



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

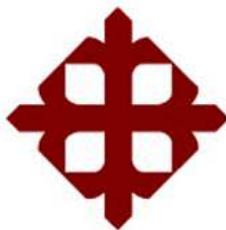
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS

TÍTULO:
**ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA UNIDAD DE NEGOCIOS
PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE HERRAJES Y CERRADURAS EN LAS
CIUDADES DE GUAYAQUIL Y DURÁN.**

AUTOR:
RIBADENEIRA LOPEZ BORIS ANDRES

TUTOR:
FARFAN ROLANDO

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Boris Andrés Ribadeneira López**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales**.

TUTOR (A)

Rolando Farfán

REVISOR(ES)

(Nombres, apellidos)

(Nombres, apellidos)

DIRECTOR DE LA CARRERA

(Nombres, apellidos)

Guayaquil, a los (día) del mes de (mes) del año (año)



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **BORIS ANDRÉS RIBADENEIRA LÓPEZ**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación proyecto “Estructuración e Implementación de una Unidad de Negocios para la Comercialización de Herrajes y Cerraduras en las ciudades de Guayaquil y Durán” previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los (día)del mes de (mes) del año (año)

EL AUTOR

Boris Andrés Ribadeneira López



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **BORIS ANDRÉS RIBADENEIRA LÓPEZ**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “**Estructuración e Implementación de una Unidad de Negocios para la Comercialización de Herrajes y Cerraduras en las ciudades de Guayaquil y Durán**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los (días) del mes de (mes) del año (año)

EL AUTOR:

Boris Andrés Ribadeneira López

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi tutor de tesis, Ing. Rolando Farfán por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y en especial a la Econ. Teresa Alcívar Avilés por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Boris Andrés Ribadeneira López

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos y aunque ya ellos me ven desde el cielo se que estarán llenos de orgullo de ver que su hijo se convierte en un profesional de la patria, a ti mami Lourdes, a ti papi Alcides.

No podría terminar mi dedicatoria sin mencionar a mi eterno tutor, mi hermano Econ. Cpa. Mba. Carlos Luis Ribadeneira López por estar siempre presente, acompañándome y llenándome de buenos valores y reflejando siempre un ejemplo a seguir.

Boris Andrés Ribadeneira López

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN
(Se colocan los espacios necesarios)

(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS**

CALIFICACIÓN

**(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

INDICE GENERAL	PAG.
RESUMEN – ABSTRACT	1
PALABRAS CLAVES:	5
OBJETIVO DEL PROYECTO.....	7
CUADRO DE HIPÓTESIS.....	8
TÉCNICAS Y AYUDAS	9
MARCO TEORICO.....	9
LA EMPRESA	15
1.1 Historia de la empresa	15
1.2 Cultura Organizacional.....	17
1.2.1 Misión	17
1.2.2 Visión	17
1.2.3 Valores.....	17
1.2.4 Condiciones Necesarias	20
1.2.5 Indicadores Globales	20
1.3 Líneas de negocio.....	21
1.3.1 Líneas de Productos y Servicios.....	21
1.3.2 Segmentos de Clientes.....	22
1.3.4 Principales Proveedores	22
1.3.5 Cobertura.....	23
1.4 Recursos humanos y operacionales	25
1.4.1 Estructura de Gobierno Corporativo	26
1.4.2 Estructura Organizacional.....	26
1.5 Análisis FODA.....	26
1.5.1 Fortalezas:	26
1.5.2 Amenazas:	27
1.5.3 Debilidades:	27
1.5.4 Oportunidades:	27
1.5 Fuerzas de PORTER	28
1.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: BAJO	28
1.5.2 Poder de negociación de los compradores: MEDIO	29
1.5.3 Poder de negociación de los proveedores: FUERTE.....	29

1.5.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos: BAJO	29
1.5.6 Grado de Rivalidad: FUERTE	29
1.7 PLAN DE CONTIGENCIA	29
CAPÍTULO # 2	31
MERCADO	32
2.1 Cerraduras	32
2.1.1 Importaciones de Cerraduras	32
2.1.2 Proyección de Importaciones de Cerraduras	33
2.1.3 Actores en el mercado de Cerraduras	35
2.2 Herrajes	36
2.2.1 Importaciones de herrajes	36
2.2.2 Proyección de Importaciones de Herrajes	37
2.2.3 Actores en el mercado de Herrajes.....	39
CAPÍTULO # 3	- 41 -
CLIENTES, CONDICIONES COMERCIALES DEL MERCADO Y MARKETING	
MIX.....	- 42 -
Estudio de Mercado	- 42 -
3.1 Análisis de los clientesFerreteros.....	- 42 -
3.1.1Determinación de universo de clientes en las ciudades de Guayaquil y	
Durán	- 42 -
3.1.2Perfil del Segmento Ferretería	- 43 -
3.1.3Conclusiones del Estudio en las ferreterías de las ciudades de Guayaquil	
y Durán	- 44 -
3.2 Análisis del consumidor final	- 45 -
3.2.1 Determinación del tamaño de la muestra	- 45 -
3.2.2 Conclusiones de la encuesta al consumidor final	- 48 -
3.3Mix de Marketing.....	- 52 -
3.3.1 Productos.....	- 52 -
3.3.2 Precios.....	- 54 -
3.3.3 Promoción y Publicidad	- 55 -
CAPÍTULO # 4	- 58 -
ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DEL NEGOCIO	- 59 -

4.1 Organigrama	- 59 -
4.2 Manual de Funciones	- 59 -
4.2.1 Subgerente de Productos	- 59 -
4.2.2 Jefe Regional de Producto.....	- 61 -
4.2.3 Vendedores	- 61 -
4.2.4 Bodeguero	- 62 -
4.2.5 Chofer Despachador.....	- 63 -
4.2.6 Auxiliar de Despacho	- 63 -
4.3 Plan de Remuneraciones.....	- 64 -
CAPÍTULO # 5	- 67 -
GESTIÓN DE VENTAS Y ABASTECIMIENTO.....	- 68 -
5.1 Condiciones Comerciales al mercado.....	- 68 -
5.1.1 Compra mínima y Venta promedio	- 68 -
5.2 Sistema de Venta.....	- 70 -
5.2.1 Proceso de Venta	- 70 -
5.2.2 El Sistema de Pre-venta	- 70 -
5.2.3 Herramienta Tecnológica para toma de pedidos	- 71 -
5.2.4 Rutas	- 73 -
5.2.5 Zonificación.....	- 74 -
5.3 Reportes de Gestión	- 76 -
5.3.1 De Seguimiento Diario	- 76 -
5.3.2 Reportes de Gestión	- 76 -
5.3.3 Pedido Inicial	- 77 -
5.3.4 Cronograma de Pedidos	- 78 -
CAPÍTULO # 6	- 79 -
ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO.....	- 80 -
6.1 Estado de Situación Inicial	- 80 -
6.2 Proyección a cinco años	- 81 -
6.3 Estado de Gastos.....	- 82 -
Elaboración: El Autor.	- 87 -
6.4 Flujo de caja.....	- 87 -
6.5 Estado de Resultados	- 88 -

6.6 Balance General	- 91 -
6.7 Evaluación del proyecto (TIR).....	- 92 -
CAPÍTULO # 7	- 94 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 95 -
7.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 95 -
BIBLIOGRAFÍA	- 96 -
ANEXOS	- 96 -

INDICE DE CUADRO**PAG.**

Cuadro No. 1. Distribución de establecimientos de EDIMCA por Provincia	25
Cuadro No. 2 Estructura Corporativa de EDIMCA	26
Cuadro No. 3 Fuerzas de PORTER	28
Cuadro No. 4 Distribución de las encuestas por sectores	- 44 -
Cuadro No. 5 Indicadores para el cálculo de bonos en bodega.....	- 65 -
Cuadro No. 6 Indicadores para el cálculo de bonos en despacho.	- 65 -
Cuadro No. 7 Indicadores para el cálculo de bonos auxiliar de despacho.	- 66 -
Cuadro No. 8 Proyección de ventas brutas anuales en Herrajes.....	- 69 -
Cuadro No. 9 Proyección de ventas brutas anuales en Cerraduras.....	- 69 -
Cuadro No. 10 Total de proyecciones de Herrajes y Cerraduras.....	- 69 -
Cuadro No. 11 Proyección de ventas anuales y mensuales por ferretería.....	- 70 -
Cuadro No. 12 Proyección de ferreterías visitadas por día.	- 73 -
Cuadro No. 13 Total de visitas y vendedores requeridos.....	- 74 -
Cuadro No. 14 Estado de Situación Inicial.....	- 80 -
Cuadro No. 15 Flujo de caja proyectado.	- 81 -
Cuadro No. 16 Remuneración Acumulada a Final del Año 1	- 83 -
Cuadro No. 17 Tabla de Amortización del primer año.....	- 87 -
Cuadro No. 18 Presupuesto de caja adecuado.....	- 88 -
Cuadro No. 19 Estado de Resultado Proyectado a 5 años	- 89 -
Cuadro No. 20 Balance general Proyectado	- 91 -
Cuadro No. 21 Flujos proyectados análisis del VAN y TIR.	- 93 -
Cuadro No. 22 Evaluación financiera.	- 93 -

INDICE DE TABLAS	PAG.
Tabla No. 1 Importaciones de Cerraduras	33
Tabla No. 2 Proyeccion de Importaciones de Cerraduras.....	34
Tabla No. 3 Importaciones de Herrajes.....	37
Tabla No. 4 Proyección de Importaciones de Herrajes	38
Tabla No. 5 Edades de los encuestados.....	- 48 -
Tabla No. 6 Domicilio de los encuestados por sector.....	- 48 -
Tabla No. 7 Tipos de lugares de compra	- 49 -
Tabla No. 8 Preferencias de lugares de compra por sexo.	- 49 -
Tabla No. 9 Preferencias de lugares de compra por edad.	- 50 -
Tabla No. 10 Preferencia a instalar una cerradura marca-Franklin.....	- 50 -
Tabla No. 11 Preferencia a instalar una cerradura marca-Ergo.....	- 51 -
Tabla No. 12 Preferencia del lugar de instalación.....	- 51 -
Tabla No. 13 Escala de descuentos de acuerdo a los días de crédito.....	- 54 -

INDICE DE GRAFICOS	PAG.
Gráfico No. 1 Locales de EDIMCA a nivel Nacional.....	24
Gráfico No. 2 Importaciones de Cerraduras (FOB en \$)	33
Gráfico No. 3 Proyeccion de Importaciones de Cerraduras	35
Gráfico No. 4 Importaciones de Cerraduras 2012	36
Gráfico No. 5 Importación de Herrajes (FOB en \$)	37
Gráfico No. 6 Proyección de Importaciones de Herrajes.....	38
Gráfico No. 7 Pie de Importaciones de Herrajes 2012	39
Gráfico No. 8 Cerradura marca Ergo.....	- 53 -
Gráfico No. 9 Modelo de exhibición Herrajes Ergo.....	- 56 -
Gráfico No. 10 Mapa Guía de Guayaquil	- 75 -
Gráfico No. 11 Cronograma de Pedidos.	- 78 -

RESUMEN – ABSTRACT

Durante los últimos años el crecimiento del sector de la construcción ha sido considerable, por lo cual las empresas relacionadas de manera directa o indirecta con esta actividad han tenido un aumento importante en sus niveles de ventas y en muchos casos han incorporado nuevas líneas de distribución, entre ellas se encuentran, la empresa EDIMCA.

EDIMCA es negocio que se dedica a la distribución y venta de diferentes productos afines al área de la construcción, los mismos se manufacturan en las empresas de las cuales EDIMCA es socio y de otros complementarios para la industria del mueble y la madera, que son de procedencia nacional o extranjera.

El crecimiento en las empresas relacionadas con actividades de construcción es notable, pero existen segmentos directamente relacionados que han aumentado de manera significativa durante los últimos años su volumen de ventas, como lo son los relacionados con los herrajes y cerraduras.

Debido a estos factores se desarrolla la posibilidad de generar una estructura para una Unidad de Negocios que le permitirá a EDIMCA diversificar sus líneas de negocios tradicionales, incluyendo la comercialización de Herrajes y Cerraduras en el segmento Ferreterías en las ciudades de Guayaquil y Durán.

Este proyecto estará encaminado a desarrollar una división que permitirá posicionar marcas con distribución exclusiva, buscando la continua satisfacción de las necesidades del consumidor aprovechando la historia que mantenido esta empresa en los ecuatorianos a lo largo del tiempo.

La Unidad de Negocios le permitirá a EDIMCA obtener ingresos adicionales, incrementara los niveles de comercialización de herrajes y cerraduras de forma sustentable y diversificar sus actividades comerciales para fortalecer su posición financiera en el mediano y largo plazo.

Estos productos se comercializarán en las ciudades de Guayaquil y Duran, en primera instancia, en donde se utilizará el mecanismo de cobertura por medio de la utilización de pre venta. Para este fin, se considerarán diferentes zonas de distribución en los que desarrollarán sus actividades la fuerza de venta.

Bajo esta modalidad, no se incrementa la cantidad de costos operativos relacionados con el mantenimiento infraestructura propia, sino que se utiliza la estructura de los negocios existentes para incrementar el volumen de ventas de estos nuevos productos.

En definitiva la propuesta de Unidad de Negocios le permitirá a EDIMCA diversificar sus líneas de negocios permitiendo la comercialización de Herrajes y Cerraduras en el segmento Ferreterías es factible debido al crecimiento de presencia de la Industrial de la Construcción, Maderera y Cerrajería.

In recent years, the construction sector has grown considerably. In consequence, companies directly or indirectly involved in this activity have had an important increment in their sales levels and in many cases have implemented new distribution lines. One of those cases is the company EDIMCA.

EDIMCA is a company dedicated to the distribution and sale of various products related to the construction sector, which are manufactured in companies associated with EDIMCA, and complementary products of national or foreign origin from the furniture and wood industry

The growth in construction businesses in general is remarkable, but there also are related segments that have increased their sales volumes significantly in the past few years, such as wood hardware and locks.

Due to these factors, the possibility of creating a structure for a business unit that will allow EDIMCA to diversify their traditional lines of business arises. This unit may include the merchandising of woodworking hardware and Locks in the Hardware segment of Guayaquil and Durán.

This project is aimed at developing a division that will position brands with exclusive distribution, seeking continuous satisfaction of customer's needs leveraging the history of this company in the Ecuadorian over time.

This business unit will allow EDIMCA to generate an additional income, to sustainably increase the levels of woodworking hardware and locks merchandising and to diversify its business activities to strengthen its financial position in the medium and long term.

In the first instance, these products will be marketed in the cities of Guayaquil and Duran, where the hedging mechanism will be used through the use of pre sale. To this end, we consider different distribution zones where the sales force will develop their activities.

Under this scheme, the amount of operating costs associated with maintaining their own infrastructure is not increased, but the structure of existing businesses is used to increase the volume of sales of these new products.

Ultimately the proposed Business Unit will help EDIMCA to diversify its business lines, allowing the marketing of woodworking hardware and Locks in the Hardware segment. It is feasible due to growth in the Construction, Wood and Locksmith industry.

PALABRAS CLAVES:

Auto Servicios, 38

Cerraduras, 40

clientes, - 50 -

EDIMCA, 32

Ferreterías, 38

Herrajes, 44

pedidos, - 77 -

Producto, - 60 -

ANTECEDENTES

El sector de la Construcción es una Industria que ha tenido un crecimiento continuo a lo largo de los últimos cinco años, exceptuando el año 2010, en el que la crisis financiera mundial produjo que las instituciones financieras, tanto locales como internacionales, disminuyeran los préstamos hipotecarios, fundamentales en esta industria, sin embargo a partir del año 2011 se ha visto una clara recuperación del sector. Este crecimiento ha provocado que industrias relacionadas con la construcción tengan un crecimiento importante, entre ellas la fabricación de todo tipo de muebles, entiéndase por ello muebles de cocina, de dormitorio, sala, comedor, modulares, acabados, etc.

