en forma directa: el cliente podrá solicitar el producto por medio de catálogos, en la página web de la CENTROSUR, en las agencias de la empresa y en la matriz. Una vez que se autorice la transacción se enviará la orden de pedido para que INDURAMA entregue el bien en cualquiera de las oficinas, según lo disponga el cliente.

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

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

6.3 PUBLICIDAD

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

catálogos y promociones serán proporcionados por INDURAMA y para tener un costo referencial de la publicidad adicional se cotizó cada afiche publicitario en USD $0.01, con una frecuencia de cinco afiches anuales dirigidos al mercado objetivo, representando un costo total anual de USD $10.000.

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

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

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

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

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

"Comparta con sus seres queridos la suerte de ser cliente de la CENTROSUR"

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

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

6.3.1 MERCHANDISING

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

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

6.3.2 RELACIONES PÚBLICAS

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

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

El objetivo principal de esta publicidad es llegar a cubrir todas las áreas en que se distribuirán nuestros productos para que nuestros clientes se sientas 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:

- Consultas y encuestas a clientes y consumidores
- Se investigará conjuntamente con el proveedor, en este caso con INDURAMA, todo un plan de lanzamiento del producto.
- Se informará al mercado objetivo en los meses de Agosto a Noviembre del 2006 sobre nuevo modelo de negocio por medio de las planillas eléctricas adjuntando afiches publicitarios, catálogos de productos , y publicidad en los diferentes medios, tales como: La radio, la televisión, prensa escrita, etc.

El lanzamiento del modelo de negocio estará dirigido a las autoridades, la prensa y a empresarios, y se realizará en el mes de Diciembre del 2006, el cual se llevara a cabo en Salón de Recepciones del Hotel Oro Verde con el siguiente programa.

- Presentación del Evento manejado por el Gerente General de CREDIHOGAR.
- Presentación del modelo de negocio
- Presentación del catálogo de Productos
- Presentación de la Misión, Visión y Ventajas Competitivas de CREDIHOGAR.
- Presentación del Equipo de Trabajo de CREDIHOGAR.
- Preguntas a los Asistentes sobre el nuevo modelo lanzado y recepción de sugerencias.
- Un cóctel de despedida. En el que se entregara un recuerdo con el logo de CREDIHOGAR.

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:

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 agilitar 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 manejara 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).- Contáremos con la colaboración de los abogados de la CENTROSUR, Dr. Miguel Cordero y Dr. David Mera, quienes brindarán el apoyo

legal como parte del convenio con dicha empresa.

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

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

PROPIEDAD DE LA EMPRESA Y CAPITALIZACION

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

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

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

DISTRIBUCIÓN DE ACCIONES

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

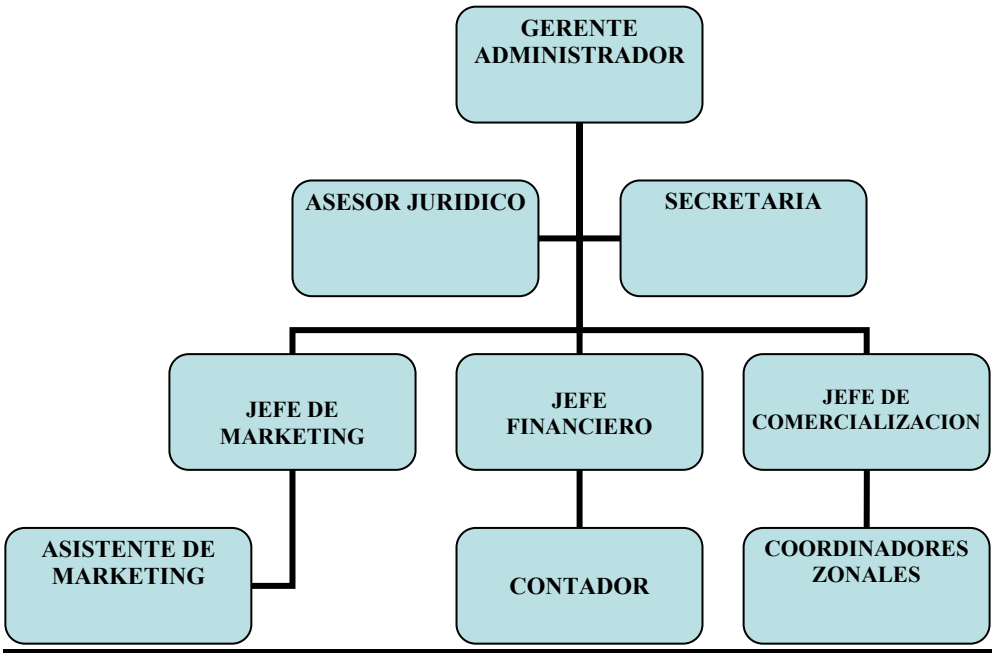
Se encargarán de la dirección del negocio los cuatro directores (accionistas) que harán las funciones de:

- **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**

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

11.4 FLUJO DE CAJA

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

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

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

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

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

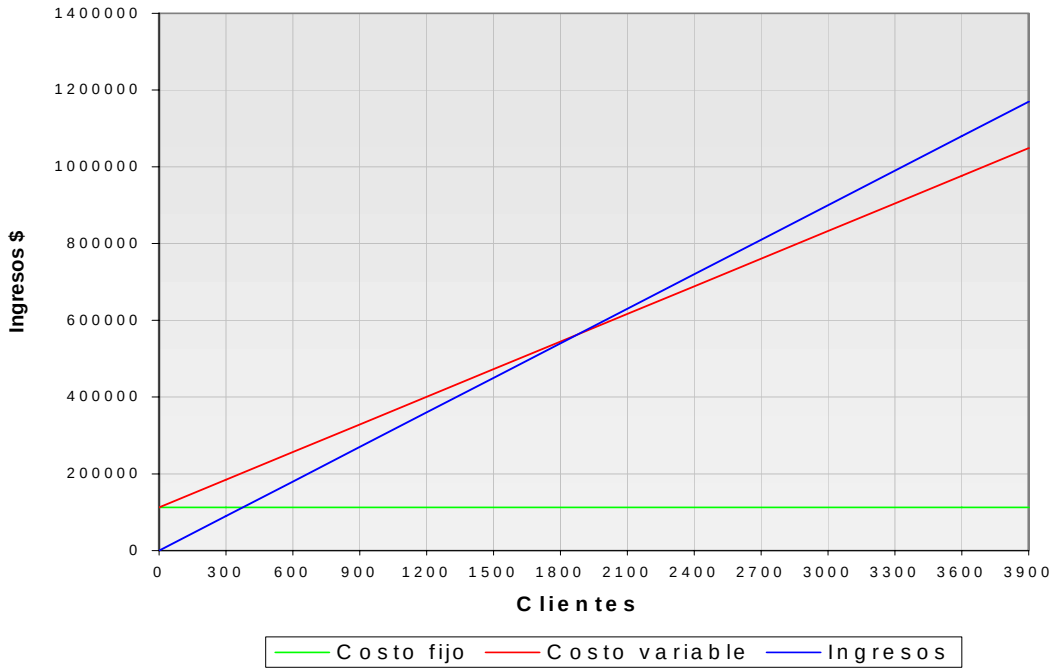


Gráfico # 3

Punto de Equilibrio

Escenario Normal

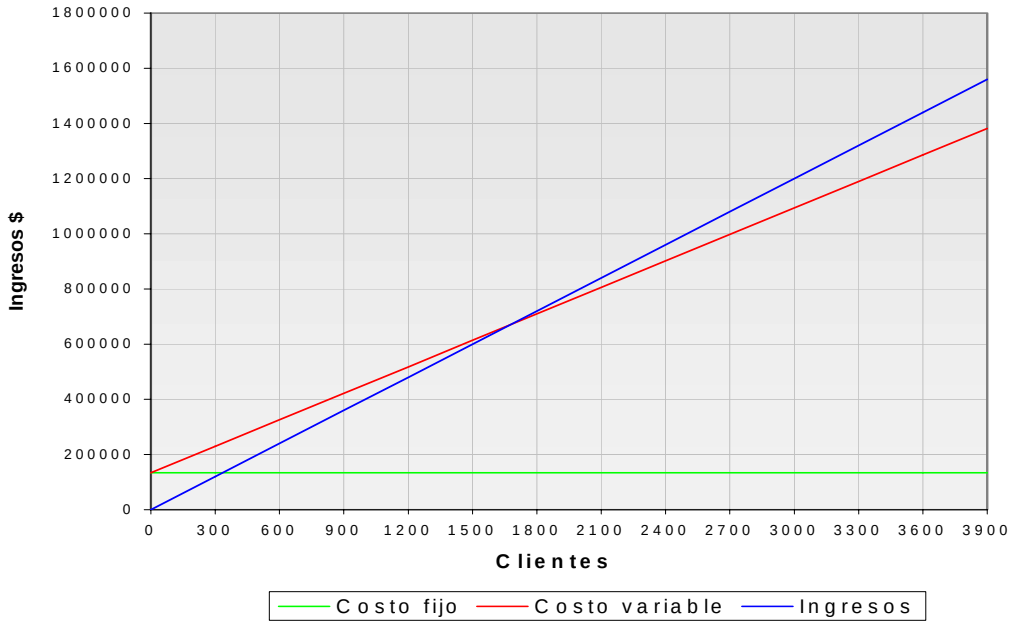
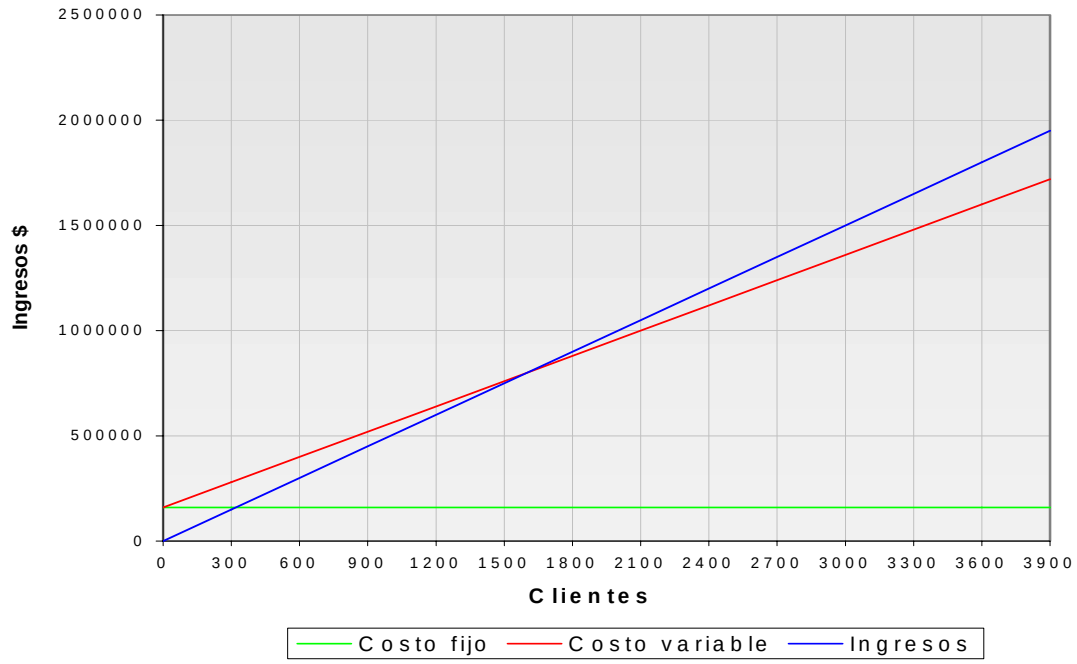


Gráfico # 4

Punto de Equilibrio

Escenario Optimista



12. APÉNDICES

Anexo Nro. 1

GUÍA DE **PROMOCIONES** ABRIL • JUNIO 2006

Indurama

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

Indurama

COCINAS Y REFRIGERADORAS

ABRIL • JUNIO 2006

PROMOCIONES

DIA DE LA MADRE

MUNDIAL

Valencia SPAZIO + **Cilindro de Gas**

PVP $198.00

• 24 Pulgadas • 4 Quemadores • Tablero de acero inoxidable • Horno de Fácil Limpieza • Encendido electrónico

Venecia SPAZIO + **Cilindro de Gas**

PVP $278.00

• 24 Pulgadas • 4 Quemadores • Tablero de acero inoxidable • Gaveta Platos • Encendido electrónico • Grill

San Remo SPAZIO + **Cilindro de Gas**

PVP $308.00

• 24 pulgadas • 4 quemadores • Tablero esmaltado • Timer • Encendido electrónico en horno y quemadores • Grill • Asador giratorio

Verona SPAZIO + **Cilindro de Gas**

PVP $298.00

• 20 pulgadas • 4 quemadores • Tablero de acero inoxidable • Encendido electrónico • Luz en el horno • Gaveta Platos

Sevilla SPAZIO + **Horno Tostador** HTI-14BL

PVP $389.00

• 32 pulgadas • 6 quemadores • Tablero de acero inoxidable • Encendido electrónico en el horno y quemadores • Asador Giratorio • Plancha Teflonada • Parrilla Teflon

Nápoles SPAZIO + **Horno Tostador** HTI-14BL

PVP $459.00

• 32 pulgadas • 6 quemadores • Tablero esmaltado • Timer digital • Encendido electrónico en el horno y quemadores • Dato eléctrico

Roma CROMA + **Horno Tostador** HTI-14CR

PVP $499.00

• 32 pulgadas • 6 quemadores • Timer digital • Encendido electrónico en el horno y quemadores • Plancha Teflonada • Asador giratorio

Mónaco CROMA 2 + **Horno Tostador** HTI-14CR

PVP $529.00

• 32 pulgadas • 6 quemadores • Plancha Teflonada • Asador giratorio • Timer digital • Encendido electrónico en el horno y quemadores

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

PVP $449.00

• Control electrónico de encendido programable • 6 ciclos de lavado • Interior de acero inoxidable • 4 niveles de temperatura de lavado • Canastas interior y superior ajustables

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

PVP $549.00

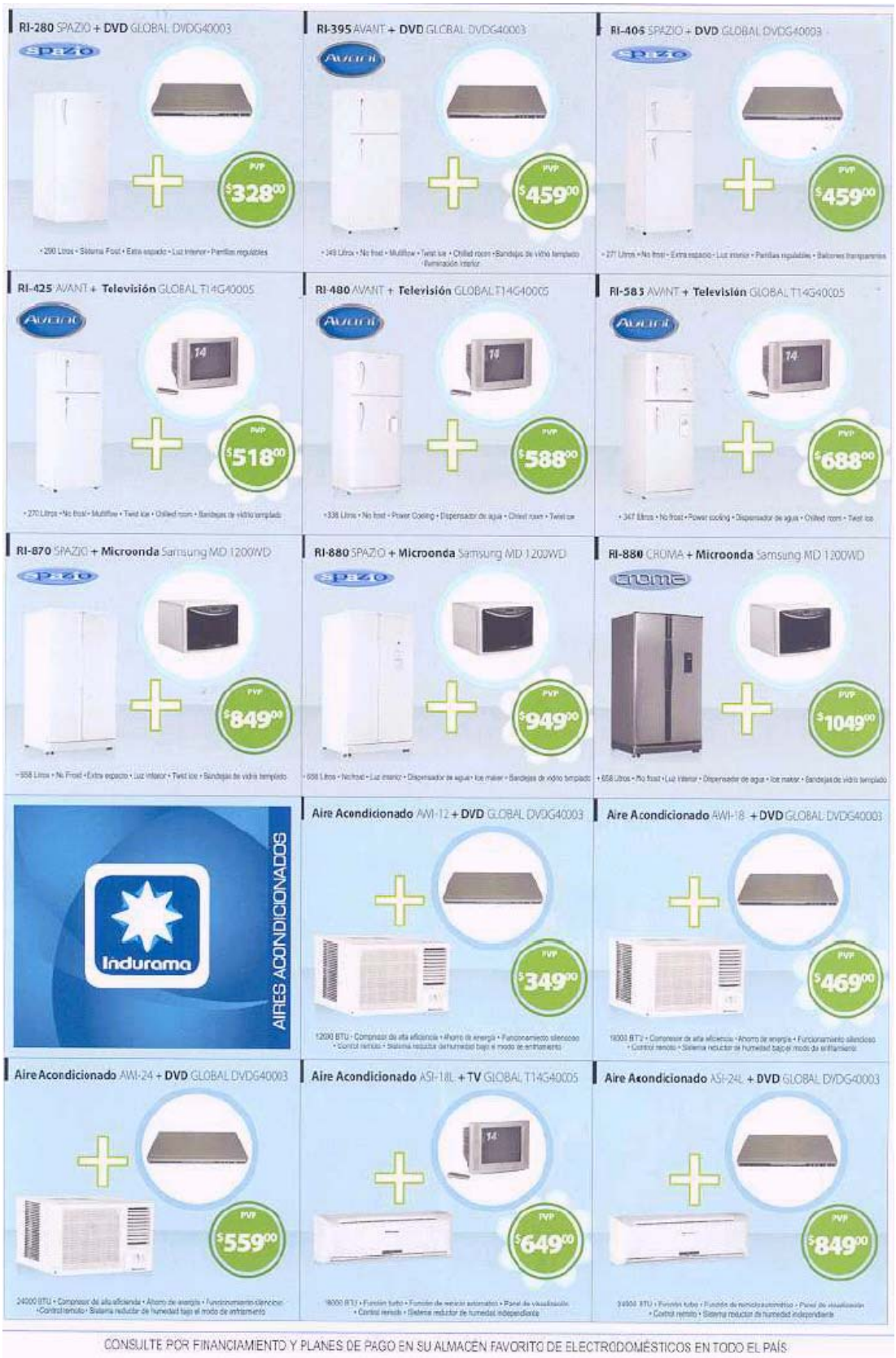
• Control electrónico de encendido programable • No requiere enjuague • Interior de acero inoxidable • 4 niveles de temperatura de lavado • Canastas interior y superior ajustables