Para el sector mueblista del Ecuador y en general, uno de los principales componentes en su elaboración son los herrajes, que por consiguiente este mercado ha crecido en una proporción mayor que el de la construcción. Los herrajes que se utilizan son en un 97% herrajes importados, debido a la falta de industria metálica local con valores agregados, es así que uno de los principales países de donde se importan los herrajes es China.

EDIMCA es una empresa Comercial dedicada especialmente a atender las necesidades de la industria del mueble, artesanos, industria de la construcción, público en general en todo lo relacionado con productos de madera siendo su principal línea de negocios la comercialización de tableros contrachapados, Aglomerados y MDF fabricados por industrias pertenecientes al mismo grupo y habiendo sido una estrategia comercial la venta de productos complementarios, estos productos son los herrajes para muebles, herrajes para puertas, cerraduras, Hardware en general, laminados, etc.

EDIMCA actualmente importa, y comercializa herrajes y cerraduras en los 25 almacenes propios y sus 3 franquicias ubicados en las principales ciudades del Ecuador enfocándose principalmente a los segmentos los diferentes niveles de Fabricantes de muebles, Distribuidores de tableros de madera, Público en

general, y artesanos siendo estos dos últimos los clientes que se dirigen a las Ferreterías a adquirir herrajes.

OBJETIVO DEL PROYECTO

En un mundo comercial de continuos cambios que exigen innovación continua para permitir una presencia adecuada en el mercado se ha desarrollado el presente proyecto, que tiene como objetivos los siguientes:

Objetivo General:

Estructurar una Unidad de Negocios que permita a EDIMCA diversificar sus líneas de negocios permitiendo la comercialización de Herrajes y Cerraduras en el segmento Ferreterías en las ciudades de Guayaquil y Durán.

Objetivos Específicos:

1. Empezar este proyecto como fuente adicional de ingresos para EDIMCA.
2. Estructurar un modelo comercial en las ciudades de Guayaquil y Durán de manera inicial.
3. Determinar un proceso de abastecimiento adecuado.
4. Incrementar los niveles de comercialización de herrajes y cerraduras de manera sustancial al cabo de cinco años como productos complementarios.
5. Aumentar la participación de mercado en Cerraduras al 7% al final de la evaluación del proyecto ubicándonos entre los 3 más grandes importadores.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Como estrategia de desarrollo de mercado EDIMCA se plantea como proyecto estructurar una nueva Unidad de Negocio dedicada a la comercialización de Herrajes y Cerraduras al canal de Ferreterías y auto servicios especializados.

La unidad de negocios busca incrementar el nivel de participación de estos productos complementarios, posicionando las marcas en la mente del consumidor a través de canales masivos (Ferreterías y auto servicios) y de esta forma incrementar su participación en el mercado, frente a marcas tradicionales.

Los productos importados tienen un mayor margen de contribución en comparación con otras líneas. Por lo que, la comercialización de estos productos ayudaran a la compañía a diversificar el riesgo y obtener nuevas fuentes de incrementar sus niveles de ventas.

La comercialización de estos productos se concentra en las ciudades de Guayaquil y Durán en donde se plantea el inicio de las operaciones del presente proyecto, dejando como futuros proyectos la incorporación de las otras ciudades en donde EDIMCA cuenta con operaciones comerciales.

Por la naturaleza de los productos se estima que el mejor mecanismo para incrementar el nivel de posición de los productos en el mercado es la cobertura a través de preventa, para lo cual se establecerán sectores y rutas. Posteriormente, se realizará la entrega por medio de camiones repartidores con rutas diagramadas que permitan disminuir los costos de operación. Este sistema es usado por Coca-Cola, Cervecería Nacional, Promesa, entre otras.

CUADRO DE HIPÓTESIS

Es factible desde el punto de vista financiero, la incorporación de una unidad de negocios que permita incrementar los niveles de venta de herrajes y Cerraduras en Ferreterías y auto servicios especializados.

TÉCNICAS Y AYUDAS

Una de las técnicas más utilizadas en este proyecto son las encuestas, las mismas que permitirán determinar el crecimiento del mismo por medio del análisis de las importaciones realizadas y a su vez establecer los gustos y preferencias de los consumidores para incrementar los niveles de ventas de las marcas comercializadas por EDIMCA en los canales de ferreterías y auto servicios especializados.

MARCO TEORICO

➤ Jerarquía de productos

La jerarquía de productos es una clasificación que va desde las necesidades básicas hasta los artículos específicos que las satisfacen. Se pueden identificar seis niveles en la jerarquía de productos:

- 1. Familia de necesidades:** La necesidad fundamental que subyace en la existencia de una familia de productos.
- 2. Familia de productos:** Todas las clases de productos que pueden satisfacer una necesidad fundamental con una eficacia razonable.
- 3. Clase de productos:** El grupo o conjunto de bienes de una misma familia de productos que comparten cierta cobertura funcional. También se conoce como categoría de productos.
- 4. Líneas de productos:** El grupo de productos de una misma clase que están estrechamente relacionados porque desempeñan una función similar, se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de los mismos puntos de venta o canales de distribución, y tienen precios similares. Una línea de productos puede estar compuesta de distintas marcas o de una única marca de familia o individual que se ha extendido.

5. **Tipo de productos:** Grupo de productos de una misma línea que comparten una o varias formas posibles del producto.
6. **Artículo:** También conocido como variante de producto, se trata de una unidad de producto que posee una caracterización específica.(Kotler & Kevin Lane, 2006)

➤ **Planificación de líneas**

Permite a las compañías diseñar, gestionar y comunicar planes de líneas de temporada para suministrar productos modernos en plazos más cortos. En el entorno mundial actual, los equipos de diseño están distribuidos en diferentes partes del mundo con zonas horarias e idiomas diferentes.

Los minoristas y las marcas requieren una solución de gestión de líneas de producto que les permita gestionar el diseño de una línea compuesta por diferentes tipos de productos, entregas y canales de distribución. Como primer requisito, debe ser capaz de ver y filtrar fácilmente la estructura de la línea por categorías de entrega, proveedor, canal, región y tamaño.(ADVANTAGE, 2014)

➤ **Distribución**

La distribución consiste en un conjunto de tareas y operaciones necesarias para llevar el producto acabado desde el lugar de producción hasta los diferentes lugares de ventas de los mismos.

En la actualidad las empresas viven en una era de cambios rápidos, y la distribución resulta más afectada por los cambios en la sociedad que por otras áreas de la empresa.

Por tanto se puede definir la distribución como el manejo de los bienes y su movimiento, desde el punto de producción o lugares de venta a los consumidores.

Quienes participan en la transferencia de propiedad de los productos y servicios distribuidos a través de los canales correspondientes son los intermediarios. Cada vez son más los fabricantes dispuestos a confiar en los servicios de los intermediarios por las ventajas que se presentan:

Muchos productores carecen de recursos económicos precisos para hacer llegar sus productos a zonas donde pueden ser vendidos.

Los fabricantes que tienen capital suficiente para ser sus propios intermediarios, generalmente les resulta más rentable invertir ese tiempo y dinero en mejorar determinados aspectos de su producción y dejar que los especialistas actúen.

UNA DISTRIBUCIÓN EFICAZ ES NECESARIA PORQUE:

- ✓ Supone una especialización de funciones.
- ✓ Permite una mejor atención y servicio al cliente.
- ✓ Conduce a una mejor cobertura geográfica del mercado.
- ✓ Constituye un medio de comunicación entre el consumidor y vendedor.(VERTICE, 2010)

En venta directa, el cliente y el vendedor mantiene un encuentro personal insustituible no existe mostrador de por medio, no hay establecimiento, ni tele-marketing. La relación personal desnuda, a cuerpo limpio, es la base de la relación comercial.(VERTICE, 2010)

➤ **La venta personal**

Es aquella en la que existe un contacto directo entre el vendedor y el comprador.

Tiene dos modalidades: dentro y fuera del establecimiento. La primera suele clasificarse en mostrador, mercados, autoservicios, ferias y establecimientos

en fábricas. La venta exterior puede ser industrial y comercial a establecimientos, visitantes de prescriptores, domiciliaria, ambulante y de auto-venta.(S.L., 2008)

➤ **Venta en Autoservicios y Merchandising.**

Los autoservicios permiten al cliente ver y recoger directamente los productos de una estantería lineales, colocarlos en una cesta o carretilla y pagarlos en la caja de salida.

Estos establecimientos permiten al consumidor elegir con libertad, no hacer colas, disfrutar de un amplio surtido con precios generalmente interesantes, a veces gran proximidad al domicilio, rapidez en el pago, facilidad de devolución, todo es muy práctico y atractivo. Quizás falte el servicio muy especializado que puede dar una tienda tradicional, pero indudablemente estas no lo tienen fácil.(S.L., 2008)

➤ **La Venta sin Establecimiento**

Por venta sin establecimiento comercial se entiende, la venta que se efectúa en lugares distintos a los establecimientos que tiene la empresa vendedora, se produce a través de diversos medios como los catálogos, el teléfono, la televisión o internet. No existe relación presencial entre comprador y vendedor, salvo en la venta que se realiza en el domicilio del comprador.

La principal ventaja de este tipo de venta radica en que el consumidor puede adquirir el producto cómodamente desde su domicilio sin tener que desplazarse al establecimiento de compra.(S.L., 2008)

➤ **La Venta a Domicilio**

La venta se efectúa en el domicilio de los consumidores o en el domicilio de las empresas comparadoras, pero a diferencia de los sistemas de venta anteriores, en esta si existe una relación personal entre el vendedor y el consumidor. (S.L., 2008)

CAPÍTULO # 1

LA EMPRESA

LA EMPRESA

1.1 Historia de la empresa

Alrededor del año 1934, Juan Manuel Durini Palacios, utilizando un camión que adquiere para comercializar productos de madera, da inicio a la operación que hoy conocemos como EDIMCA - Empresa Durini Industria de Madera C. A.

Inicia su vida empresarial con la compra de Aserradero El Cóndor, en el sector de La Mariscal, por catorce mil sucres gracias al financiamiento de La Previsora. Instala una fábrica de puertas y ventanas como respuesta a la alta demanda que existía en ese entonces de productos de madera bien procesados y con una calidad adecuada.

Sus primeros clientes fueron las obras de la Caja de Pensiones y la Empresa Eléctrica Municipal. El Aserradero El Cóndor sufre un voraz incendio que destruye la fábrica. Juan Manuel Durini Palacios reconstruye la fábrica con las pocas maquinas que se salvaron para luego llamarse Empresa Durini.

Empresa Durini vuelve a servir al sector de la construcción, con productos enfocados a la carpintería y poco a poco se convierte en una de las principales empresas del ramo. Durante la Segunda Guerra Mundial las operaciones comerciales se debilitan debido a que no se podía comprar maquinas, repuestos y otros insumos que provenían de Europa, situación que limitó el crecimiento de Empresa Durini.

Para el año 1945 vendió la planta en la Calle Cordero y se asoció con su amigo Federico Arteta Rivera en una fábrica en La Floresta, años más tarde vuelve a comprar la operación en la Calle Cordero y continúa creciendo el negocio. En 1959, en un viaje a Europa y luego de visitar el pabellón de madera de la Gran Expo en Bélgica compra una fábrica de parquet, la primera en Sudamérica y surge la idea de montar una planta de contrachapado.

No se puede hablar de Juan Manuel Durini Palacios sin mencionar su preocupación por los bosques. Con mucha visión, por el año de 1965 establece

directrices para que el aprovechamiento forestal se haga de manera racional e inicia proyectos de forestación.

En 1969, comienza la investigación silvícola, la creación de viveros y la forestación a gran escala, en 3 años logró plantar más de cien mil árboles. En 1979 se crea la Fundación Forestal Juan Manuel Durini para continuar con su filosofía de que la conservación de los recursos naturales y el desarrollo industrial pueden ir de la mano.

En 1963, junto a Cesar Álvarez y al ciudadano español Juan Vilarrasa inician una planta de contrachapado que se llamó Plywood Ecuatoriana S.A., de la cual es su primer Gerente. Dado el éxito alcanzado por esta fábrica, sugiere a sus socios la creación de una nueva planta en Esmeraldas. Entonces en el año 1972, fundan CODESA, de la cual se convierte en su primer Presidente.

Juan Manuel Durini Palacios decide separarse de Cesar Álvarez y Juan Vilarrasa para continuar con el desarrollo de la industria forestal en el país y en 1976 construye una nueva planta de contrachapado que se llama Enchapes Decorativos S.A. (ENDESA) y en 1977 gesta la idea de una planta de tableros aglomerados de partículas, proyecto que no llegó a ver su conclusión debido a su prematura muerte el 10 de marzo de 1978. Un año más tarde, arranca Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA) ubicada en Lasso.

Sus hijos mantienen el espíritu emprendedor y en 1980, se incorpora otra planta de contrachapado que se llama Bosques Tropicales S.A. (BOTROSA) que al igual que ENDESA y ACOSA se orientan hacia la exportación de productos. En 1997, ACOSA monta una planta de tableros de Fibra de Madera - MDF, que es la primera en la región Andina y una de las primeras en Sudamérica.

En el año 2006 EDIMCA inaugura el primer Megacentro Edimca en Quito y a este mismo año ya cuenta con 25 puntos de venta y 3 franquicias a nivel nacional, consolidando su crecimiento sostenido.

En la actualidad, la Empresa Durini – EDIMCA se especializa en la distribución y venta de los productos que fabrican todas las empresas antes mencionadas y de productos complementarios para la industria del mueble y la madera.(EDIMCA, s.f.)

1.2 Cultura Organizacional

EDIMCA tiene una cultura organizacional basada en sus principios empresariales que están constituidos por su Misión, Visión y Valores, descritos a continuación.

1.2.1 Misión

Proveer soluciones a los sectores de la construcción, decoración, industria de la madera y al público en general, para satisfacer sus necesidades y contribuir al desarrollo del país.

1.2.2 Visión

Ser la cadena líder de comercialización de soluciones de acabados para la construcción, y un referente de excelencia empresarial.

1.2.3 Valores

- **Integridad**

Ser íntegro es mostrar honradez y rectitud en el obrar, actuar en concordancia con lo que se dice. Es proceder con honestidad, admitir errores y aceptar las consecuencias, cumplir los compromisos adquiridos en el tiempo y las formas acordadas, y no ofrecer lo que no se puede hacer. Es respetar las leyes y

no utilizar medios ilícitos para conseguir los objetivos. Es priorizar el beneficio colectivo sobre el interés individual. Es expresar clara y abiertamente lo que se piensa y generar confianza en los demás.

- **Respeto a los demás**

Respetar a los demás es saber valorar justa y consistentemente la contribución de las personas, sus derechos, sus logros y sus opiniones. Es actuar sin privilegios ni discriminación, respetando sus diferencias. Es demostrar un interés sincero en los demás. Es expresar opiniones, escuchar y dar retroalimentación constructiva, actuar para establecer y mantener relaciones cordiales.

Es aplicar la Regla de Oro: No Hagas a otros lo que no quieres que te hagan a ti

- **Enfoque al cliente**

Buscar constantemente maneras de conocer, comprender y satisfacer las necesidades del cliente, procurando exceder sus expectativas, y anticipándose a detectar futuras necesidades y oportunidades. Es escuchar al cliente para identificar la percepción que tiene de nuestros servicios.

Es creer firmemente que el cliente es la razón de ser de la empresa y es actuar en consecuencia.

- **Proactividad**

Asumir constantemente la iniciativa para enfrentar problemas difíciles y llevarlos a una solución. Es anticiparse y prevenir los problemas y mediante esto generar confianza. Es planificar y fomentar una acción decidida para alcanzar las metas. Es persistir a pesar de los obstáculos y la oposición. Es realizar voluntariamente más allá de lo requerido.

- **Innovación y mejora continua**

Contar con una actitud proactiva al cambio, generar ideas y propuestas nuevas y diferentes, buscando transformar permanentemente la gestión cotidiana. Es asimilar experiencias y compartirlas. Es tomar las dificultades como oportunidades para aprender y mejorar.

Fomentar el trabajo en equipo como una herramienta para el mejoramiento continuo, y promover de forma permanente el aprendizaje y desarrollo personal.

- **Contribución al desarrollo del país**

Contribuir al desarrollo del Ecuador es actuar pensando que todo lo que hacemos o dejamos de hacer tiene valor para nuestro país y para la comunidad, en lo laboral y personal, en lo público y en lo privado. Es ejercer nuestros derechos ciudadanos y cumplir nuestras obligaciones.

Es comprender que todo lo que hacemos para mejorar y superarnos es beneficioso para el país.

- **Respeto al medio ambiente**

Es pensar y actuar en todo momento en beneficio del mantenimiento y cuidado del medio ambiente, es realizar las actividades personales y laborales de tal forma que garanticen un mínimo impacto ecológico. Es cumplir las normativas legales vigentes.

Es reconocer que nuestro ambiente de vida y de trabajo no es solamente nuestro, es de todos los demás, de nuestros hijos y de las futuras generaciones.

Además de su cultura organizacional, EDIMCA determinó las condiciones necesarias para cumplir con su Misión e indicadores globales de desempeño que reflejen la gestión.

1.2.4 Condiciones Necesarias

EDIMCA ha determinado que para poder cumplir con su Misión y caminar hacia su Visión es imprescindible que gestione y mantenga las siguientes condiciones necesarias:

- Conocimiento de los clientes y del mercado
- Soluciones disponibles a tiempo para los clientes
- Comunicar la oferta de soluciones a los clientes
- Presencia fuerte en el mercado
- Colaboradores capacitados y comprometidos
- Ser rentables

1.2.5 Indicadores Globales

Para evaluar su gestión con respecto a su Misión y el progreso hacia su Visión, EDIMCA ha determinado los siguientes indicadores globales:

- Incremento del número de clientes objetivo
- Ventas perdidas al mes
- Nivel de satisfacción de nuestros clientes
- Inversión de publicidad vs. número de clientes comunicados
- Posición de líder en la mente del cliente
- Dólares de venta por número de habitantes ajustado al ingreso por zona geográfica
- Incorporación de nuevas soluciones -productos y/o servicios-
- Participación de mercado por segmentos
- Utilidad neta/Patrimonio
- % satisfacción del empleado/clima y cultura
- % de cierre de brechas de competencias definidas

1.3 Líneas de negocio

1.3.1 Líneas de Productos y Servicios

EDIMCA basa sus líneas de negocio, según su Misión, en proveer soluciones a los sectores de la construcción, decoración industria de la madera y al público en general. Para esto mantiene y fomenta las siguientes líneas de productos y servicios:

- Tableros de Madera (aglomerado, MDF, triplex, OSB)
- Puertas, Marcos, Molduras
- Laminado de Alta Presión
- Acabados para madera
- Adhesivos
- Herrajes para Muebles
- Cerraduras, Cajas Fuertes.
- Pisos de Madera y Laminado HDF¹
- Madera Aserrada de Pino
- Servicios de: Corte, Enchape, Abisagrado, Ruteado, Lacado e Instalación.
- Herramientas Manuales y Eléctricas
- Pisos Duros Cerámica, Porcelanato y Vinyl
- Pinturas en General
- Material Eléctrico
- Tableros para Construcción Liviana
- Ventanas
- Sistemas de Closet
- Compresores
- Impermeabilizantes y Aditivos

¹Este es un panel a base de madera hecho de fibras de madera. Los paneles de HDF se utilizan principalmente como sustrato para revestimientos laminados. Tienen una estructura muy homogénea y superficies cerradas. Por consiguiente, los paneles de HDF se pueden laminar, imprimir, enchapar o incluso pintar o barnizar directamente.

- Gasodomésticos y Fregaderos
- Sanitarios, grifería

1.3.2 Segmentos de Clientes

Para atender de mejor manera a los diversos requerimientos de sus clientes, y enfocándose en sus necesidades particulares que cada uno tiene en su ámbito, Edimca ha determinado los siguientes segmentos entre sus clientes:

- Clientes Fabricantes:
 - Carpintería de Construcción
 - Sistemas de Oficina
 - Muebles de Hogar
 - Fabricantes de Puertas y molduras
- Clientes Constructores:
 - Arquitectos
 - Constructores
 - Promotores de Proyectos Construcción
 - Diseñadores y Decoradores
- Clientes Distribuidores (intermediarios)
- Clientes Artesanos
- Público en General
- Otros:
 - Educación, Estado, Hotelería, Industrias en General

1.3.4 Principales Proveedores

Los proveedores de EDIMCA tienen una participación importante en nuestro negocio ya que se relacionan directamente con los procesos primarios y nos ayudan a sincronizar nuestra cadena de abastecimiento y de esta forma crear valor para nuestros clientes.

EDIMCA, al ser una empresa comercializadora que está orientada a sus clientes, escoge a proveedores de alto nivel, que suministran productos de calidad, y con quienes mantiene relaciones ganar-ganar.

Nuestros principales proveedores son:

- Acosa, Endesa, Botrosa.
- Masonite, Madequisa.
- Lamitech
- Pinturas Cóndor, F&P, Indualca
- Pegaucho, Borden, Pegatex
- Hettich, Franklin
- Schlage, Hyundai, Vingcard, Elsafe.
- Moldinsa, Parky, Roysol, Gloria Floor
- Promesa (Stanley, Yale, Bticino), Bosch, IskraPerles
- Kywi (Irwin, Truper, Pretul)
- Keramicos, Pisopak
- Cimsa (Phillips, Conatel)
- LouisianaPacific, Madeflex, TecGypsum
- Artempo, Dimalvid
- Sika, Chova, Fibrolit
- Challenger, TEKA
- F.V. Andina

1.3.5 Cobertura

EDIMCA tiene una amplia cobertura a nivel nacional. Para ello cuenta con puntos de venta propios, franquicias y distribuidores mayoristas repartidos estratégicamente en el territorio ecuatoriano, lo que nos permite estar más cerca de nuestros clientes.

La estructura con que cuenta EDIMCA es la siguiente:

Cuadro No. 1. Distribución de establecimientos de EDIMCA por Provincia

EDIMCA

Distribución de establecimientos Ecuador

Provincias	Establecimientos
AZUAY	3
COTOPAXI	1
EL ORO	1
GUAYAS	4
IMBABURA	2
LOJA	1
MANABI	2
PICHINCHA	8
SANTA ELENA	1
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	1
TUNGURAHUA	1
Total	25

Fuente: www.sri.gob.ec

Elaboración: El Autor

Toda la cobertura nombrada anteriormente, el apoyo de nuestros proveedores y la calidad del recurso humano, nos permite tener más de 40.000 clientes atendidos al año, lo que en consecuencia ha consolidado a EDIMCA como la empresa líder en comercialización de productos de madera.

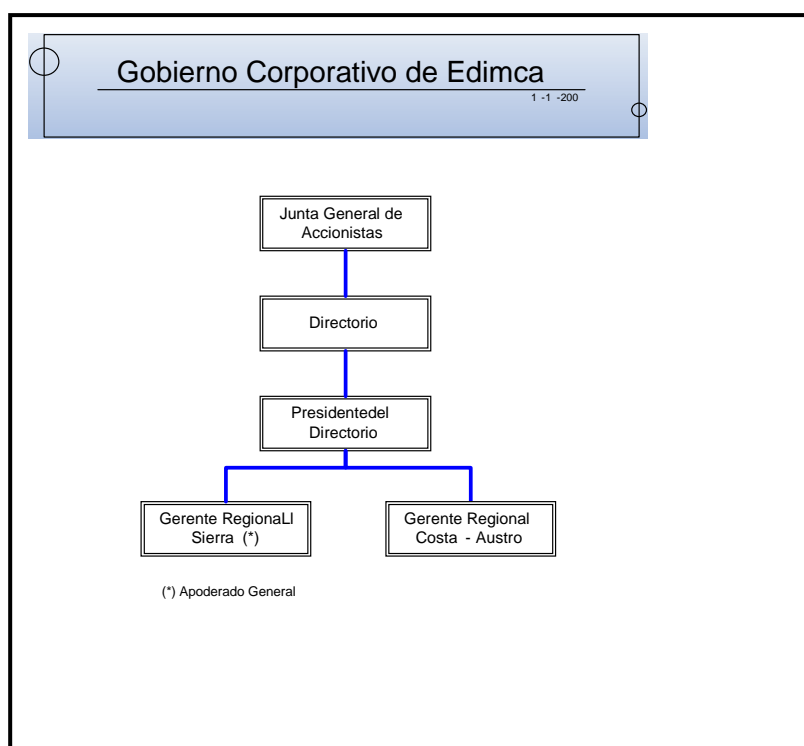
1.4 Recursos humanos y operacionales

El recurso humano de EDIMCA tiene especial importancia en el negocio debido a que su contribución agrega valor a nuestros clientes a través de la oferta de soluciones y no solamente de productos. Para esto EDIMCA cuenta con 214 empleados a nivel nacional.

1.4.1 Estructura de Gobierno Corporativo

La estructura del gobierno corporativo de EDIMCA se muestra en el siguiente diagrama:

Cuadro No. 2 Estructura Corporativa de EDIMCA



Elaboración: El Autor

1.4.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de EDIMCA se muestra en el Anexo#1 donde constan los organigramas de EDIMCA de la Región Sierra y Costa Austro, respectivamente.

1.5 Análisis FODA

1.5.1 Fortalezas:

- Filosofía de Venta por beneficios.

- Empresa líder con marcas de trayectoria y garantía.
- Poseer 25 almacenes propios a nivel nacional.
- Personal altamente capacitado.
- Alto posicionamiento (años en el mercado) en varios segmentos.
- Portafolio de productos amplio, desde productos que cuenten con altas especificaciones hasta productos de líneas económicas.
- Capacidad para crecimiento sostenido de cartera.
- Fuerte posición financiera que permite sostener su crecimiento.

1.5.2 Amenazas:

- Aplicación de barreras de entrada a la importación de herrajes y cerraduras.
- Competencia agresiva en precios.

1.5.3 Debilidades:

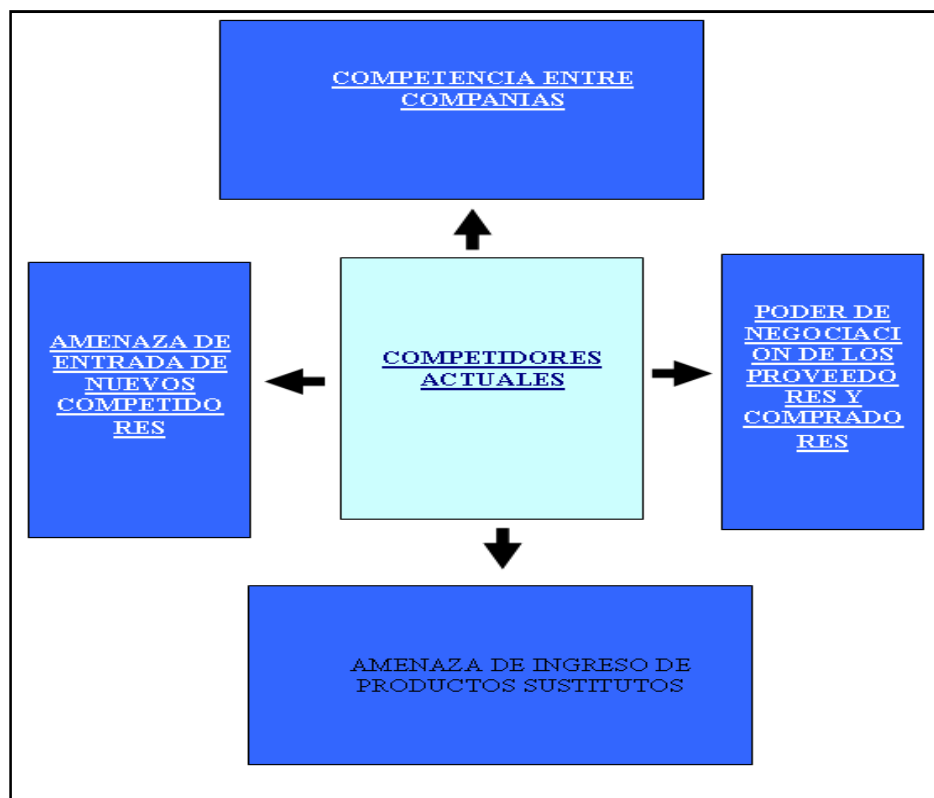
- No contar con suficientes proveedores locales para satisfacer sus niveles de ventas.
- No contar con campañas de recordación de marca.
- Centralización de la administración de marcas representadas.

1.5.4 Oportunidades:

- Crecimiento constante del mercado de la construcción y derivados
- Incorporación de productos complementarios utilizando canales alternativos.
- Posibilidad de expansión en otras provincias
- Incorporar servicios complementarios de valor agregado utilizando los canales establecidos y alternativos.

1.5 Fuerzas de PORTER

Cuadro No. 3 Fuerzas de PORTER



Elaboración: El Autor

1.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: BAJO

- Inversión inicial es alta en bodegas, inventario, camiones, personal, etc.
- Alta complejidad en distribución para el desarrollo del canal.

1.5.2 Poder de negociación de los compradores: MEDIO

- El cliente posee diversidad de posibilidades para suplir sus necesidades, por lo que los productos con valor agregado constituyen una forma de fidelizar al cliente.
- Pocos competidores que distribuyen productos en el canal ferretero y auto servicios especializados.

1.5.3 Poder de negociación de los proveedores: FUERTE

- Por tratarse de proveedores extranjeros, el poder de los mismos es muy alto. Se mantiene una cordial relación comercial, procurando la relación ganar-ganar de ambas partes.

1.5.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos: BAJO

- No hay muchas alternativas de productos sustitutos en el mercado.
- La innovación en estos productos es costosa para el cliente.
- Relación directa entre los precios y la calidad de los productos.

1.5.6 Grado de Rivalidad: FUERTE

- EDIMCA ofrece un abanico de productos a precios competitivos brindando facilidad y garantía al cliente.

1.7 PLAN DE CONTIGENCIA

Por el continuo movimiento del sector de la construcción es necesario tomar en cuenta alternativas que permitan incrementar los niveles de ventas utilizando canales alternativos (Ferreterías y Auto Servicios especializados) con la finalidad de captar una mayor posición de las marcas representadas en el mercado local.

Con esta incorporación se incrementará el volumen de ventas y por ende se garantiza un crecimiento sostenido de la empresa en el mediano plazo.

CAPÍTULO # 2

MERCADO

MERCADO

ANALISIS DE LAS IMPORTACIONES

La mayoría de los productos que se comercializan en este sector, no son de procedencia local, sino son importados de diversos países del mundo, por ello, como punto de partida se optado por utilizar la información proporcionada por Manifiestos S.A., la misma que se especializa en el análisis de movimientos de importaciones y exportaciones de las empresas ecuatorianas.

Como parte de este estudio se han seleccionado las importaciones de productos con partidas arancelarias que incluyen Cerraduras y Herrajes, puesto que en Ecuador no existe una industria metalúrgica desarrollada y que estos productos no se producen masivamente. De esta forma se determinará el nivel de desarrollo de este segmento de mercado con el paso del tiempo, estableciendo quienes son los principales actores y su probable posición en el mercado.

2.1 Cerraduras

2.1.1 Importaciones de Cerraduras

El mercado de Cerraduras en el Ecuador muestra un crecimiento constante en su nivel de importaciones desde el 2006, año desde el cual se tienen datos, en el cual el sector de la construcción también ha tenido crecimiento excepto por el año 2010 en el que está en niveles inferiores del 2009 debido a la recesión económica mundial que afectó al Ecuador en el sector de la construcción.