LAVA VAJILLAS

Indurama

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 $328.00
RI-395 AVANT + DVD GLOBAL DVDG40003
PVP $459.00
RI-405 SPAZIO + DVD GLOBAL DVDG40003
PVP $459.00
RI-425 AVANT + Televisión GLOBAL T14G40005
PVP $518.00
RI-480 AVANT + Televisión GLOBAL T14G40005
PVP $588.00
RI-585 AVANT + Televisión GLOBAL T14G40005
PVP $688.00
RI-870 SPAZIO + Microonda Samsung MD 1200WD
PVP $849.00
RI-880 SPAZIO + Microonda Samsung MD 1200WD
PVP $949.00
RI-880 CROMA + Microonda Samsung MD 1200WD
PVP $1049.00
Indurama
AIRES ACONDICIONADOS
Aire Acondicionado AWI-12 + DVD GLOBAL DVDG40003
PVP $349.00
Aire Acondicionado AWI-18 + DVD GLOBAL DVDG40003
PVP $469.00
Aire Acondicionado AWI-24 + DVD GLOBAL DVDG40003
PVP $559.00
Aire Acondicionado ASI-18L + TV GLOBAL T14G40005
PVP $649.00
Aire Acondicionado ASI-24L + DVD GLOBAL DVDG40003
PVP $849.00
CONSULTE POR FINANCIAMIENTO Y PLANES DE PAGO EN SU ALMACEN FAVORITO DE ELECTRODOMÉSTICOS EN TODO EL PAÍS

Anexo Nro. 1

ABRIL • JUNIO 2006
COMBOS
DÍA DE LA MADRE
MUNDIAL
Indurama
$528
$888
$628
$1048
$1207
$1237
$1237
servihogar
CONSULTE POR FINANCIAMIENTO Y PLANES DE PAGO EN SU ALMACÉN FAVORITO DE ELECTRODOMÉSTICOS EN TODO EL PAÍS

Anexo Nro. 2

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 ACADEMICOS:

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:	**Etapa**
Cargo:	**Comercialización.**
Tiempo:	**3 años.**
Teléfono:	**2833-576 / 2837-068**

Anexo Nro. 2

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 ACADEMICOS:

SECUNDARIA: "Colegio Sagrados Corazones,"
título obtenido: Bachiller en Ciencias de Comercio

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

EXPERIENCIA LABORAL:

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

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

Anexo Nro. 2

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.**

Anexo Nro. 2

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.**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MONOGRAFÍA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORA:

ANDREA SIGUENZA VEGA

COLABORADORA:

DIANA CHUNGATA ZAGAL

TRABAJO DE:
GERENCIA FINANCIERA

TEMA:
REINGENIERÍA FINANCIERA APLICADA A LA REPSOL YPF ECUADOR

CURSO DE GRADUACIÓN
ABRIL – SEPTIEMBRE 2006

Índice de contenidos Pag.

1. Introducción …… 1

2. Objetivos General ……... 2

2.1 Objetivos Específicos……. 2

3. REPSOL Filosofía ……. 3

3.1 Antecedentes……. 3

3.2 Visión …… 6

3.3 Misión ……..... 6

3.4 Valores……..... 6

4. Análisis del Entorno…….. 7

4.1 Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter …….. 9

4.2 Herramientas empresariales (FODA)…… 10

5. Reingeniería Financiera Aplicada a REPSOL YPF……….. 11
Ecuador

5.1 Reingeniería de la REPSOL Ecuador: Análisis del entorno……. 11

5.2 Balance Scorecard……. 11

5.3 Reingeniería de la EPSOL: cadena de valor…….. 15

5.4 Reingeniería de Productos…….. 16

5.5 Razones Financieras…… 17

6. Conclusiones...... 19

1. INTRODUCCION

La monografía que se presenta a continuación, hace referencia a la Reingeniería Financiera aplicada a la empresa REPSOL YPF Ecuador, y su Alineación al Negocio.

El enfoque de este trabajo está fundamentado en un sistema de información financiera, y sus variables macroeconómicas conjuntamente con las microeconómicas, para evaluar sus actividades financieras pasadas, presentes y alinearse hacia el logro de los objetivos futuros.

Utilizaremos la metodología de la reingeniería financiera y su nuevo enfoque de alineamiento de la gerencia financiera a la estrategia de la empresa.

Es importante exponer que durante el desarrollo del trabajo nuestro grupo tuvo algunos problemas como:

Difícil acceso a la información
Falta de balances Actuales
No trabajamos en la empresa, por tal razón, el presente, es un trabajo investigativo

Por los problemas ya descritos anteriormente, se escogió opción de presentar los balances del año 2002 y 2003, también se nos facilito por una Agente comercial los flujos de caja de esos años.

2. OBJETIVO GENERAL

Identificar el problema gerencial – administrativo y financiero en la Unidad de Negocio de comercialización de gas de la Empresa REPSOL.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar el diagnóstico puntual de la gerencia de la empresa REPSOL.
Realizar el diagnóstico puntual del proceso administrativo del manejo del cilindro de gas en la empresa REPSOL.
Realizar el diagnóstico puntual del manejo financiero de la empresa REPSOL.

2.2. PROPÓSITO

Con el sistema de reingeniería Financiera, se tratará de identificar las diferentes necesidades materiales y humanas en busca de el mejoramiento continuó.

3. ANTECEDENTES

Logotipo de la Empresa

3.1. REPSOL YPF: SU FILOSOFIA

Repsol YPF es una empresa internacional integrada de petróleo y gas, con actividades en 28 países y líder en España y Argentina. Es una de las diez mayores petroleras privadas del mundo y la mayor compañía privada energética en Latinoamérica en término de activos.

En nuestro país, dentro de la línea de negocio de REPSOL las acciones de Refino y Marketing se agrupa en actividades económicas de comercialización de combustibles con una red constituida por 126 estaciones de servicio ubicadas en 20 de las 22 provincias del Ecuador, a través de las cuales, en el 2003 vendió 125 millones de galones, lo que le dió una participación en el mercado del 13.5%.

La empresa, comercializa además, aérocombustibles, con una participación del 33.8% del mercado nacional; en ventas directas de combustibles; con una participación del 17%; y, en la venta de lubricantes con una participación del 8%; esta situación, permite a la empresa ofrecer total garantía en calidad, cantidad y servicio en el abastecimiento de sus productos a los clientes, entre los que se encuentran prestigiosas firmas del país.