Proyectando linealmente las importaciones de los 2 últimos meses del año 2013, ya que se tiene información hasta Octubre, se prevén importaciones totales de USD \$19.7 millones. A continuación se anota los valor FOB en dólares americanos de las importaciones de Cerraduras que entraron a Ecuador en la partida arancelaria #83014090 (Anexo No. 8)

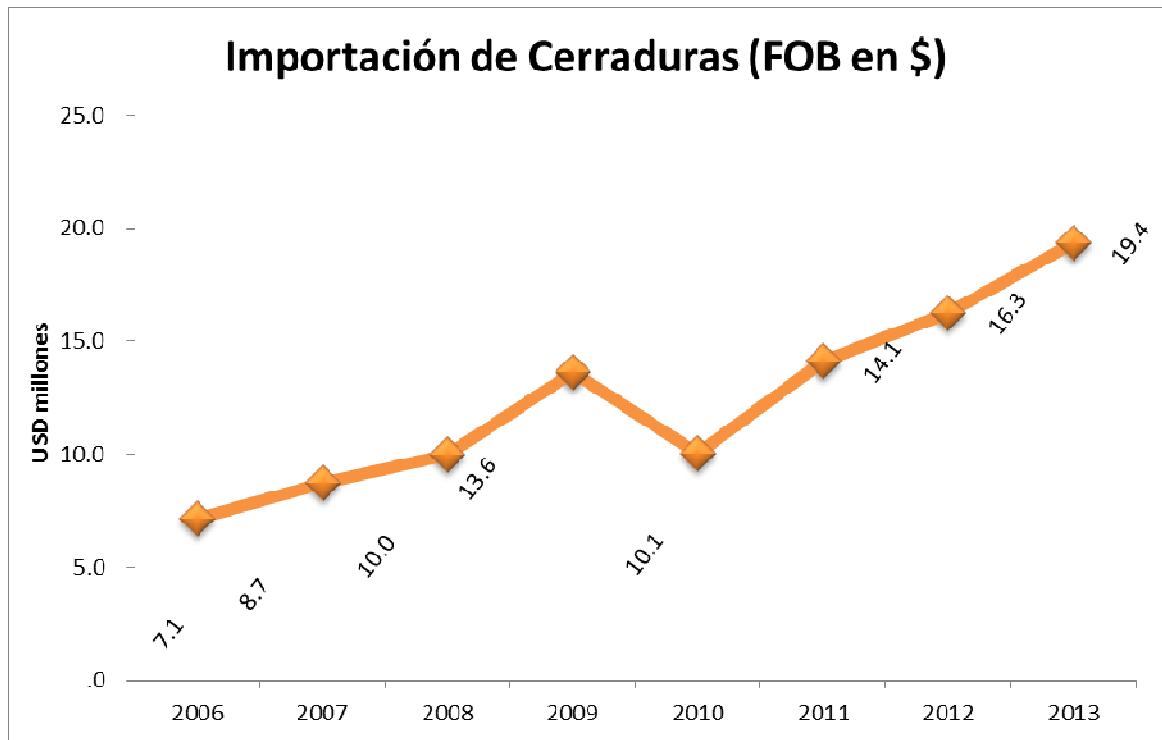
Tabla No. 1 Importaciones de Cerraduras

IMPORTACIONES DE CERRADURAS (Valores FOB en \$)								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FOB (\$)	7.1	8.7	10.0	13.6	10.1	14.1	16.3	19.4
Crecimientos		22.5%	14.0%	36.7%	-26.1%	40.4%	15.2%	19.1%

Fuente: Empresa de Manifiestos/Importaciones Nacionalizadas

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 2 Importaciones de Cerraduras (FOB en \$)



Fuente: Empresa de Manifiestos / Importaciones Nacionalizadas

Elaboración: El Autor

2.1.2 Proyección de Importaciones de Cerraduras

Es importante proyectar las importaciones de Cerraduras para los siguientes cinco años puesto que es la base de partida para nuestra horizonte de planeación para la evaluación financiera.

Para esto se ha usado a Excel como herramienta de proyección. Para esto se ha usado la función “Pronóstico” que calcula o pronostica un valor futuro a través de los valores existentes. Esta función se puede utilizar para realizar previsiones de ventas, requisitos de inventario o tendencias de los consumidores.

La predicción del valor es un valor “y” teniendo en cuenta un valor “x”. Los valores conocidos son valores “x” y valores “y” existentes, y el nuevo valor se pronostica utilizando regresión lineal.

La ecuación de la función PRONOSTICO es $a + bx$, donde:

$$a = \bar{y} - b\bar{x} \qquad \text{Y} \qquad b = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sum (x - \bar{x})^2}$$

donde x e y son las medias de muestra PROMEDIO(conocido_x) y PROMEDIO(conocido y).

Es así que tenemos que la proyección para las Importaciones de Cerraduras en valores FOB es:

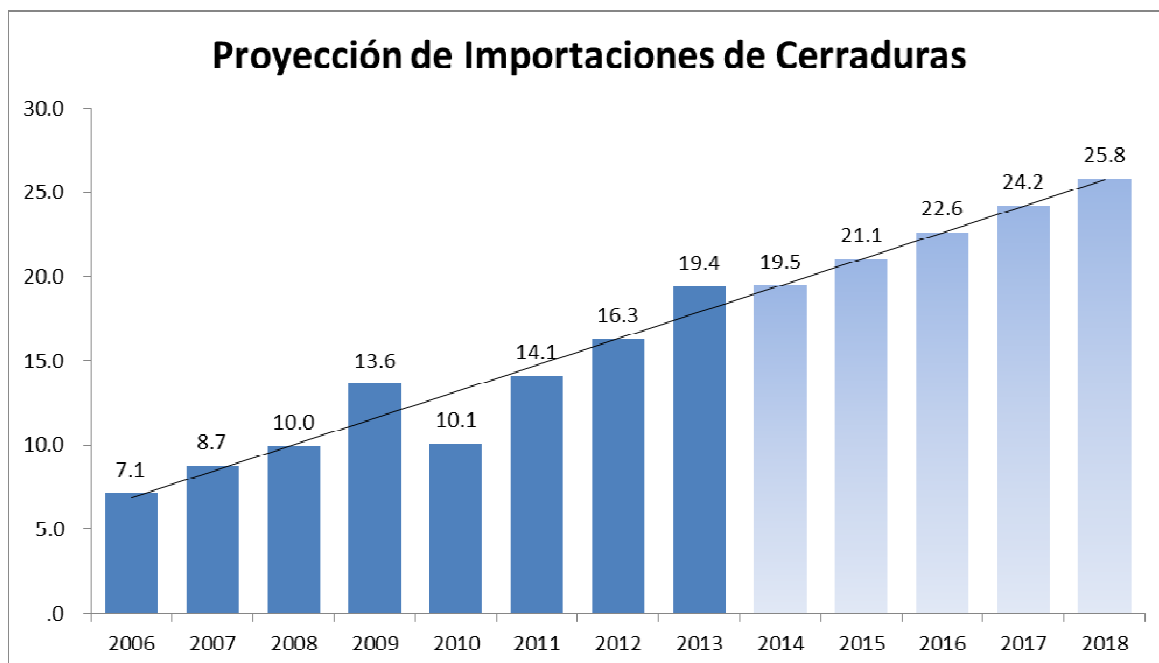
Tabla No. 2 *Proyección de Importaciones de Cerraduras.*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FOB (\$)	19.4	19.5	21.1	22.6	24.2	25.8
Crecimientos		0.6%	8.1%	7.5%	7.0%	6.5%

Fuente: Empresa de Manifiestos / Improtaciones Nacionalizadas

Elaboracion: El Autor.

Gráfico No. 3 Proyección de Importaciones de Cerraduras



Fuente: Empresa de Manifiestos / Importaciones Nacionalizadas.

Elaboración: El Autor

2.1.3 Actores en el mercado de Cerraduras

Los principales actores en el Ecuador de las importaciones de Cerraduras son empresas cuyo giro de negocio está claramente identificado, el uno tipo es el retail y el otro el de Distribución.

Los principales actores son:










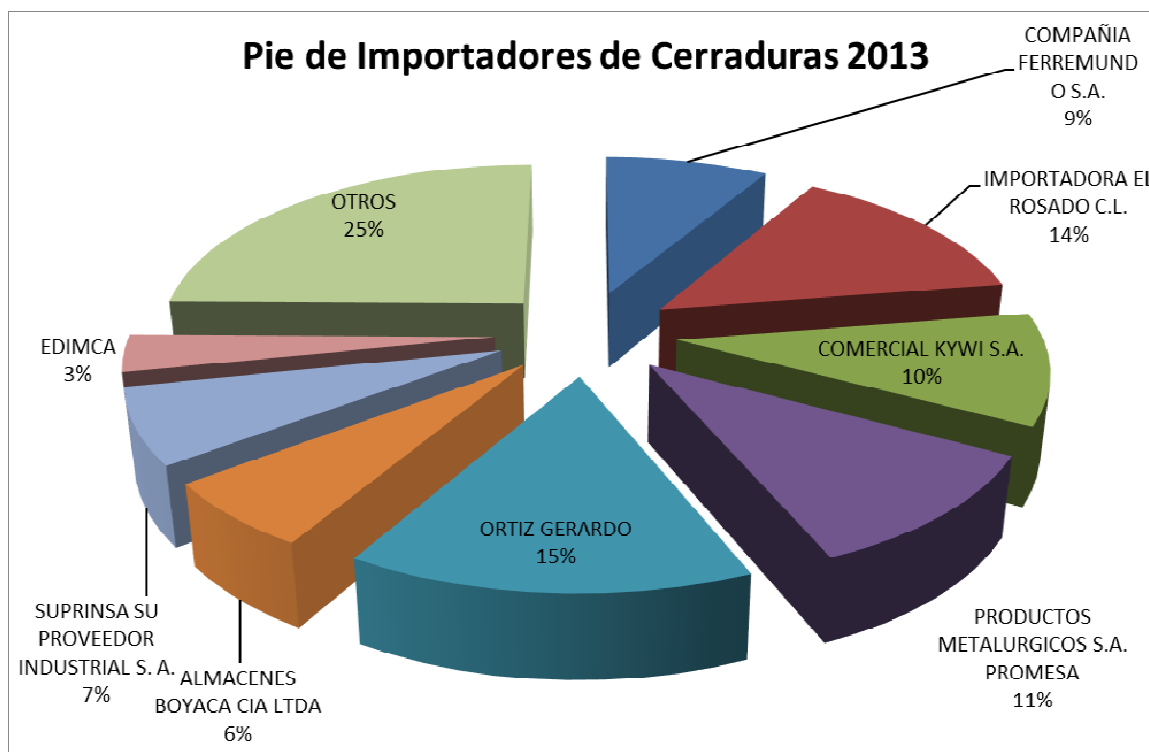
 Comercial Kywi	 Importadora el Rosado	 Gerardo Ortiz
 Compañía	 CIFE	 PROMESA
 CESA	 SUPRINSA	 EDIMCA

Gráfico No. 4 Importaciones de Cerraduras 2013



Fuente: Empresa de Manifiestos / Importaciones Nacionalizadas por Importado

Elaboracion: El Autor

2.2 Herrajes

2.2.1 Importaciones de herrajes

Al igual que las cerraduras, los herrajes han tenido un crecimiento constante durante los últimos cinco años.

Abajo se anota los valores FOB en dólares americanos de las importaciones de Herrajes que entraron a Ecuador en las partidas arancelaria #830242 y #83021090. (Anexo 9 y 10)

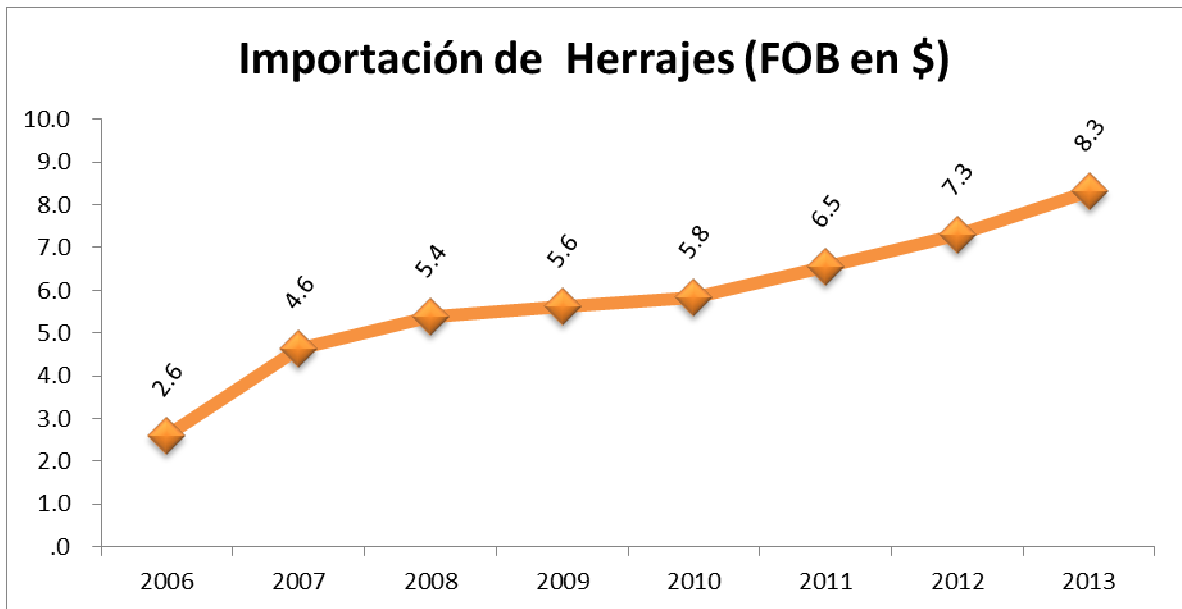
Tabla No. 3 Importaciones de Herrajes

IMPORTACIONES DE HERRAJES (Valores FOB en \$)								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FOB (\$)	2.6	4.6	5.4	5.6	5.8	6.5	7.3	8.3
Crecimientos		78.8%	16.0%	4.3%	3.8%	12.3%	11.4%	14.3%

Fuente: Empresa de Manifiestos / Importaciones Nacionalizadas

Elaboraciones: El Autor

Gráfico No. 5 Importación de Herrajes (FOB en \$)



Fuente: Empresa de Manifiestos / Importaciones Nacionalizadas

Elaboración: El Autor

2.2.2 Proyección de Importaciones de Herrajes

Al igual que en el caso de las Cerraduras, hay que calcular el tamaño del mercado de Herrajes para poder fijar nuestros objetivos en cuanto a venta de producto se refiere para así poder hacer nuestra evaluación financiera haciendo la misma proyección que usamos para calcular Cerraduras.

Se usa la Función “Pronóstico” de Excel cuyo concepto estadístico de la misma se explica en el literal 2.1.2.