Vale indicar que, YPF y YPF International Ltd., así como REPSOL YPF vendieron, a valores de mercado, sus inversiones en Ecuador a Repsol YPF Ecuador S.A. en enero del 2001. Desde que inició sus operaciones en el país, REPSOL YPF ha invertido un monto de 6 millones de dólares y 307 millones respectivamente, registrando una pérdida neta de 1 millón de dólares y 1 millón de dólares respectivamente, por endeudamiento a largo plazo, otorgado por España, deuda que deberán cancelar en el término de 8 años finalizando la misma en el año 2006.

En el año 2003 la empresa emprendió la ampliación de la capacidad de producción del bloque 16 y participó en la construcción del oleoducto de crudos pesados, con el 29.66 % del capital social de esta obra que supera los 1400 millones de dólares.
Sumadas las inversiones que REPSOL YPF realizó en el 2003 a las que efectuó en años anteriores, se obtiene un total de 1000 millones de dólares, con lo que se convierte en una de las mayores inversoras en el sector hidrocaburífero del país

reconocido como el más importante para la economía Ecuatoriana.
La comercialización de gas licuado de petróleo para uso doméstico está a cargo de la línea de negocio de gas licuado de petróleo de REPSOL YPF que opera a través de las marcas DURAGAS Y AUTOGAS, con una participación en el mercado superior al 38%.

CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC)

Tras la integración de Repsol-YPF Ecuador con las empresas antedichas, se formaron departamentos staff (Económicos, Financieros, de Recursos Humanos, de Sistemas de Información, de Asesoría Jurídica y de Relaciones Externas), en cada una de las tres sociedades del Grupo existentes en Ecuador, Repsol-YPF, Repsol-YPF Comercial del Ecuador, S.A., Duragas, S.A.

Los años 2001 y 2002 han constituido para el CSC espacios temporales de consolidación de su estructura, funcionamiento y servicio, poniéndose en marcha dos proyectos importantes como el desarrollo de los procedimientos con la ayuda de PRICE WATERHOUSE y la digitalización de toda la documentación con el proyecto DME.

En lo referente a las Líneas de Negocio de la institución, se ha elaborado el documento al cual se ha denominado Acuerdo de Servicios firmado, esta situación se dió en abril de 2002, el Acuerdo de Servicios establece un marco de relación entre el CSC y sus Clientes.

La filosofía social de la empresa dirige su accionar hacia la responsabilidad social, mediante la ejecución de un plan de ayuda social, viabilizado a través de la Fundación REPSOL YPF del Ecuador, que hasta el momento ha ejecutado más de 127 proyectos de interés social, ubicados en 18 provincias del país, con una inversión directa que bordea los 3.6 millones de dólares y que han beneficiado a más de 380.000 ecuatorianos.

PRINCIPALES PLANES EN EL AMBITO AMBIENTAL

La empresa también a incursionado en la defensa del medio ambiente del país a través de la implementación de diversos planes y programas como los siguientes:

- Plan de Prevención y Mitigación Ambiental:
- Plan de Capacitación Ambiental:
- Plan de Ocupación y Seguridad Industrial:
- Plan de Manejo de Desechos:

3.2 VISION DE LA EMPRESA REPSOL YPF

"Ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor"

Con esta redacción de tan pocas palabras se busca que cada una de ellas englobe todo un concepto. Repsol YPF quiere ser:

- **Una** empresa: única y unida.
- **Internacional**, pues el ámbito de acción, se expande por la geografía mundial.
- **Petrolera y gasista integrada**: con vocación de integración en la cadena de valor de sus negocios.
- La empresa desea ser **admirada** en los ámbitos en los que actúa, desea ser reconocida en el mundo comercial e industrial, por el alto valor añadido que genera, la excelencia en la gestión empresarial que aplica, y por la cultura organizacional y la calidad de su dirección.
- **Orientada al cliente** ya que constituye el centro de todas sus acciones, lo que ha permitido **crear valor** para todos los accionistas.

3.3 MISION

La misión de la empresa, es servir y comercializar en forma profesional y confiable, con la finalidad de satisfacer las necesidades y oportunidades del mercado nacional, a través de un equipo capacitado y calificado.

3.4 VALORES

Los valores fundamentales de la compañía son los siguientes:

Integridad

Mantener un comportamiento intachable, necesariamente alineado con la rectitud y la honestidad. Promueve una rigurosa coherencia entre las prácticas corporativas y los valores de sus empleados.

Transparencia

Supone la difusión de información adecuada y fiel de lo que se hace. Una información veraz y contrastable. Una comunicación clara y oportuna, tanto interna como externamente.

4. REINGENIERIA REPSOL: Análisis del Entorno

ENTORNO MACROSOCIAL

La empresa debe ejecutar el proceso de reingeniería en un escenario donde se interponen algunas fuerzas y en donde las características de la sociedad y los clientes afectan directamente

A nivel sectorial la REPSOL YPF debe atender dos análisis. El Análisis del Entorno macro social y el análisis de las fuerzas competitivas sectoriales.

Macroeconómico	**Regulatorio**
▪ Crecimiento del PIB	▪ Ley Repsol
▪ Inversión e infraestructura	▪ Regulatorio Prudencial
▪ Desempleo	▪ Disciplinas Financieras
Desarrollo local	**Demográfico**
▪ Dinámica Social	▪ Perfil Demográfico
▪ Necesidades de la comunidad	▪ Perfil Social
▪ Instituciones Locales	▪ Perfil de las Familias
	▪ Perfil de las Microempresas

Las autoras del trabajo, tomamos en consideración únicamente el aspecto macroeconómico para realizar el microproyecto de reingeniería

Análisis Macroeconómico

Crecimiento del PIB

ECUADOR: PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS PIB

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Producto Interno Bruto							
PIB Total (Millones de USD)	23.635	23.255	16.674	15.934	21.024	24.311	26.745
PIB Total (Millones de USD)	23.635	23.255	16.674	15.934	21.024	24.311	26.745
PIB Total Per Cápita (En USD)	2.111	2.035	1.429	1.338	1.729	1.959	2.112

El PIB del 2002 en relación al 2003 se incrementó en un 1.1%, lo que significa que se dio un crecimiento económico positivo, redundando en mayor flujo de circulante y mayor inversión

- **Inversión e infraestructura**

INVERSIONES EXTRANJERAS DIRECTAS EN EL ECUADOR (en millones de dólares)

Inversiones Extranjeras Directas en el Ecuador (en millones de dólares)		
Año	**Inversión petrolera**	**Inversión extranjera total**
2002	1.057,5	1.275
2003	1.265,3	1.555
2004	919,8	1.160

Nos indica la inversión petrolera en el año 2002 se incrementa en relación al 2003 en un porcentaje de 1.20%; pero, para el 2004 disminuyó significativamente, esta situación probablemente estanco la inversión en el sector en el año 2004.

- **Desempleo**

AÑOS	**2002**	**2003**
Desempleo Total	**8.4%**	**8.2%**

Como se observa en el cuadro anterior, el desempleo en el año 2003 disminuyo levemente con relación al año 2002, esta situación produce a nivel social aumento de confianza y seguridad en el empleo.

4.2 LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

- **Rivalidad de las Empresas:**

La REPSOL YPF en Ecuador se desenvuelve en medio de un oligopolio, aunque algunos de los productores proceden como un monopolio dado que como son escasos firman alianzas entre ellos para poder exigir más a los clientes.

En nuestro país su competencia directa es AGIP Empresa Italiana y CONGAS DEL Grupo Eljuri.

- **Clientela potencial**:

La clientela interna en el Ecuador se incrementa anualmente con convenios respaldados por el departamento legal REPSOL.

- **Grado de negociación con Proveedores**:

REPSOL YPF con su gran producción y comercialización del producto le resulta fácil negociar mejores condiciones con los proveedores.

- **Barreras de entrada**:

La empresa tiene algunas actitudes defensivas para evitar la entrada de nuevos competidores:

REPSOL YPF se maneja con cláusulas de contrato abusivas para abrir nuevas estaciones de servicio,

PEPSOL se estanca en sus objetivos debido al abuso en sus grandes impuestos.