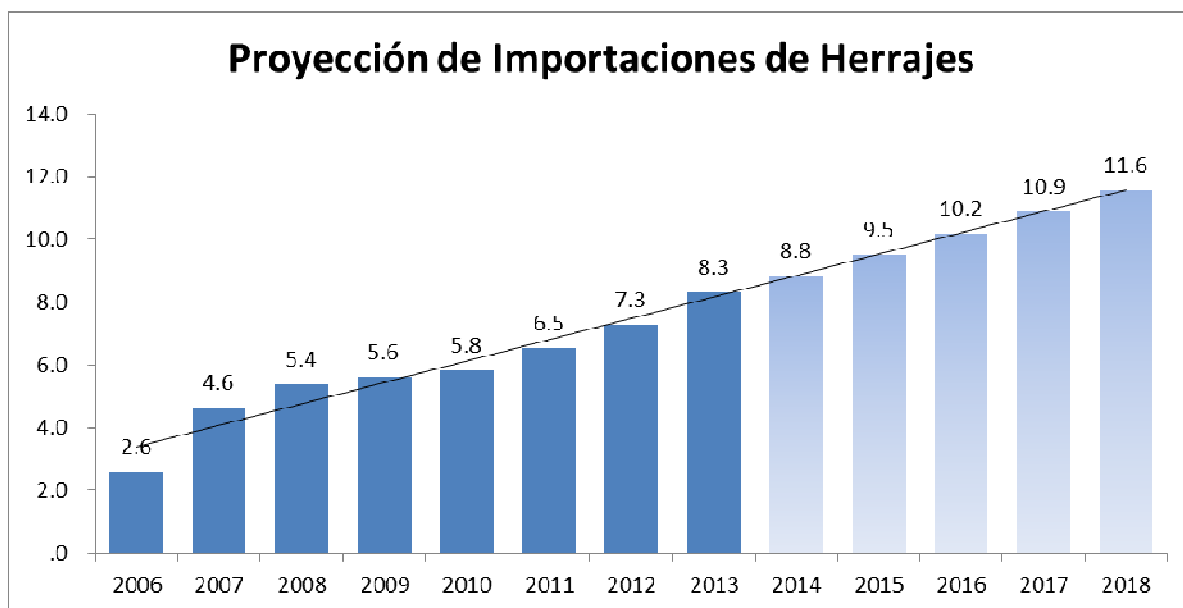
Tabla No. 4 *Proyección de Importaciones de Herrajes*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FOB (\$)	5.8	6.5	7.3	8.3	8.8	9.5
Crecimientos		12.3%	11.4%	14.3%	6.1%	7.7%

Fuente: Empresa de Manifiestos / Importaciones Nacionalizadas

Elaboración: El Autor.

Gráfico No. 6 *Proyección de Importaciones de Herrajes*



Fuente: Empresa de Manifiestos / Importaciones Nacionalizadas

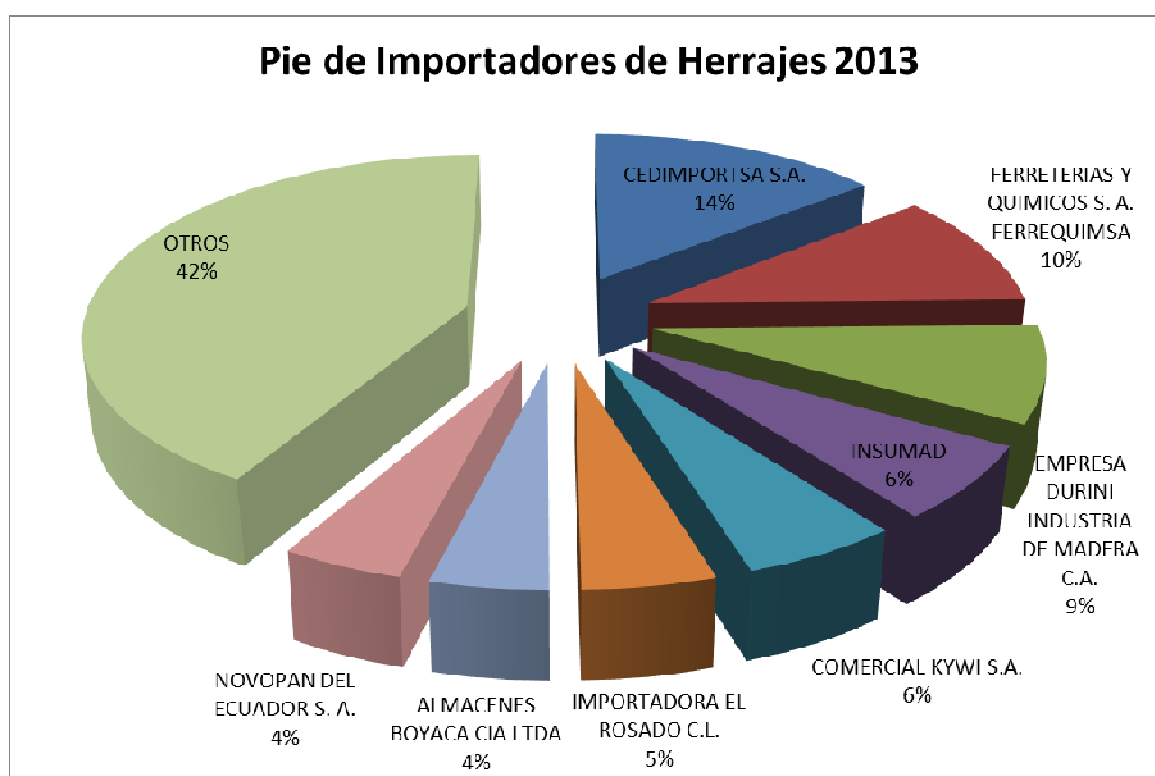
Elaboración: El Autor

2.2.3 Actores en el mercado de Herrajes

Al haber muchos de los productos de Herrajes que tienen como mercado objetivo el mismo que tienen las Cerraduras, muchos de sus importadores son los mismos, es así que anotamos los más importantes a continuación:

• CEDIMPORT	• Almacenes Boyacá
• FERREQUIMSA	• William Cortez Guevara
• Comercial Kywi	• Danny Cordova Quevedo
• Importadora El Rosado	• Representaciones Acaza
• EDIMCA	• PROMESA
• INSUMAD	• SUPRINSA

Gráfico No. 7 Pie de Importaciones de Herrajes 2012



Fuente: Empresa de Manifiestos / Importaciones Nacionalizadas por importador

Elaboración: El Autor.

De la información obtenida en este análisis se concluye que:

- Los productos de cerrajería tendrían un crecimiento de aproximadamente 7% durante los siguientes años, de los cuales EDIMCA mantiene una participación en las importaciones del 3% de las importaciones totales
- Los productos relacionados con herrajes presentan un crecimiento estimado del 10% en promedio durante los siguientes años, con una participación probable del 9% del total de las importaciones.

Si las condiciones se mantienen, el crecimiento es sostenido en este sector, lo que implicará un mayor desplazamiento de productos que se traduce en un incremento en el nivel de ventas, por lo cual para garantizar la participación en el mercado se estima necesario la creación de una unidad de negocios especializada en estos productos.

CAPÍTULO # 3

CONSUMIDORES Y CONDICIONES COMERCIALES ACTUALES

CLIENTES, CONDICIONES COMERCIALES DEL MERCADO Y MARKETING MIX

Estudio de Mercado

El estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto o servicio dentro del mercado. Ciertos autores concuerdan que el estudio de mercado surge como un problema del marketing y que no podemos resolver por medio de otro método.

Al realizar un estudio de éste tipo resulta caro, muchas veces complejos de realizar y siempre requiere de disposición de tiempo y dedicación de muchas personas. Para tener un mejor panorama sobre la decisión a tomar para la resolución de los problemas de marketing se utiliza una poderosa herramienta de auxilio como lo son los estudios de mercado, que contribuyen a disminuir el riesgo que toda decisión lleva consigo, pues permiten conocer mejor los antecedentes del problema.

3.1 Análisis de los clientes Ferreteros

3.1.1 Determinación de universo de clientes en las ciudades de Guayaquil y Durán

EDIMCA contrató a la Empresa Spectrum para que realice un Censo de Artesanos, Mueblerías, Distribuidores y Ferreterías. Este Censo se lo llevó a cabo en las ciudades de Guayaquil y Durán.

El Censo es un barrido de todas las calles de estas ciudades ubicando geográficamente todos los consumidores encontrados y que en el párrafo anterior se detallan, entre ellos las Ferreterías, encontradas. Además se pidió que se haga un levantamiento de los datos básicos de los puntos censados.

De este Censo se obtiene como resultado un total de 1308 ferreterías en las ciudades de Guayaquil y Durán. Este número tiende a aumentar conforme se desarrolla la industria de la construcción y afines que en su mayor medida contribuyen al desarrollo de este segmento de mercado.

3.1.2 Perfil del Segmento Ferretería

Las ferreterías son pequeños negocios, en su mayoría familiares. El Segmento ferretero comercializa todo tipo de herrajes como tornillos, clavos, rieles, tiraderas, pernos, y muchos otros productos tales como pinturas, materiales para la construcción, herramientas, mangueras, plomería, materiales eléctricos, cerrajería y madera, otros productos como accesorios de cocina, baño, lavandería, hogar, jardín y camping.

La encuesta se orienta a las ferreterías de la ciudad de Guayaquil y Durán, para de esta forma determinar los precios, productos, tentativa de compra, monto promedio de compra, entre otros factores que permitan establecer condiciones adecuadas para la comercialización de los productos de forma competitiva.

Como el universo se concentra en las ciudades de Guayaquil y Durán, se estima necesario determinar el número de encuestas aplicables, para lo cual se considera la fórmula de muestra de poblaciones finitas:

$$n = \frac{\sigma^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + \sigma^2 \times p \times q}$$

n = Cantidad de encuestas.

p = Probabilidad a favor.

e = Error de estimación (5%).

p y q tienen que sumar 100%

- 68 % 0.96

- 99 % 2.96

N = Población a determinar.

q = Probabilidad en contra.

σ = Índice de confiabilidad.

Índice de confiabilidad:

- 95 % 1.96

Para determinar el número de encuestas se considera (σ) de 95 % que es igual a 1.96, las probabilidades p y q de 50% cada una, reemplazando valores:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 1308 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (1308 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 296$$

El total de encuestas sugeridas es 296, para efectos de redondeo se fijarán 330 encuestadas distribuidas por sectores:

Cuadro No. 4 Distribución de las encuestas por sectores

SECTOR	#
Norte	100
Centro	100
Sur	100
Durán	30
Total	330

Elaboración: El autor

El objetivo de la encuesta será medir la aceptación de los productos actuales que comercializa la compañía y determinar la potencial demanda de las ferreterías encuestadas en las ciudades de Guayaquil y Durán.

3.1.3 Conclusiones del Estudio en las ferreterías de las ciudades de Guayaquil y Durán

Del análisis de la información recopilada se desprenden los siguientes puntos:

El 75% de las ferreterías encuestadas aseguran comprar cerraduras y herrajes para vender en su establecimiento.

El 40% de los encuestados afirman que compran estos productos quincenalmente, el 30% mensualmente, el 20% lo hace en forma trimestral, un 5% en forma semestral y el restante 5% anualmente.

El 40% de los establecimientos entrevistados consideran que su volumen de compra en cerraduras está entre \$500 y \$700. Un 30% compran en promedio entre \$200 a \$500 y el otro 30% venden menos de \$200 entre herrajes y cerraduras.

En cuanto a los herrajes, el 40% de las ferreterías encuestadas dicen tener un volumen de compra mensual menor a \$100, mientras que el 30% compra entre \$100 a \$300, y el otro 30% venden de \$300 a \$500 al mes en promedio.

El 50% de los encuestados afirma que el principal problema que tiene con su actual distribuidor de cerraduras y herrajes es el atraso en los despachos, el 20% considera que es la mercancía que llega con fallas, el 25% piensa que su actual distribuidor no le brinda facilidades de pago (Crédito) y el 5% afirman que reciben un mal servicio.

El 56% de los establecimientos encuestados dicen conocer a EDIMCA, mientras que el 44% aseguraron desconocer a dicha empresa.

El 80% de las ferreterías entrevistadas estarían dispuestas a adquirir los productos: cerraduras y herrajes a otro proveedor, sin embargo el 20% prefiere mantenerse con su actual distribuidor.

3.2 Análisis del consumidor final

3.2.1 Determinación del tamaño de la muestra

La utilización de una encuesta de carácter muestral es para poder separar un grupo específico de personas de la población como conjunto macro en el cual, la determinación de este grupo más pequeño nos dará como resultado principal el conocer que piensa y cuáles son las preferencias especiales de los consumidores en el momento de poder realizar una compra; se selecciona una cantidad en específico puesto que basados en estas 630 personas encuestadas podremos conocer dentro de las dos variables planteadas de herraduras y cerrajes cuales son las más escogidas por los consumidores y a su vez como el estudio de

mercado lo desglosa poder conocer dentro de variables más exactas como sector, marcas, lugares de aplicación, costos; cuáles son las preferencias del encuestado en el momento de encontrarse en una situación como esta que alternativa escoger.

Un muestreo se basa en variables, en el estudio realizado para poder dar una parte más exacta a este proyecto se denotan variables y a su vez se tipifican, esto quiere decir se trata de combinar las variables para poder llegar a una unidad en común que abarque lo que se trata de expresar dentro del estudio, tratando de que el uso de este método sea el resultado con el cual sustentamos porque una muestra parte de una población reacciona de una manera específica al planteo de variables para obtener información de ellos.

Dentro del estudio planteado basamos nuestras variables en 2 ejes principales siendo estos las herraduras y cerrajes, de estas variables desglosaremos claramente parámetros a ser analizados con los cuales podremos identificar mercado, aceptación, poder adquisitivo de acuerdo a marcas y precios, siendo de este modo mucho más concreto como se sectoriza el consumo de productos de acuerdo a las diferentes variables presentadas y establecidas en cada una de las preguntas realizadas en la encuesta.

Dentro del estudio realizado se presenta también atreves de la variable de edad y sexo, que tanto las personas encuestadas saben acerca de lo que planteamos en el proyecto, es decir si tienen conocimiento de que es una herradura y cerraje, a su vez se determina que tan capaz son de hacerlos ellos o si tienen una preferencia en especial por una marca que conocen o si es que simplemente confían en lo que recomiendan ya sea en el lugar de compra cerca de su casa, oficina u otros, o si es que simplemente se confía en la persona que será remunerado por realizar este trabajo en uno de los lugares ya mencionados para ser aplicado uno de los dos productos que se plantean.

Se trata de usar este método en particular de muestreo porque las variables planteadas son limitadas con opciones es decir cada una tiene una respuesta la cual se planteó luego de la investigación del tema y conociendo un

poco más de las marcas que se utilizan, los productos que se ofertan y lo más importante el uso que se le puede dar como clientes, estas variables pueden estar limitadas de tal modo que no se deja libre opciones que darán un error o que desviarán la dispersión presentada en el proyecto puesto que se trata de dar límites tanto de índole superior como inferior pasando por un punto medial en el cual quien conoce menos del tema tenga una opción tipo comodín para determinar y expresar su opinión al respecto.

La tabla como tal presentada contiene la información que se obtuvo luego de validar e ingresar las encuestas que generosamente las personas hicieron, luego de ser ingresadas se filtró a través de SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) donde cada variable fue ingresada con sus opciones y posteriormente el resultado de cada encuesta realizada, siendo los resultados los que se obtienen en el estudio mercado donde vemos el comportamiento real de cada una de las opciones y variables que se introdujeron como parte principal de estas encuestas realizadas.

El estudio de mercado que se aplicó para este proyecto está basado en las encuestas realizadas a una muestra aleatoria simple a las personas que habitan en las ciudades de Guayaquil y Durán. El tamaño de la muestra aplicado es 630, lo cual permitirá conocer las respuestas que competen a las decisiones y opiniones que tomarían cada una de las personas encuestadas.

Dicha muestra no hace excepción de sexo ni edad, puesto que fue realizada a personas de sexo masculino y femenino, que estaban en una edad promedio desde los 20 años en adelante siendo la última variable de edad más de 55 años dando así cabida a personas adultas mayores que aún se encuentran realizando actividades de esta índole, quienes aportaron con su criterio y opinión para basar este estudio de mercado.

3.2.2 Conclusiones de la encuesta al consumidor final

A continuación se presentan algunos resultados de las encuestas realizadas:

Tabla No. 5 *Edades de los encuestados*

CUAL ES TU EDAD			
Edades		Frequency	Percent
	20-25	178	28.3
	25-35	224	35.6
	35-40	138	21.9
	45-55	40	6.3
	MAS de 55	50	7.9
	Total	630	100.0

Elaboración: El Autor.

Tabla No. 6 *Domicilio de los encuestados por sector*

DONDE VIVES			
Sector		Frequency	Percent
	NORTE	32	5.1
	SUR	145	23.0
	CENTRO	82	13.0
	DURAN	231	36.7
	SAMBORONDON	140	22.2
	Total	630	100.0

Elaboración: El Autor.

Tabla No. 7 Tipos de lugares de compra

DONDE TE GUSTARIA COMPRARLO		
Lugar	Frequency	Percent
DISTRIBUIDOR	185	29.4
FERRETERIAS GRANDES	217	34.4
FERRETERIAS DE BARRIO	131	20.8
CONFIA EN EL TRABAJADOR	84	13.3
OTROS	13	2.1
Total	630	100.0

Elaboración: El Autor.

Tabla No. 8 Preferencias de lugares de compra por sexo.

CUAL ES TU SEXO + DONDE TE GUSTARIA COMPRARLO							
		DONDE TE GUSTARIA COMPRARLO					Total
		DISTRIBUIDOR	FERRETERIAS GRANDES	FERRETERIAS DE BARRIO	CONFIA EN EL TRABAJADOR	OTROS	
CUAL ES TU SEXO	MASCULINO	93	118	92	58	0	361
	FEMENINO	92	99	39	26	13	269
Total		185	217	131	84	13	630

Elaboración: El Autor.

Tabla No. 9 *Preferencias de lugares de compra por edad.*

CUAL ES TU EDAD + DONDE TE GUSTARIA COMPRARLO							
		DONDE TE GUSTARIA COMPRARLO					Total
		DISTRIBUIDOR	FERRETERIAS GRANDES	FERRETERIAS DE BARRIO	CONFIA EN EL TRABAJADOR	OTROS	
CUAL ES TU EDAD	20-25	60	71	4	30	13	178
	25-35	55	107	49	13	0	224
	35-40	18	25	61	34	0	138
	45-55	22	3	9	6	0	40
	MAS de 55	30	11	8	1	0	50
Total		185	217	131	84	13	630

Elaboración: El Autor

Tabla No. 10 *Preferencia a instalar una cerradura marca-Franklin.*

DONDE VIVES + INSTALARIAS UNA NUEVA MARCA DE CERRADURAS LLAMADO FRANKLIN				
		INSTALARIAS UNA NUEVA MARCA DE CERRADURAS LLAMADO FRANKLIN		Total
		SI	NO	
DONDE VIVES	NORTE	22	6	28
	SUR	73	28	101
	CENTRO	56	20	76
	DURAN	144	53	197
	SAMBORONDON	62	27	89
Total		357	134	491

Elaboración: El Autor.

Tabla No. 11 *Preferencia a instalar una cerradura marca-Ergo.*

DONDE VIVES + INSTALARIAS UNA NUEVA MARCA DE HERRAJES LLAMADA ERGO				
		INSTALARIAS UNA NUEVA MARCA DE HERRAJES LLAMADA ERGO		Total
		SI	NO	
DONDE VIVES	NORTE	3	1	4
	SUR	32	11	43
	CENTRO	5	1	6
	DURAN	26	7	33
	SAMBORONDON	32	19	51
Total		98	39	137

Elaboración: El Autor.

Tabla No. 12 *Preferencia del lugar de instalación.*

PREFERENCIA + LUGAR DONDE LO COLOCARA							
		LUGAR DONDE LO COLOCARA					Total
		PUERTAS	PATIOS	GARAGES	SEGURIDAD INTERNA	OTROS	
PREFERENCIA	CERRADURA	57	94	49	162	120	482
	HERRAJE	7	22	71	13	35	148
Total		64	116	120	175	155	630

Elaboración: El Autor.

Las principales conclusiones del estudio realizado se detallan a continuación:

- Del total de encuestados el 57.5% se encuentra entre los 25 a 40 años, con una concentración del 35.6% entre los 25 a 35 años.
- El 36.7% de los encuestados vive en Durán, seguido del 23% en el sur de la ciudad y 22% en Samborondón.
- El 55.8% de los encuestados afirma que compraría los productos en Ferreterías.
- El 56.6% de los encuestados responde positivamente a la pregunta de la compra de cerraduras de la marca Franklin (Comercializada por Edimca)
- El 15.5% de los encuestados afirma que compraría los herrajes Ergo comercializados por EDIMCA.

3.3 Mix de Marketing

3.3.1 Productos

EDIMCA al ser una compañía especializada en la industria del mueble comercializa productos diferenciados y con estándares de calidad altos dependiendo el tipo de producto.

En este sentido, EDIMCA ha sido exigente en la selección de proveedores para asegurar la calidad y seguridad, como en la variedad de nuevos diseños y acabados, obteniendo mejores funcionalidades de los productos.

Como se pudo apreciar en los resultados del estudio el segmento prefiere productos de línea económica de procedencia China, es por eso que las marcas FRANKLIN y ERGO son las que se comercializarán en este segmento.

A continuación se detallan subgrupos de productos que EDIMCA va a comercializar desde un inicio al segmento Ferretero:

- Rieles
- Tiraderas

- Herrajes de unión
- Herrajes arios (accesorios)
- Candados
- Cierrapuertas
- Cerraduras de Pomo
- Cerraduras de Manija
- Cerraduras de Seguridad
- Cerraduras de Ingreso
- Clavos y tornillos
- Pegantes (goma blanca y cemento de contacto).

En el Anexo #2 se podrá ver un extracto del portafolio de productos que se ha elegido para este segmento a partir de las preferencias mostradas en este capítulo. Por seguridad comercial no se anexa la lista completa.

Gráfico No. 8 Cerradura marca Ergo.



Fuente: Catálogo de productos 2010 de ERGO Cerrajes.

Elaboración: El Autor

3.3.2 Precios

La estrategia de fijación de precios es CRÍTICA para lograr los resultados deseados. La correcta elección de una estrategia debe tener como base la siguiente información vital para que sea un éxito que fue dada del estudio de mercado realizado y mostrado en este capítulo.

- Producto – Tipo – Características
- Precio de mercado – Precio de la Competencia al segmento

Los precios de lista para los productos que se van a comercializar en este canal se establecen según la Política de Precios vigente en la compañía, esto es, con un 50% de margen a los productos importados de China.

Para tener precios competitivos en el sector se han fijado escalas de descuento según los días de crédito al que desee comprar el cliente:

Tabla No. 13 Escala de descuentos de acuerdo a los días de crédito.

	Contado	15 días	30 días	45 días
Descuento	22%	20,00%	18,50%	17,00%

Elaboración: El Autor.

Los descuentos arriba mencionados están establecidos para que al aplicar el descuento de 30 días haya una diferencia mínima entre el precio final de nuestro productos versus el precio promedio final de los productos de otras compañías.

Esto implica que si el cliente decide comprar de contado o crédito de 15 días el precio final de nuestros productos será más bajo versus el precio promedio final de la competencia.

Por los resultados obtenidos del estudio de mercado, se puede concluir que el otorgamiento de crédito para las operaciones de las Ferreterías es muy estimado o considerado, y precisamente este es uno de los puntos en los cuales los clientes tienen inconformidades con respecto a la competencia, en donde EDIMCA va a aprovechar este punto.

Se encontró también que en el mercado hay crédito hasta 60 días en pocos casos que se manejaran de forma puntual; y, en su mayoría los créditos otorgados están concentrados entre un periodo de 15 a 45 días, siendo el de mayor frecuencia 30 días, sin embargo la mayoría de las Ferreterías se muestran con compras al contado y en donde se confirma otra vez que EDIMCA puede aprovechar este espacio para diferenciarse.

Se pedirá como respaldo una letra de cambio firmada o un cheque por el valor del monto del crédito otorgado y los demás requisitos en su mayoría son los básicos (copia de cédula, planilla, etc.). Se hará una evaluación por parte del departamento de Crédito y Cobranzas para otorgar.

La estrategia es dar crédito de una forma fácil pero créditos pequeños que no superen los \$500 en la mayoría de casos.

Se estima que del total de las ventas, el 50% serán ventas a crédito por lo que se tomará en cuenta esto para el correcto flujo de efectivo. Haciendo un promedio ponderado de los créditos otorgados se tiene que en promedio hay 30 días de plazo.

En el futuro se tiene planeado hacer ciertos incentivos como descuentos por pronto pago, por volumen y por fidelidad del cliente.

3.3.3 Promoción y Publicidad

Por el tipo de negocio se establece que en lo que se debe trabajar es en Trademarketing y merchandising. Se realizarán actividades en los puntos de Ventas (Ferreterías) para asegurar una rotación de los productos comercializados.

Se entregarán muestrarios de diferentes tipos para las diferentes marcas de productos para que esté a la vista del consumidor final y aumente la probabilidad de compra de éste.

Se han desarrollado diferentes modelos de exhibidores para entregar, en los cuales se muestran las diferentes líneas de productos. Un factor fundamental en este tipo de exhibidores es que sean fácilmente intercambiables los productos exhibidos y que sean resistentes al medio ambiente puesto que están directamente a la luz solar.

Se han desarrollado varios modelos de exhibidores, los cuales se muestra a continuación el de herrajes ERGO:

Gráfico No. 9 Modelo de exhibición Herrajes Ergo.



Fuente: Exhibidor de Tiraderas ERGO

Elaboración: El Autor.

Precio unitario de Exhibidor FRANKLIN: \$50 (Mano de Obra, Materiales, Rotulación)

Precio unitario de Exhibidor ERGO: \$40 (Mano de Obra, Materiales, Rotulación)

Como en el primer año de operación se pretende captar alrededor de 1500 clientes, que se demostrará la viabilidad en capítulos siguientes, se elaborará esta cantidad para ser otorgada a los Ferreteros que se conviertan en nuestros clientes.

Por tanto en exhibidores se tiene un presupuesto total de 1500 exhibidores multiplicado por \$90 (costo unitario exhibidor Franklin más costo unitario exhibidor ERGO) dando un total de \$135.000,00 en exhibidores en el año.

Además se presupuesta \$8.000,00 para material impreso a pegarse en las Ferreterías comunicando las nuevas marcas.

Por lo que el presupuesto para promoción y publicidad para el primer año de operación es de \$143.000,00. Para los restantes cuatros años se fija el 6% de las Ventas Brutas presupuestada y que básicamente se invertirá en actividades similares.

Si un ferretero compra \$300 (Venta neta), esta generará una Utilidad Bruta de \$90 [$300 \times 30\%$ margen bruto] lo cual cubrirá el costo de los exhibidores. Por eso se exigirá a los vendedores de cobertura Ferretera que traten de negociar en la primera compra esta cantidad de venta para poder entregar los exhibidores.

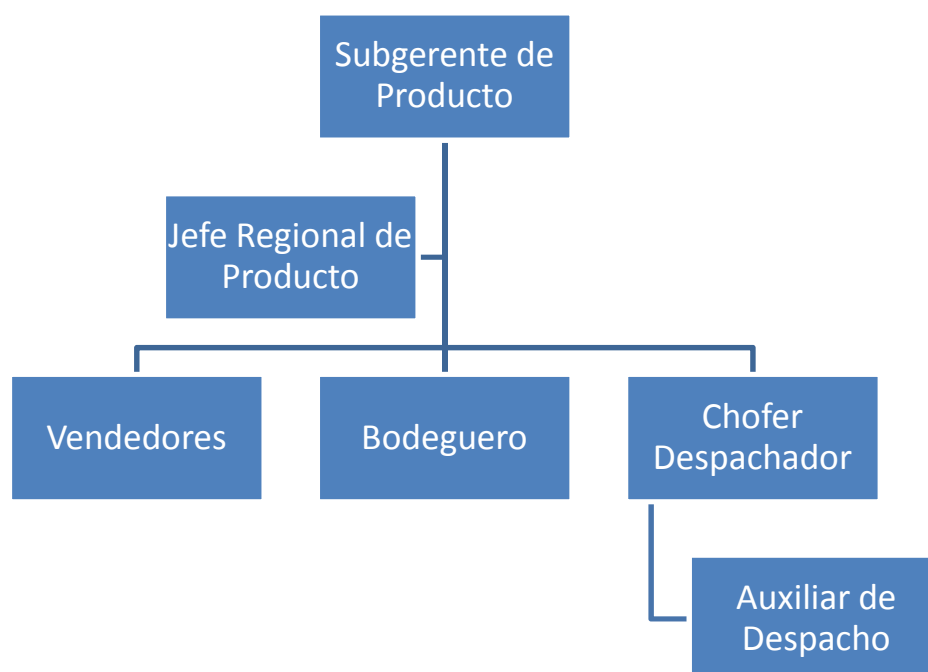
CAPÍTULO # 4

ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DEL NEGOCIO.

ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DEL NEGOCIO

4.1 Organigrama

Debido a que se va a operar en 2 ciudades diferentes se necesita un Organigrama de tipo matricial para la parte operativa y de Tipo Plano en cuanto a su estructura jerárquica.



4.2 Manual de Funciones

4.2.1 Subgerente de Productos

Ubicación: Guayaquil debido a que el Centro de Distribución de productos Importados se encuentra en Guayaquil y las importaciones se manejan desde esta ciudad.

Reporta a: Gerente Nacional de Ventas

Objetivo General: Planificar y asegurar el crecimiento sostenido de la Unidad de Negocios mediante la supervisión periódica del cumplimiento de los objetivos de ventas a nivel nacional cumpliendo los objetivos de Ventas soportado en el Jefe Regional de Producto, haciendo los pedidos para el stock adecuado de los productos que comercializa la Unidad y el verificando que se cumplan los

procesos de despachos para una completa satisfacción del cliente, y en general, que se cumplan las condiciones necesarias para el correcto funcionamiento de la unidad de Negocios.

Funciones o Tareas

- Planificar, supervisar y asegurar a nivel nacional el cumplimiento de los Objetivos de Ventas de cada Vendedor de la Región en que se encuentra ubicado, haciendo lo mismo en las otras regiones con el Jefe Regional de Ventas.
- Mantener sana o en los niveles establecidos la cartera de los clientes de la Unidad de negocio.
- Planificar, diseñar y supervisar el plan de rutas de los Vendedores de la región en la cual se encuentra ubicado.
- Supervisar el mejoramiento y actualización constante de la información de cada Cliente, esto es los datos básicos como la ubicación geográfica a nivel nacional.
- Supervisar que los procesos de despachos se ejecuten en los parámetros establecidos a nivel nacional.
- Realizar el pedido a nivel nacional de abastecimiento para que la Unidad de negocio tenga un adecuado nivel de Inventarios en las fechas necesarias.
- Presentación de indicadores para el pago de Bonos y Comisiones.

Competencias:

- Proactivo.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para resolver problemas.
- Capacidad de Planificación.
- Orientación al cumplimiento de objetivos.
- Liderazgo.

4.2.2 Jefe Regional de Producto

Ubicación: Guayaquil

Reporta a: Subgerente de Producto

Objetivo General: Planificar y asegurar los objetivos de Ventas a nivel regional y la verificación que se cumplan los procesos de Despachos para una completa satisfacción del cliente.

Funciones o Tareas

- Planificar, supervisar y asegurar a nivel regional el cumplimiento de los Objetivos de Ventas de cada Vendedor a nivel regional.
- Planificar, diseñar y supervisar el plan de rutas de los Vendedores a nivel regional.
- Supervisar el mejoramiento y actualización constante a nivel regional de la información de cada Cliente, esto es los datos básicos como la ubicación geográfica.
- Supervisar que los procesos de despachos se ejecuten en los parámetros establecidos a nivel regional.
- Presentación de indicadores para el pago de Bonos y Comisiones.

Competencias:

- Proactivo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad para resolver problemas
- Orientación al cumplimiento de objetivos
- Liderazgo

4.2.3 Vendedores

Ubicación: Guayaquil

Reporta a: Subgerente de Producto y Jefe Regional de Producto.

Objetivo General:Cumplir los objetivos de Ventas.