- **Productos sustitutivos**:

Inexistentes aunque empiezan a aparecer otras fuentes como las energías renovables pero todavía no tienen mucha importancia respecto al petróleo.

4.3 HERRAMIENTAS EMPRESARIALES (FODA)

FORTALEZAS

- REPSOL YPF es una de las mayores inversoras en el sector hidrocarburífero del País.
- REPSOL YPF es una compañía Multinacional
- Ampliación de su capacidad de producción bloque 16 con el plan denominado 75k y otras obras.
- Tiene Tecnología de última generación.
- Capacidad de ducto de 450 mil barriles diarios para el país.
- Cuenta con 126 Estaciones de servicio.
- Posee una variedad en sus líneas de negocio.
- Profesionalismo de su personal debido a su evaluación internacional por competencias.
- REPSOL YPF cumple con la responsabilidad social, mediante la fundación REPSOL YPF del Ecuador.

OPORTUNIDAD

- En algunas ocasiones reemplaza al sistema de Oleoducto Trans ecuatoriano (SOTE).

DEBILIDADES

- Las tarifas de comercialización de las estaciones de servicio REPSOL no han sido actualizadas ya que el precio del petróleo esta limitado con subastas.
- La amortización de la inversión es excesivamente lenta, de ahí que luego de los costos y gastos nos queda una utilidad reducida.
- REPSOL se presenta con dificultades de transporte y maquinarias.
- Problemas de Burocracia en los procesos frente a la competencia.
- El personal del sector de explotación tienen sueldos elevados
- Se presenta mal estado de sus cilindros En la Unidad de Negocios del gas.

AMENAZAS

- REPSOL dentro de la línea de lubricantes se encuentra en un sexto puesto.
- Imprevistos de la naturaleza, como la erupción del volcán Reventador.
- Problemas de inestabilidad política, falta de seriedad del gobierno.
- Problemas con el cumplimiento del compromiso de REPSOL YPF, en
- Respetar al ecosistema de la amazonía ecuatoriana.
- El mercado de derivados tiene una alta regulación.

BALANCE SCORE CARD

Perspectiva Financiera

Nuestro grupo de trabajo solicitó una entrevista formal a la cual asistimos en el edificio de la Cámara de Industrias, nuestro entrevistado fue el Sr. Marcelo Hermida Agente Comercial de DURAGAS, su comentario fue:

Nuestra empresa es una de las más fuertes en el área financiera debido a que cada año se optimizan sus procesos, otro factor es su incremento anual de utilidades y la cancelación total frente a sus deudas.

Perspectiva del Cliente

Repsol YPF está legalmente registrada y autorizada en el Ministerio de Energía y Minas lo que le permite distribuir combustibles a los sectores: Industrial, Petrolero, Eléctrico, Agrícola y Naviero Nacional e Internacional.

Sectores como:

Sector: Arrocero, Cacaotero, Cafetero,
Uso: Secado de Granos
Producto: Gas a Granel
Combustión limpia. No contamina el grano

Sector: Cerámico
Uso: Cocción, Secado, Atomizado
Producto: Gas a Granel

Sector: Aerocombustibles

El avión es el medio de transporte por excelencia en el mundo globalizado actual. Repsol YPF es especialista en distribuir carburantes de aviación en aeropuertos de Argentina, Chile, Ecuador, España, y Perú.

En Ecuador actualmente somos el mayor suministrador de JET A-1, posición que se ganó gracias a la calidad en el servicio.

Perspectiva de procesos internos

Exploración y producción

Refino y marketing

Química

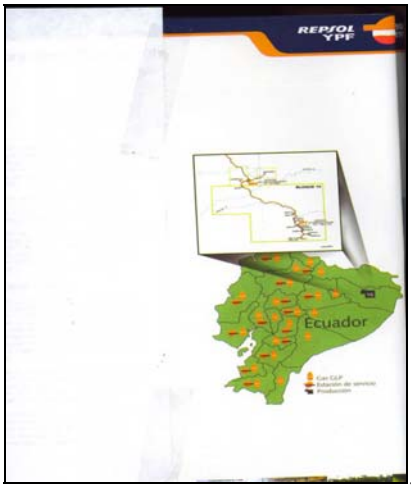
Gas natural

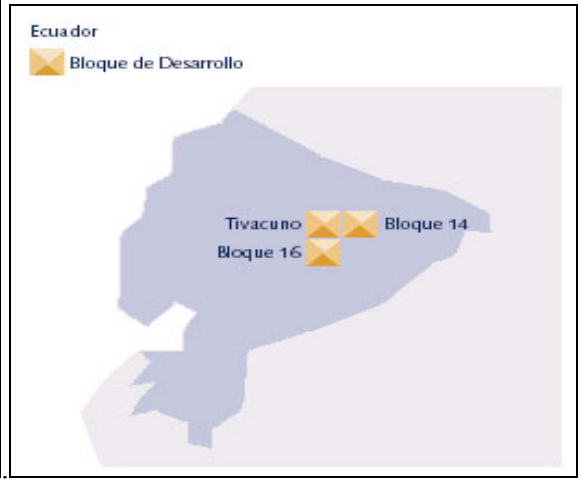
- **Exploración y Producción**

Repsol YPF Ecuador S.A., operadora del bloque 16 y las áreas Bogi, Capirón y Tivacuno, desarrollan sus actividades de exploración y explotación de crudo en cumplimento del contrato de participación suscrito con Petroecuador.

Al interior del Bloque 16 desarrolla cuatro campos: Amo, Daimi, Ginta e Iro**.**

El petróleo que produce la Repsol se transporta desde las instalaciones de recepción de crudo de la empresa, en Lago Agrio, Hasta la estación Amazonas del Oleoducto de crudos pesados (OCP) Médiate un ducto de 10 Kl.-





- **Refino y Marketing**

La línea de trabajo de Refino y Marketing de productos del petróleo da cobertura tecnológica a las diferentes etapas por las que pasa el crudo hasta terminar como gasóleo en el boque el de una estación de servicio, como parafina antes de ser vela o emulsión previa al asfaltado de una carretera.

Así, para dar respuesta a las diferentes unidades operativas de la compañía que actúan en el marco del refino y el marketing de sus productos, la actividad se organiza en cinco Líneas de trabajo que atienden el proceso global del refino del petróleo y todos los productos que de éste pueden obtenerse. Estos grupos son:

Refino , Combustibles , Lubricantes , Asfaltos , Especialidades

Los derivados de petróleo que REPSOL YPF está en capacidad de abastecer a sus Clientes son:

Los derivados de petróleo que REPSOL YPF	
Diesel 1 y 2 Industrial.	Fuel Oil Liviano.
Diesel 2 Petrolero.	Combustibles Marinos (IFO y MDO).
Gasolina Extra Industrial.	Asfaltos.
Gasolina Súper Industrial.	Spray Oil.
Gasolina Extra Petrolera.	Fuel Oil Eléctrico.
Gasolina Súper Petrolera.	Diesel Eléctrico.

- **Química**

La actividad química de Repsol YPF se lleva a cabo, fundamentalmente, en cinco complejos industriales, dos de ellos ubicados en España y tres en Argentina. Los mercados más importantes son el sur de Europa y los países del MERCOSUR. Este conglomerado empresarial es fruto de la adquisición en 1999 de la empresa estatal argentina YPF por parte de la española Repsol S.A.

- **Separación de líquidos de gas natural**

Pruebas abreviadas de calidad

Prueba visual del combustible.

Prueba de Agua.

Toma de densidad.

Toma de Temperatura

- **Comercialización y almacenamiento:**

YPF, a través de sus más de 100 estaciones de servicios distribuidas a través de todo el país, ofrece a sus clientes la mejor combinación de calidad, precio y servicio.
Con un diseño funcional e innovador que permitirá que los clientes dispongan de los mejores combustibles para su auto. A través del buscador de Estaciones de Servicio, podrán encontrar el punto de venta que más le interese.

- **Transporte y Almacenamiento.**

Con las obras de ampliación de la capacidad de producción, se tendieron 10 Kl. de Tubería de 24 pulgadas en la estación de lago Agrio para permitir la interconexión entre las facilidades de Repsol YPF y la estación Amazonas del OCP.
La capacidad de bombeo de la estación Shushufindi se aumento a 75 mil barriles diarios mediante la inclusión de nuevo equipamiento de calentamiento y modificaciones en las instalaciones. Adicionalmente, la estación de bombeo de Pompeya fue incorporada alas instalaciones del bloque 16.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

La tecnología en Repsol YPF tiene la misión de crear valor y conocimiento propio por medio de la I&D (Investigación y Desarrollo) y del soporte tecnológico especializado en el ámbito de los procesos de producción y los productos de la compañía.
Su principal activo lo constituye el conocimiento y la capacidad tecnológica de los más de 400 técnicos e investigadores que se encargan del desarrollo tecnológico a corto, medio y largo plazo y de la mejora continua de la eficiencia y de la calidad técnica y medioambiental de nuestros procesos y productos.

La actividad se programa en estrecha colaboración con las unidades operativas de la empresa. Esta planificación contempla también la contratación de I&D con Universidades y centros externos, así como el desarrollo de proyectos en colaboración con otras empresas, siempre con el objetivo de alcanzar la máxima eficiencia y calidad.

- **Ingeniería y Desarrollo**

En el Marco del plan 75k, en el 2003 se incorporaron 31 pozos, al la producción. De estos 14 fueron perforados ese año y 17 que se encontraban cerrados debido a la falta de capacidad de transporte de crudo, empezaron a producir gracias a la entrada del OCP

5.3 CADENA DE VALOR

Las Actividades Primarias

La principal actividad va a ser desarrollar toda la cadena de valor del gas natural licuado de forma integrada desde las plantas de licuación, situadas en las zonas de producción de gas, la gestión de una de las mayores flotas de barcos metaneros del mundo y los terminales de regasificación, hasta la comercialización y negociación de gas natural en los principales mercados mayoristas globales salvo España, que será realizado directamente a través de Gas Natural SDG.

La labor de tecnología opera en toda la cadena de valor de la compañía, que comienza con la extracción de petróleo y gas en los pozos, pasa por los diferentes procesos de transformación en los centros productivos para obtener productos como combustibles líquidos y gaseosos, lubricantes o plásticos que llegan hasta el consumidor final.

Las Actividades de Soporte

En cuanto al horizonte temporal, se desarrollan distintos tipos de proyectos: soporte tecnológico para la mejora a corto plazo de los procesos y productos ya existentes, investigación y desarrollo de nuevos procesos y productos cuando la tecnología propia aporta ventajas competitivas y abre mercados, y vigilancia de tecnologías emergentes que puedan tener un impacto a más largo plazo en los negocios.

5.4 REINGENIERIA DE PRODUCTOS

La Repsol YPF en el año de 1999 contrajo una deuda bastante grande a 8 años plazo. El pago de capital e intereses de esta deuda afectó la rentabilidad de la empresa durante este período, sin embargo, esta de acuerdo a conversación mantenida con uno de los ejecutivos de la empresa, se conoció que la cancelación total de esta deuda se la realizó en el primer trimestre del presente año (2006) y la empresa ha registrado una importante utilidad a partir de entonces.

En la reunión mantenida con el funcionario de la Repsol, surgieron algunas alternativas que podrían ser consideradas como detonante del proceso de reingeniería, entre ellas, las siguientes:

- La tercerización

La tercerización del personal de la unidad de negocios de explotación y producción, ya que el costo administrativo es muy elevado, por sus exagerados sueldos.

- La tercerización del transporte que ahorraría costos a la empresa

- El mantenimiento de cilindro de gas

El mal estado en que están actualmente aproximadamente 3'000.000 de cilindros de gas en el país baja el consumo de los mismos. El proyecto sería destinar $150.000 al mantenimiento de los cilindros, los cuales se procesaran mediante máquinas de alta calidad para soldar sus asas y sus bases, el costo unitario seria $3.50 por cada cilindro y este proyecto permitiría un incremento de ventas del 10% la explicación de esta cifra de incremento de ventas se explica por la seguridad que la empresa ofrece al cliente en la presentación de un cilindro en buen estado. Diariamente se daría mantenimiento a 2.000 cilindros.

De estas tres opciones por razones de tiempo escogimos aplicar a nuestra reingeniería la tercera opción proporcionar mantenimiento al cilindro de gas.

5.5 RAZONES FINANCIERAS PROYECTADAS

El enfoque DuPont muestra claramente que la empresa posee una rentabilidad del 24% a sus proyecciones; La eficiencia en la utilización de sus activos se proyecta 0,35 veces al año; y, su nivel de apalancamiento para con sus accionistas es de un 11,7 veces (Activos / Patrimonio).

El periodo promedio de cobranza es de 94 días, sin embargo para los años posteriores muestra una notable mejor a 48 días; La rotación del inventario, muestra también mejora al pasar de 26 veces al año a 51; Su razón de apalancamiento es una de sus principales debilidades, ya que por $1 dólar de deuda, la empresa tiene 1,03 dólares para cubrir, lo que se manifiesta el las deudas a corto plazo que muestra una iliquidez de la compañía, haciéndose necesaria la búsqueda de financiamiento para cubrir como plan de contingencia.

Razones de Liquidez:

Razón Circulante

Esto quiere decir que el pasivo corriente es 0.27% más grande que el activo corriente, en el año 2002 y 0.29% en el 2003.

Podemos observar que los pasivos circulantes son mayores a los activos circulantes, en donde indica que la empresa no puede cubrir sus deudas a corto plazo es decir no es liquida.

Prueba Ácida

Este índice a diferencia del anterior, excluye los inventarios, tenemos que la empresa únicamente cuenta con $0.26 en el año 2002 y $0.24 en el siguiente año. Una prueba ácida de 0.24 significa que no podría cancelar 24% de sus pasivos circulantes al liquidar sus activos circulantes, excluyendo el inventario.

Capital de Trabajo

Observando los resultados de la razón de capital de trabajo son negativos los dos años con -221,566 en año 2002 y -233,619 en el 2003, el cual significa que la empresa REPSOL, no cuenta con recursos suficiente para cubrir sus necesidades operativas a corto plazo y recién en 8 años estaría cubriendo el total de su deuda largo plazo.

Razones de Endeudamiento

Apalancamiento

La razón deuda/capital contable de la empresa muestra $0.99 en el año 2002 y $1.02 el siguiente año.

Esto quiere decir, que por cada dólar aportado por el dueño(s), hay $ 0.99 Centavos o el 99% aportado por los acreedores en el 2002 y se incrementa en el 2003 a 1.02 centavos 0 el 102 % en el 2003.

Endeudamiento

Es decir que en nuestra empresa analizada para el 2002, el 99% de los activos Totales, es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 1% de su valor, después del pago de las Obligaciones vigentes y en el año 2003 103% es financiado por los acreedores.

Razones de Eficiencia y Operación

Rotación de existencias

Esto significa que su inventario rota cada 35 días en el 2002 mejorando su Rotación de inventarios a 25 días en el 2003.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Esta razón nos indica que el plazo que la empresa les da a sus clientes es de 141 días en el año 2002 y sin mejorar a 140 días en el 2003.

Rotación de Cuenta por Pagar

Esta razón nos indica que nuestros proveedores nos dan un plazo para pagar nuestras deudas de 12 días en el 2002 y 9 días en el 2003. Comparando el cobro a nuestros clientes con el plazo que nos exigen nuestros proveedores, tenemos perdidas, ya que los clientes están pagándonos muy lentamente**.**

Rentabilidad sobre las ventas

Esta razón nos indica el costo de los bienes vendidos reflejados en la razón margen de utilidad operativa.

El margen de utilidad operativa de REPSOL no presenta mayor variación. El 39 % de sus ingresos por ventas se convierte en utilidad operativa después de restar todos los gastos operativos en el año 2002 y se incrementa a 40% en el año 2003.