Funciones o Tareas

- Realizar el ruteo asignado y cumplir con los objetivos de ventas.
- Mantener la información del cliente actualizada tanto en datos básicos como geográficos.
- Retroalimentar al jefe inmediato superior de las necesidades del cliente.
- Hacer el cobro de cartera de facturas hecha a crédito.

Competencias:

- Proactivo
- Capacidad para trabajar bajo presión

4.2.4 Bodeguero

Ubicación: Guayaquil

Reporta a: Subgerente de Producto y Jefe Regional de Producto.

Objetivo General:Custodiar el inventario y realizar los despachos de las Órdenes de Compra.

Funciones o Tareas

- Mantener el inventario en orden para cumplir con las normativas cuando se realicen la toma física de inventario.
- Hacer los despachos al chofer despachador para que sean entregados.

Competencias:

- Orden.
- Responsable.

4.2.5 Chofer Despachador

Ubicación: Guayaquil

Reporta a: Subgerente de Producto y Jefe Regional de Producto.

Objetivo General: Hacer la entrega de productos y realizar el cobro de las facturas.

Funciones o Tareas

- Transportar la mercadería hacia el cliente en los parámetros establecidos.
- Hacer el cobro de cartera de facturas hecha al contado.

Competencias:

- Responsable.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

4.2.6 Auxiliar de Despacho

Ubicación: Guayaquil

Reporta a: Chofer Despachador.

Objetivo General: Hacer las entregas del producto al cliente.

Funciones o Tareas

- Reabastecer el camión con los productos que se entregarán al cliente.
- Hacer la entrega del cliente de los productos facturados verificando junto con él las cantidades entregadas.

Competencias:

- Responsable.
- Proactivo.

4.3 Plan de Remuneraciones

- **Subgerente de Producto**
 - **Sueldo de:** \$700
 - **Comisiones:** 3% de la Utilidad Bruta a nivel nacional de la Unidad de Negocio
 - **Bonos:** \$300 por cumplimiento del presupuesto en Utilidad Neta.

Se estima que con este esquema de remuneración perciba en promedio aproximadamente \$1.800,00 mensuales en el primer año de operación, que es una remuneración competitiva en el mercado laboral para el puesto.

- **Jefe Regional de Producto**
 - **Sueldo de:** \$550
 - **Comisiones:** 3% de la Utilidad Bruta de la región a Cargo de la Unidad de Negocio.
 - **Bonos:** \$200 por cumplimiento del Presupuesto Regional en Utilidad Neta.

Bajo el mismo concepto de competitividad de remuneración se espera que este puesto tenga en promedio mensual \$1.200,00 para el primer año de operación.

- **Vendedores**
 - **Sueldo de:** \$400
 - **Comisiones:** 10% de la Utilidad Bruta que genere las ventas realizadas.
 - **Bonos:** \$100 por cumplimiento del cupo de venta.

Bajo el mismo concepto de competitividad de remuneración se espera que este puesto tenga en promedio mensual \$650,00 para el primer año de operación.

- **Bodeguero**
 - **Sueldo de:** \$400

- **Bono:**Según tabla de abajo calculado a partir de un indicador diario promediado mensualmente.

$$Indicador = \frac{\text{Órdenes despachadas (diarias)}}{\text{Órdenes facturadas (diarias)}}$$

Cuadro No. 5 Indicadores para el cálculo de bonos en bodega.

Variables	Bono
Indicador ≤ 75%	\$50,00
75% < Indicador ≤ 95%	\$100,00
Indicador > 95%	\$150,00

Elaboración: El Autor

Bajo el mismo concepto de competitividad de remuneración se espera que este puesto tenga en promedio mensual \$442,00 para el primer año de operación.

- **Chofer Despachador**

- **Sueldo de:** \$456.24
- **Bono:**Según tabla de abajo calculado a partir de un indicador diario promediado mensualmente.

$$Indicador = \frac{\text{Órdenes entregadas (diarias)}}{\text{Órdenes despachadas (diarias)}}$$

Cuadro No. 6 Indicadores para el cálculo de bonos en despacho.

Variables	Bono
Indicador ≤ 75%	\$50,00
75% < Indicador ≤ 95%	\$100,00
Indicador > 95%	\$150,00

Elaboración: El Autor.

Bajo el mismo concepto de competitividad de remuneración se espera que este puesto tenga en promedio mensual \$606,24 para el primer año de operación.

Aun cuando el tonelaje del camión no dé para que sea un sueldo básico sectorial de chofer tipo E, se considera este valor como básico ya que se piensa que se tiene una función operativa importante.

- **Auxiliar de Despacho**
 - **Sueldo de:** \$400
 - **Bono:** Según tabla de abajo calculado según el mismo indicador que el Chofer Despachador.

Cuadro No. 7 Indicadores para el cálculo de bonos auxiliar de despacho.

Variables	Bono
Indicador \leq 75%	\$25,00
75% < Indicador \leq 95%	\$50,00
Indicador > 95%	\$100,00

Elaboración: El Autor.

Bajo el mismo concepto de competitividad de remuneración se espera que este puesto tenga en promedio mensual \$400 para el primer año de operación.

CAPÍTULO # 5

GESTIÓN DE VENTAS Y ABASTECIMIENTO

GESTIÓN DE VENTAS Y ABASTECIMIENTO

5.1 Condiciones Comerciales al mercado

5.1.1 Compra mínima y Venta promedio

Basado en los hábitos de compra de las Ferreterías mostrado en la información del Capítulo 3 en cuanto a monto de compras se establece que la compra mínima para el primer año de gestión es de \$100,00 que en los cálculos posteriores se demuestra que va alineado a los objetivos planteados.

Hay que recordar que el target de clientes son las ferreterías pequeñas o medianas que son negocios familiares que son las que están censadas, y las que se levantó la información en el estudio de mercado para quienes se fija la compra mínima de \$50. Las ferreterías grandes o cadenas de ferretería en la mayoría de casos tienen representaciones de marcas o son importadores de productos tales como Ferretería León, Ferrisariato, Kywi, etc, sin embargo, estas no son consideradas como target ya que en algunos casos son competencia puesto que distribuyen productos ferreteros.

Para calcular el valor CIF, se debe multiplicar el valor FOB, que hemos fijado como objetivo, por un factor promediado de 1,04 el cual incluye el costo de seguro y Flete. Este factor FOB se lo puede calcular a través de la información que da la empresa de Manifiestos y/o a través del histórico de importaciones que EDIMCA ha realizado, en ambos casos el factor es el mismo.

Las partidas arancelarias con que ingresan estos productos al Ecuador tienen un arancel del 15% y el 20%, como promedio ponderado el 17,5%; dato obtenido de las importaciones que ha realizado EDIMCA. También se obtiene que los Gastos de Nacionalización que es el 1% de las importaciones realizadas por EDIMCA. Con estos datos se obtiene el costo del producto que es el valor CIF sumado al Arancel y sumado los Gastos de Nacionalización.

Sabiendo el Costo Total de los Productos podemos calcular la Venta Bruta que generarán los mismos aplicando el margen de utilidad según la Política de márgenes mínimos de EDIMCA, que para estos productos es del 50%.

Cuadro No. 8 *Proyección de ventas brutas anuales en Herrajes.*

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
FOB Proyectado Mercado	8,838	9,518	10,198	10,878	11,558
Participación Objetivo de EDIMCA	11.0%	11.5%	12.0%	12.5%	13.0%
FOB objetivo EDIMCA	972	1,095	1,224	1,360	1,503
FOB Ferreterías	265	333	408	490	578
CIF	276	346	424	509	601
Costo producto nacionalizado	327	411	503	603	712
Total de Venta Bruta (anual)	653	821	1,005	1,207	1,424

Elaboración: El Autor.

Cuadro No. 9 *Proyección de ventas brutas anuales en Cerraduras*

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
FOB Proyectado Mercado	19,498	21,073	22,648	24,223	25,798
Participación Objetivo de EDIMCA	3.5%	4.0%	5.0%	6.0%	6.5%
FOB objetivo EDIMCA	682	843	1,132	1,453	1,677
FOB Ferreterías	355	489	752	1,046	1,243
CIF	369	508	782	1,088	1,293
Costo producto nacionalizado	437	603	927	1,290	1,532
Total de Venta Bruta (anual)	875	1,205	1,853	2,579	3,065

Elaboración: El Autor.

Cuadro No. 10 *Total de proyecciones de Herrajes y Cerraduras.*

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
FOB Proyectado Mercado	28,335	30,591	32,846	35,101	37,356
FOB objetivo EDIMCA	1,655	1,937	2,356	2,813	3,179
FOB Ferreterías	620	822	1,160	1,536	1,821
CIF	645	855	1,206	1,597	1,894
Costo producto nacionalizado	764	1,013	1,429	1,893	2,245
Total de Venta Bruta (anual)	1,528	2,026	2,859	3,786	4,489

Elaboración: El Autor.

Conociendo la Venta anual que se persigue como objetivo exclusivamente del segmento ferretería, y, sabiendo el universo de consumidores se puede calcular la compra promedio por Ferretería anual y mensual que por lo que muestra el cuadro de abajo, se considera más que factible.

Cuadro No. 11 *Proyección de ventas anuales y mensuales por ferretería.*

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Venta promedio por ferretería anual	1,170	1,531	2,189	2,899	3,437
Venta promedio por ferretería mensual	97,51	129,28	182,41	241,56	286,45

Elaboración: El Autor.

5.2 Sistema de Venta

5.2.1 Proceso de Venta

EDIMCA tiene procesos establecidos, entre ellos el de ventas, este prevé ventas por visitas por lo que la de venta a ferreterías se ajusta al Proceso de Ventas que actualmente EDIMCA lo tiene establecido, en el Anexo #3 se adjunta el PR-034 correspondiente al Proceso de Ventas vigente.

5.2.2 El Sistema de Pre-venta

El sistema de preventa lo utilizan empresas cuya estrategia básica es la distribución extensiva como Coca Cola, Cervecería Nacional, SUPAN, etc. A continuación se resumirá lo que el Sistema de Preventa es para EDIMCA.

Se tienen ubicados geográficamente las ferreterías Censadas. El Subgerente de Producto y el Jefe Regional de Producto deben zonificar las ciudades donde se va a comenzar a trabajar, luego hacer las rutas de cada vendedor y asignarlas a cada uno de ellos.

Los vendedores deberán cumplir con las rutas asignadas por su jefe inmediato cumpliendo con los indicadores de gestión de cada uno de ellos. Los Vendedores en cada visita deberán tomar pedidos a cada cliente (ferretería) ingresándolo en la herramienta tecnológica dotada.

Los datos de estos pedidos se transmitirán en tiempo real al servidor procediendo a facturarse, haciéndose que se bajen las cantidades facturadas del inventario creando notas de despachos en tiempo real produciendo un ahorro de tiempo significativo ya que los vendedores no tendrán que regresar a la empresa para bajar sus datos para recién hacer las órdenes de pedido.

Una vez tramitadas las órdenes de pedido (en tiempo real) saldrán de la bodega los despachos de la mercadería embarcándose en el camión al final del día para que sean entregados desde primeras horas de la mañana del día siguiente.

5.2.3 Herramienta Tecnológica para toma de pedidos

Como se explicó en el apartado anterior, el vendedor tiene como proceso de venta el receptor un pedido por parte del cliente, el mismo que se lo hará en un equipo que tiene un software desarrollado por la empresa OMTech.

OMTech es una empresa especializada en desarrollo de aplicaciones móviles para el sector productor y distribuidor de productos consumo masivo. Cuentan con soluciones para automatización de la fuerza de ventas, autoventa, supervisores, distribución y logística, soluciones bancarias, soluciones de lecturas de medidores, perdidas negras y corte y reconexión para empresas de servicios eléctricos y agua potable.

Estos sistemas están diseñados para permitirle al equipo comercial y operativo eliminar el papeleo que se genera en campo para el proceso de toma de órdenes, control de vendedores, rutas, inventarios, etc. y sobre todo contar con información veraz y oportuna de sus clientes para la toma de decisiones. Esto se hace posible por la comunicación en tiempo real entre los operadores en terreno y la oficina central no importa dónde está este, a través del uso de la infraestructura

celular para la transmisión de datos a muy bajo costo provocando la disminución de costos de operación y el aumento en la productividad.

Los aplicativos a contratarse son:

SALES TRACK® (SISTEMA MÓVIL DE PREVENTA Y AUTOVENTA), sistema que da a la fuerza de ventas de la empresa una herramienta que le permite contar con toda la información electrónica, como información del cliente, estado de cartera, stocks de productos, necesaria para realizar las ventas en menor tiempo permitiendo llevar a toda la organización al lugar donde se generan los ingresos. Este software tiene un costo de \$400 la licencia a perpetuidad por cada usuario que vendría a ser el vendedor.

Route Track ® es una aplicación que está orientada a administrar el recorrido que debe realizar el vendedor diariamente; esto es, qué clientes se van a visitar y el orden a realizar las visitas. Es un sistema intermedio que puede funcionar independientemente, o integrado con las bases de datos del sistema central. Tiene la capacidad de generación de reportes estadísticos de gestión de ventas, administración de Rutas, así como la administración del paso de información entre el Servidor y SALES TRACK de los Hand Helds. Este software tiene un costo de \$4.000,00 la licencia a perpetuidad y no tiene restricciones al número de usuarios.

Hay que tener presente que para usar estas soluciones es necesario que cada vendedor cuente con un smartphone que tenga Windows Mobile. Los usuarios que necesitan usar los equipos son los vendedores, chofer (para registrar los cobros), Subgerente y Jefe de Producto, y un ejecutivo de la empresa encargado del análisis de información. Cada equipo tiene un costo de \$250,00 en plan corporativo, el consumo de teléfono es de \$5,00 mensuales más \$5 de envío de datos, esos valores corresponden al tarifario de Conecel vigente a Mayo del 2013.

5.2.4 Rutas

Para obtener el número de Visitas de un Vendedor se establece que el tiempo en llegar de un cliente a otro y ser atendido es de 19 minutos. La Distancia promedio en que se encuentra una ferretería de otra es de 7 cuadras (700m) recorriéndolas en 8 minutos y se tiene 11 minutos para atender al Cliente; este tiempo fue verificado en campo y mantiene relación con los vendedores de otras compañías. Con esto se obtiene que las visitas diarias de un vendedor sean de 25 ferreterías.

Cuadro No. 12 *Proyección de ferreterías visitadas por día.*

	Datos	Unidad
Horas laborables	8	horas
Minutos por hora	60	minutos
Minutos diarios laborables	480	minutos
Minutos por Ferretería	19	minutos
Ferreterías Diarias	25,26	Ferreterías

Elaboración: El Autor.

A partir del número de visitas diarias se puede calcular la cantidad de vendedores requeridos para una frecuencia de visitas a clientes de 2 veces al mes; dando como resultado que se necesitan 5 Vendedores en total para recorrer las ciudades de Guayaquil y Durán.

Cuadro No. 13 *Total de visitas y vendedores requeridos.*

	GYE / DURAN
# de Ferreterías	1,306
Frecuencia de visita mensual	2
Total de visitas mensuales	2,612
Días laborables por mes	20
# de visitas diarias	131
Visitas diarias por vendedor	25
Vendedores requeridos	5.22

Elaboración: El Autor.