6. CONCLUSIONES

La Reingeniería del proyecto de inversión de REPSOL YPF Ecuador, es positivo por los siguientes aspectos: Muestra un Valor Actual Neto de 77,34 (en miles de dólares), una Tasa Interna de Rendimiento del 53,79%; así mismo, el proyecto tiene un nivel de sensibilidad al decremento de sus ingresos en un 43,22% y un incremento de sus costos operativos a un 22,46%, lo que se sugiere dar luz verde para su inversión.

BALANCE HISTORICO

REPSOL YPF ECUADOR S.A. - SUCURSAL ECUADOR

BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005 Y 2004

(Expresados en miles de U.S dólares)

ACTIVOS	**2005**	**2004**
ACTIVOS CORRIENTES:		
Bancos	3.717	4.890
Cuentas por cobrar comerciales	29.421	13.454
Cuentas por cobrar a compañías socias	3.621	11.887
Inventarios	2.422	2.537
Gastos anticipados y otras cuentas por cobrar	56.729	49.741
Total activos corrientes	**95.910**	**82.509**
MOBILIARIO Y EQUIPO	465	320
INVERSIONES EN EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	212.787	177.121
OTROS ACTIVOS	18.804	56.072
TOTAL	**327.966**	**316.022**

PASIVOS Y PATRIMONIO (DEFICIT)		
PASIVOS CORRIENTES:		
Cuentas por pagar	59.761	50.411
Compañías relacionadas	267.245	250.612
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	2.523	3.052
Total pasivos corrientes	329.529	304.075
INGRESOS DIFERIDOS	8.039	8.976
Total Pasivos	337.568	313.051
PATRIMONIO (DEFICIT)		
Capital asignado	2	2
Aportes para futuras capitalizaciones	20.500	20.500
Déficit acumulado	-30.104	-17.531
Patrimonio (Déficit)	-9.602	2.971
TOTAL	**327.966**	**316.022**

ESTADO DE RESULTADO HISTORICO

REPSOL YPF ECUADOR S.A. - SUCURSAL ECUADOR

ESTADOS DE RESULTADOS
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2005 Y 2004
(Expresados en miles de U.S dólares)

		2005	**2004**
INGRESOS:			
Ventas de crudo		85.232	64.633
Ingresos por servicios específicos		2.741	3.156
Total		**87.973**	**67.789**
COSTOS DE OPERACIÓN:			
Costos de operación		35.229	25.873
Amortización, agotameinto y depreciación		12.795	10.415
Total		**48.024**	**36.288**
MARGEN BRUTO		39.949	31.501
GASTOS DE ADMINISTRACION	0,066884158	5.884	6.564
UTILIDAD DE OPERACIONES		**34.065**	**24.937**
OTROS GASTOS (INGRESOS):			
Intereses pagados		11.162	16.089
Amortización de pérdidas en cambio		37.268	20.378
Otros ingresos, neto		-1.776	-689
Total		**46.654**	**35.778**
PERDIDA NETA		**12.589**	**10.841**

BALANCE GENERAL	**Análisis Vertical**				**Análisis horizontal** Variación	Variación %
	2004		**2005**		**2005-2004**	
Activos						
Bancos	4.890	1,55%	3.717	1,13%	-1.173	-23,99%
Ctas. x Cob.	25.341	8,02%	33.042	10,07%	7.701	30,39%
Inventarios	2.537	0,80%	2.422	0,74%	-115	-4,53%
Gsts. Pag. x ant. Y otras ctas.x cob	49.741	15,74%	56.729	17,30%	6.988	14,05%
Total de Activo Corriente	**82.509**	26,11%	95.910	29,24%	13.401	16,24%
Mobiliario y equipo	320	0,10%	465	0,14%	145	45,31%
Inversiones en exploración y explotac.	177.121	56,05%	212.787	64,88%	35.666	20,14%
otros Activos	56.072	17,74%	18.804	5,73%	-37.268	-66,46%
Total de Activo Fijo	233.513	73,89%	232.056	70,76%	-1.457	-0,62%
TOTAL DE ACTIVOS	316.022		327.966		11.944	3,78%
Pasivo y Patrimonio (Déficit)						
Cuentas por pagar	50.411	15,95%	59.761	18,22%	9.350	18,55%
Compañías relacionadas	250.612	79,30%	267.245	81,49%	16.633	6,64%
Gastos acumulados y otras ctas. x pag.	3.052	0,97%	2.523	0,77%	-529	-17,33%
Total Pasivo corriente	**304.075**	96,22%	329.529	100,48%	25.454	8,37%
Ingresos diferidos	8.976	2,84%	8.039	2,45%	-937	-10,44%
Total Pasivo	313.051	99,06%	337.568	102,93%	24.517	7,83%
Patrimonio (déficit)						
Capital asignado	2	0,00%	2	0,00%	0	0,00%
Aportes para futuras capitalizaciones	20.500	6,49%	20.500	6,25%	0	0,00%

Déficit acumulado	-17.531	-5,55%	-30.104	-9,18%	-12.573	71,72%
Patrimonio (déficit)	2.971	0,94%	-9.602	-2,93%	-12.573	-423,19%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	316.022		327.966			

RAZONES FINANCIERAS

RAZONES LIQUIDEZ

	Años	2004			2005		
Razón de circulante = Activos ciruculantes	Activo Circulante	82509	0,27		95910	0,29	
	Pasivo Circulante	304075			329529		
Prueba de Acido	Activo Circulante - Invent	82509 - 2537	0,26		95910 - 2422	0,24	
	Pasivo Circulante	304075			329529		
Capital de Trabajo	Activo Circulante - Pasivo	82509 - 304075	-221566		95910 - 329529	-233619	

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Apalancamiento	Pasivo Total	313.051	0,99		337568	1,02	
	Capital Contable	316.022			329.529		
Endeudamiento	Pasivo Total	313051	0,99		337568	1,03	
	Activos Totales	316022			327966		

RAZONES DE EFICIENCIA Y OPERACION

Rotación de Existencias	Inventariosx360	2537 x 360	35	días	2422 x 360	25	días
	Costo de Ventas	25873			35229		
Rotación de Ctas x Cob	Clientes x360	25341 x 360	141	días	33042*360	140	días
	Ventas Netas	64633			85232		
Rotación de Ctas x Pag	Proveedores	301023	12	días	327.006	9	días
	Costo de Ventas	25873			35229		

RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS

Margen Utilidad Opert	Utilidad operativa / Ventas	24937	0,39	34065	0,40
		64633		85232	

REPSOL YPF ECUADOR S.A. - SUCURSAL ECUADOR

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

Expresado en miles de dólares

	AÑO1	**AÑO2**	**AÑO3**
INGRESOS:	**114.162,56**	**159.565,01**	**223.024,01**
COSTOS DE OPERACIÓN:	62.789,41	87.760,76	122.663,21
MARGEN BRUTO	**51.373,15**	**71.804,25**	**100.360,81**
GASTOS DE ADMINISTRACION	7.626,06	10.658,94	14.898,00
DEPRECICIONES	10,00	10,00	10,00
UTILIDAD DE OPERACIONES	**43.737,09**	**61.135,31**	**85.452,80**
15% TRABAJADORES	6.560,56	9.170,30	12.817,92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**37.176,53**	**51.965,02**	**72.634,88**
25% IMPUESTO A LA RENTA	9.294,13	12.991,25	18.158,72
UTILIDADES NETAS	**27.882,40**	**38.973,76**	**54.476,16**

REPSOL YPF ECUADOR S.A. - SUCURSAL ECUADOR

BALANCES GENERALES AL FINAL DEL PERIODO			
(Expresados en miles de U.S dólares)			
ACTIVOS	**AÑO1**	**AÑO2**	**AÑO3**
ACTIVOS CORRIENTES:			
Bancos	3.767	3.767	3.767
Cuentas por cobrar comerciales	29.421	29.421	29.421
Cuentas por cobrar a compañías socias	3.621	3.621	3.621
Inventarios	2.422	2.422	2.422
Gastos anticipados y otras cuentas por cobrar	56.729	56.729	56.729
Total activos corrientes	**95.960**	**95.960**	**95.960**
MOBILIARIO Y EQUIPO	565	555	545
INVERSIONES EN EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	212.787	212.787	212.787
OTROS ACTIVOS	18.804	18.804	18.804
TOTAL	**328.116**	**328.106**	**328.096**
PASIVOS Y PATRIMONIO (DEFICIT)			
PASIVOS CORRIENTES:			
Cuentas por pagar	59.761	59.761	59.761
Compañías relacionadas	229.759	229.759	229.759
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	2.523	2.523	2.523
Total pasivos corrientes	**292.043**	**292.043**	**292.043**
INGRESOS DIFERIDOS	8.039	8.039	8.039
Total Pasivos	337.568	337.568	337.568
PATRIMONIO (DEFICIT)			
Capital asignado	2	2	2
Aportes para futuras capitalizaciones	150	140	130
Superávit	27.882	27.882	27.882
Patrimonio	**28.034**	**28.024**	**28.014**
TOTAL	**328.116**	**328.106**	**328.096**

REPSOL YPF ECUADOR S.A. - SUCURSAL ECUADOR

CUADRO DE DEPRECIACIONES Y VALOR RESIDUAL

Expresado en miles de dólares

DEPRECIACIÓN					
DESCRIPCIÓN	**VALOR TOTAL**	**AÑO1**	**AÑO2**	**AÑO3**	**VALOR RESIDUAL**
ACTIVOS FIJOS	100,00	10,00	10,00	10,00	**70,00**

DESCRIPCIÓN	**PRINCIPAL**	**ACUMULADOS LOS 3 AÑOS**			**MONTO FINAL**
CAPITAL DE TRABAJO	50,00	54,50	59,41	64,75	69,93

NOTA: La tasa de crecimieno del Capital de trabajo está considerada al 9%, que es la tasa activa del Banco del Pichinca.

REPSOL YPF ECUADOR S.A. - SUCURSAL ECUADOR

COSTO DEL CAPITAL

Modelo de Precios de Activos de Capital

Tasa Libre de Riesgo	9,00%
Tasa de Rendimiento de Mercado	20,00%
Beta	1,25

$$K = 9\% + 1{,}25(20\% - 9)$$

$$K = 9\% + 1{,}25(11\%)$$

$$K = 9\% + 13{,}75$$

TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO= 22,75%

REPSOL YPF ECUADOR S.A. - SUCURSAL ECUADOR

CASH FLOW PROYECTADO

Expresado en miles de dólares

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSIÓN	**(150,00)**			
Inversión en Activos Fijos	(100,00)			
Inversión en Capital de Trabajo	(50,00)			
INGRESOS				
INCREMETOS EN VENTAS POR SERVICIOS ESPECÍFICOS		**301,51**	**331,66**	**364,83**
COSTOS DE OPERACIÓN:		165,83	182,41	200,65
MARGEN BRUTO		**135,68**	**149,25**	**164,17**
GASTOS DE ADMINISTRACION		20,14	22,15	24,37
DEPRECICIONES		10,00	10,00	10,00
UTILIDAD DE OPERACIONES		**105,54**	**117,09**	**129,80**
15% TRABAJADORES		15,83	17,56	19,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**89,71**	**99,53**	**110,33**
25% IMPUESTO A LA RENTA		22,43	24,88	27,58
FLUJOS OPERATIVOS		**67,28**	**74,65**	**82,75**
DEPRECICIONES		10,00	10,00	10,00
VALOR RESIDUAL				
Valor Residual Activos Fijos				70,00
Valor Residual Capital de Trabajo				69,93
FLUJOS DE BENEFICIOS	**(150,00)**	**77,28**	**84,65**	**232,68**
VAN =		**$ 77,34**		
TIR =		**53,79%**		

RAZONES FINANCIERAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
DU PONT				
MARGEN	24,42%	24,43%	24,43%	Utilida neta/ ventas
EFICIENCIA	0,35	0,49	0,68	Ventas/Activos
APALANCAMIENTO	11,70	11,71	11,71	Activos /Patrimonio
RENTABILIDAD				
MARGEN	0,24	0,24	0,24	Utilidad / Ventas
ACTIVIDAD				
ROTACIÓN DE ACTIVOS	0,35	0,49	0,68	Ventads /Actios Total
VENTAS PROMEDIO AL DÍA	$ 313	$ 437	$ 611	Ventas/365
PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA (DÍAS)	94	67	48	Ctasxcob/Ventas promedio
ROTACIÓN DEL INVENTARIO	26	36	51	Costo de bienes vendidos/Invt
APALANCAMIENTO				
RAZÓN DE LA DEUDA	1,03	1,03	1,03	Pasivo Total/Activo Total
LIQUIDEZ				
RAZÓN CORRIENTE	0,33	0,33	0,33	Activos Corriente/Pasivo Corriente
PRUEBA ÁCIDA	0,32	0,32	0,32	(Activos corrientes- Invt)/Pasivo corriente

REPSOL YPF ECUADOR S.A. - SUCURSAL ECUADOR

CASH FLOW PROYECTADO

Expresado en miles de dólares

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSIÓN	**(150,00)**			
Inversión en Activos Fijos	100,00			
Inversión en Capital de Trabajo	50,00			
INGRESOS				
INCREMETOS EN VENTAS POR SERVICIOS ESPECÍFICOS		**183,04**	**122,24**	**81,63**
COSTOS DE OPERACIÓN:		100,67	67,23	44,90
MARGEN BRUTO		**82,37**	**55,01**	**36,73**
GASTOS DE ADMINISTRACION		12,23	8,17	5,45
DEPRECICIONES		10,00	10,00	10,00
UTILIDAD DE OPERACIONES		**60,14**	**36,84**	**21,28**
15% TRABAJADORES		9,02	5,53	3,19
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**51,12**	**31,31**	**18,09**
25% IMPUESTO A LA RENTA		12,78	7,83	4,52
FLUJOS OPERATIVOS		**38,34**	**23,49**	**13,57**
DEPRECICIONES		10,00	10,00	10,00
VALOR RESIDUAL				
Valor Residual Activos Fijos				70,00
Valor Residual Capital de Trabajo				69,93
FLUJOS DE BENEFICIOS	**(150,00)**	**48,34**	**33,49**	**163,50**

VAN = $ 0,00

TIR = 22,75%

LOS INGRESOS PUEDEN DISMINUIR HASTA UN 43,22% Y EL PROYECTO ES RENTABLE

REPSOL YPF ECUADOR S.A. - SUCURSAL ECUADOR

CASH FLOW PROYECTADO

Expresado en miles de dólares

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSIÓN	**(150,00)**			
Inversión en Activos Fijos	100,00			
Inversión en Capital de Trabajo	50,00			
INGRESOS				
INCREMETOS EN VENTAS POR SERVICIOS ESPECÍFICOS		**301,51**	**331,66**	**364,83**
COSTOS DE OPERACIÓN:		233,55	256,91	282,60
MARGEN BRUTO		**67,96**	**74,75**	**82,23**
GASTOS DE ADMINISTRACION		20,14	22,15	24,37
DEPRECICIONES		10,00	10,00	10,00
UTILIDAD DE OPERACIONES		**37,82**	**42,60**	**47,86**
15% TRABAJADORES		5,67	6,39	7,18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**32,14**	**36,21**	**40,68**
25% IMPUESTO A LA RENTA		8,04	9,05	10,17
FLUJOS OPERATIVOS		**24,11**	**27,16**	**30,51**
DEPRECICIONES		10,00	10,00	10,00
VALOR RESIDUAL				
Valor Residual Activos Fijos				70,00
Valor Residual Capital de Trabajo				69,93
FLUJOS DE BENEFICIOS	**(150,00)**	**34,11**	**37,16**	**180,44**

VAN = $ 0,00
TIR = 22,75%

LOS COSTOS OPERACIONALES PUEDEN SUBIR HASTA UN 22,46% Y EL PROYECTO MANTIENE SU RENTABILIDAD

7. BIBLIOGRAFIA

Investigación

Fuente: Banco Central Del Ecuador - INEC

Elaboración: Proyecto SICA-/MAG - Ecuador (www.sica.gov.ec)

Fuente**:** "Análisis de coyuntura económica - Ecuador 2005" Edic. Flacso

Internet

www.repsolypf.com}

Revistas

Memoria 2003 REPSOL YPF

Gestión Empresarial de los 2002, 2003.