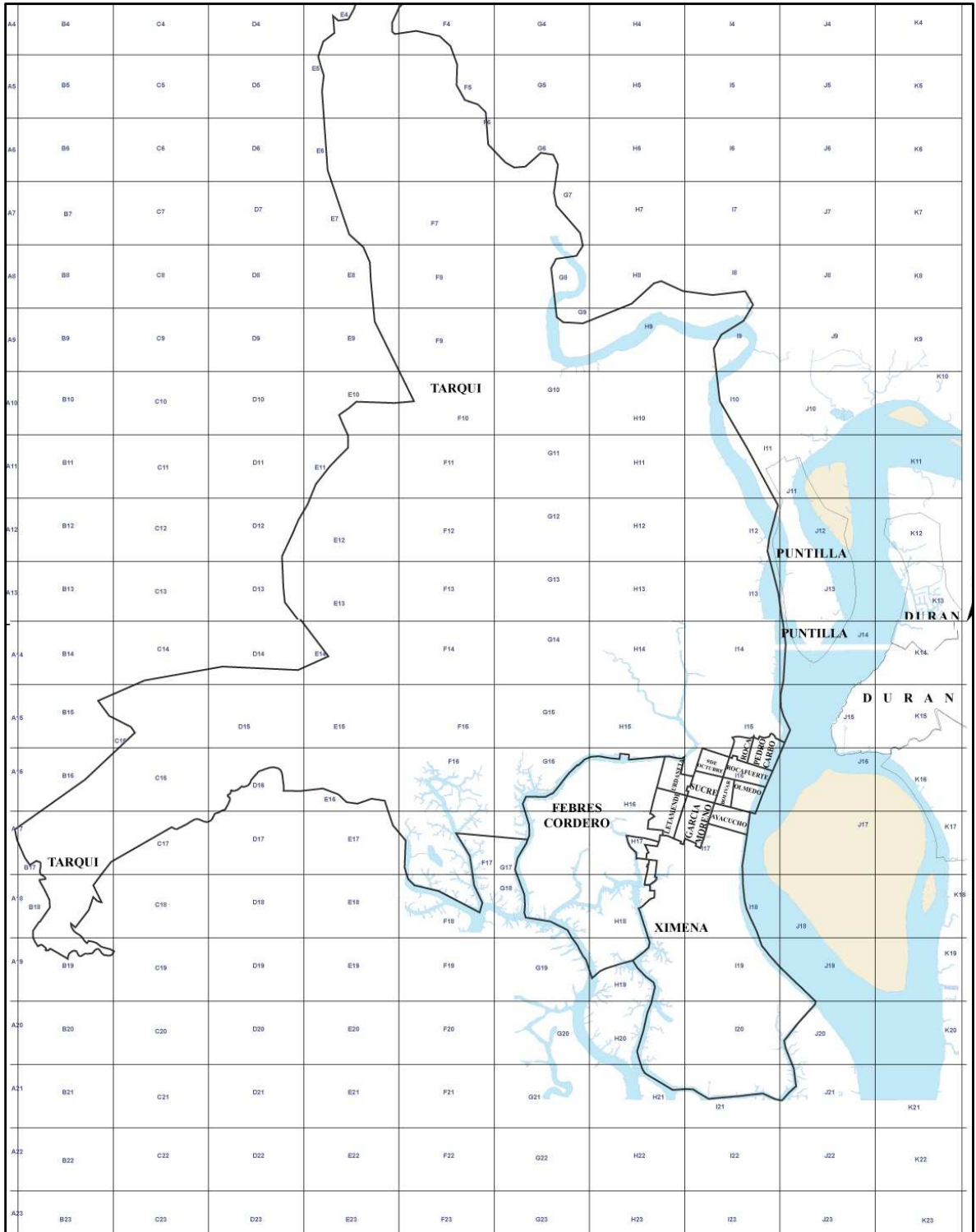
5.2.5 Zonificación

Para el recorrido de los vendedores se han realizados zonas para que sean recorrido por los vendedores. Cada zona consta de 25 Ferreterías que el trabajo diario de un vendedor.

En el Anexo #4 se encuentra unas muestras de la ruta diaria de un vendedor, por motivos de confidencialidad de la información de los clientes potenciales de la empresa no se puede adjuntar toda las rutas planificadas.

A continuación se muestran los planos de Guayaquil y Durán zonificados para mostrar el trabajo que se ha realizado en cuanto a rutas.

Gráfico No. 10 Mapa Guía de Guayaquil



Fuente: EDIMCA.
Elaboración: El Autor.

5.3 Reportes de Gestión

Los reportes que se elaborarán son de dos tipos, uno de seguimiento a la fuerza de Ventas y despachos que se harán diariamente, y el otro tipo son los reportes de Gestión que se presentarán quincenalmente en un inicio.

5.3.1 De Seguimiento Diario

Este tipo de reporte tiene como objetivo hacer el seguimiento a la fuerza de Ventas y al personal de Despacho para poder tomar decisiones oportunamente y que sirvan de control que redunde en productividad del personal.

Estos reportes son:

1. Ventas Diarias por Vendedor
2. Visitas diarias por Vendedor (Cumplimiento de ruta).
3. Cantidad diaria de Órdenes por vendedor
4. Órdenes diarias pedidas que fueron despachadas.
5. Órdenes Despachadas que fueron entregadas

5.3.2 Reportes de Gestión

A diferencia del anterior, este tipo de reporte tiene como objetivo mostrar los resultados de la Unidad de Negocio.

Estos reportes son:

1. Venta promedio por Ferretería por Vendedor.
2. Penetración de segmento de cliente por vendedor (Clientes captados vs Total de Cliente).
3. Nivel de Inventario.
4. Cumplimiento de Presupuestos de Ventas, Descuento, Utilidad.
5. Estados financieros de la Unidad de Negocio.

5.3.3 Pedido Inicial

Teniendo en cuenta el tamaño de mercado de Cerraduras versus el tamaño de mercado de herrajes (Capítulo 2), el tipo de compras promedio de cada ferretería (Capítulo 3) se define que el 60% del valor de los productos importados corresponderán a Cerraduras y el restante 40% a Herrajes en General.

Para elaborar cualquier pedido desde la china hay que saber las siguientes restricciones:

1. El pedido mínimo es de un contenedor de 20”.
2. El contenedor tiene como promedio mercadería valorada en \$80.000
3. El tiempo entre que se pone la orden de compra y llega a bodegas es de 120 días.

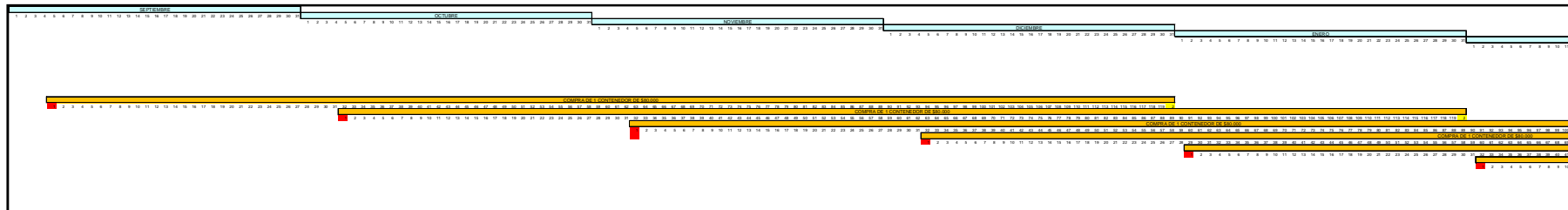
5.3.4 Cronograma de Pedidos

Con el fin de mantener la menor cantidad de inventarios para mejorar nuestros indicadores y bajar el costo financiero sin que esto implique una deficiencia en el nivel de servicio, se hará pedidos con mayor frecuencia, esto es pedidos mensuales que nos permitirán también ir ajustando por pedidos de productos con mayor o menor rotación, es decir pedir más de los productos que más roten.

En cada mes se hace un pedido de \$80.000 que es el valor de un solo contenedor que es la cantidad mínima de compra. En el primer mes de operación se tendrá un inventario para 120 días que se debe básicamente a la compra mínima de un contenedor que se debe hacer, al pasar los meses los días de rotación de inventario irán bajando pues las ventas, y por ende el costo de lo vendido, irán subiendo provocando una reducción en este indicador estabilizándose en un futuro a 90 días de inventario.

Debajo se adjuntó un cronograma de pedidos que a la vez es una simulación de pedidos.

Gráfico No. 11 Cronograma de Pedidos.



Elaboración: El Autor.

CAPÍTULO # 6

EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.

ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

6.1 Estado de Situación Inicial

Para la puesta en marcha del proyecto de distribuir herrajes y cerraduras en el segmento Ferretería se necesita un financiamiento de \$350.000,00 como inversión inicial. Este financiamiento proviene del flujo de caja actual que la empresa destina, lo que significa que es capital propio y no un aumento de capital.

El 68.57% de la inversión inicial está destinada a la adquisición del inventario que, como se explicó en capítulos anteriores, se debe comenzar a comprar con cuatro meses de anticipación para que el producto esté en bodega listo para la venta y se genera al inicio de la operación.

No se necesita inversión para adecuaciones de oficinas y/o capacidad de almacenaje puesto que la empresa cuenta con capacidad instalada suficiente para cubrir las operaciones. Hay otros gastos que se consideran inversiones pero que no se dan al inicio del proyecto sino que en el cuarto mes de operación, justo antes de que el inventario esté listo en bodega para la venta. En este sentido, estos egresos de dinero no se están considerado dentro del Estado de Situación Inicial, aunque estos gastos se detallan en el Estado de Gastos. Con lo anteriormente explicado el Balance de situación inicial queda:

Cuadro No. 14 Estado de Situación Inicial.

Activos		Pasivos	
Caja/Bancos	110.000,00	Obligaciones Bancarias	-
Cuentas por cobrar	-	Particip. de Trabajadores por pagar	-
Inventario en Tránsito	240.000,00	Impuesto a la Renta por pagar	-
Inventario en Bodega	-	TOTAL PASIVO	-
Activo Fijo Neto	-	Capital	
Camiones	-	Capital	350.000,00
Equipos Celulares	-	Utilidades Retenidas	-
Deprec. Acumulada	-	TOTAL CAPITAL	350.000,00
TOTAL ACTIVOS	350.000,00	TOTAL PASIVO + CAPITAL	350.000,00

Elaboración: El Autor

6.2 Proyección a cinco años

Para este proyecto considera un horizonte de planificación de cinco años que comienzan en enero del año 2014 y termina en Diciembre del 2018 aunque el proyecto puede tener una vida útil de al menos 20 años.

Las ventas de cada año fueron fijadas para alcanzar un objetivo de participación de mercado (Ver sección 5.1.1). Para saber el tamaño del mercado se hizo una proyección mediante un modelo de regresión lineal a las importaciones de Herrajes y Cerraduras. La factibilidad para alcanzar estos objetivos de participación de mercado se demuestra su factibilidad en capítulos anteriores.

Al final del periodo de evaluación se simula que se liquidan los inventarios con un descuento del 50% del precio de venta; y, se venden todos los activos que posee la empresa tal como los camiones, en el que se ha fijado un valor de rescate de \$10.000,00 y para las cuentas por cobrar se prevé venderlas con un descuento del 20% de su valor en libros.

Cuadro No. 15 Flujo de caja proyectado.

	Al inicio del proyecto	Al final de:				
		1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Ingresos						
Ingresos operativos		741,659	1,499,432	2,040,912	2,751,562	3,377,909
Ingresos no operativos		-	-	-	-	487,649
Liquidación de inventario		-	-	-	-	364,187
Venta de Camiones		-	-	-	-	10,000
Venta de Cuentas por cobrar		-	-	-	-	113,461
TOTAL DE INGRESOS		741,659	1,499,432	2,040,912	2,751,562	3,865,558
Egresos						
Operativos		812,907	1,243,285	1,686,660	2,201,713	2,672,539
No operativos		38,645	64,801	48,065	15,161	3,027
Inversión Inicial	350,000					
TOTAL DE EGRESOS	350,000	851,551	1,308,086	1,734,725	2,216,874	2,675,567
Participación de trabajadores		-	-	24,375	46,908	188,672
Impuesto a la renta		-	-	30,387	58,479	235,212
Flujo Neto	(350,000)	(109,893)	191,347	251,424	429,300	766,107

Elaboración: El Autor.

6.3 Estado de Gastos

Como se indicó en el apartado 6.1 en el primer año se generan otras inversiones que no son consideradas en el Estado de Situación Inicial puesto que no se generan al inicio del proyecto, si no, que se hacen en el periodo en el que se espera la llegada del inventario inicial a bodegas, estas son:

1. Compra de dos camiones para la operación de Guayaquil y Durán por un valor de \$70.000,00.
2. Compra de catorce dispositivos móviles para el sistema de preventa por un valor de \$250,00 que da un total de \$3.500,00.

A continuación se detalla y explica el origen de los demás gastos mostrados en el estado de Resultados.

3. Remuneraciones:

En el apartado 4,3 se detalló el plan de remuneraciones para las personas previstas para esta Unidad de Negocios. Para el primer año de operación se prevé contratar al personal al tercer mes de iniciado el proyecto (un mes antes de comenzar a vender) para que el personal se capacite en conocimiento del producto, procesos de venta, etc.

Proporcionalmente el Sueldo año a año va a ser mejor debido que tiene un compuesto fijo más las comisiones que son variables y que en su mayor parte están atadas a las Ventas. Al aumentar las ventas cada año el compuesto fijo proporcionalmente será menor.

En la tabla siguiente se podrá ver el acumulado de las remuneraciones al final del primer año de operación para cada uno de los empleados. En el Anexo #5 se podrá ver el detalle mensual de este acumulado. En el Anexo #6 se podrán ver las remuneraciones acumulados al final del año 2, 3, 4 y 5.

Cuadro No. 16 Remuneración Acumulada a Final del Año 1

	AL FINAL DEL AÑO 1	% VTA. BRUTA
Venta Bruta	1,018,761.99	100,0%
Descuento	203,752.40	20,0%
Venta Neta	815,009.59	
Costo de Venta	509,381.00	50,0%
Utilidad Bruta	305,628.60	30,0%

SUELDO	55,354.32	
Subgerente de Producto	6,300.00	5,4%
Jefe Regional de Producto	4,050.00	
Vendedores	26,280.00	
Bodegueros	5,256.00	
Chofer Despachador	8,212.32	
Auxiliar de Despacho	5,256.00	

COMISIONES	44,316.15	
Subgerente de Producto	9,168.86	4,4%
Jefe Regional de Producto	4,584.43	
Vendedores	30,562.86	

BONOS	18,400.00	
Subgerente de Producto	2,400.00	1,8%
Jefe Regional de Producto	1,600.00	
Vendedores	8,000.00	
Bodegueros	2,400.00	
Chofer Despachador	2,400.00	
Auxiliar de Despacho	1,600.00	

TOTAL REMUNERACIÓN	118,070.47	
Subgerente de Producto	17,868.86	11,6%
Jefe Regional de Producto	10,234.43	
Vendedores	64,842.86	
Bodegueros	7,656.00	
Chofer Despachador	10,612.32	
Auxiliar de Despacho	6,856.00	

Elaboración: El Autor.

4. Gastos de Transportes

Después de revisar los gastos de mantenimientos planificados para cada uno de los camiones según el concesionario se presupuesta gastar \$2.400,00 anuales por este rubro para esta unidad de negocio.

Adicional a esto es necesario incurrir en gasto de combustible, que según, los datos de recorridos de otros camiones de la compañía en rutas similares es de \$40 semanales por cada camión. Puesto que para esta unidad de negocio se compraran 2 camiones el gasto anual será de \$2.560,00 por este concepto. No se proyectan aumentos de esto puesto que el precio ha sido el mismo durante los últimos años en el Ecuador por ley.

5. Equipos y Comunicaciones

Como se explica en el Capítulo 5, el sistema de preventa funciona con un equipo en donde se toma los pedidos. Dentro de la propuesta del proveedor se detalla que el costo unitario del equipo que se hace en el primer año es de \$250 necesitándose 14 equipos dando un total de \$3.500,00 que se invertirá en los meses antes de que llegue el inventario a bodega para la venta. Esta compra pasará a ser parte del activo que se va a depreciar.

Adicional a los equipos, se necesita adquirir la Licencia del Router que es el sistema que se instala en el servidor donde llegan los pedidos, dicha licencia se cancela una sola vez y tiene vigencia indefinida y su costo es de \$4.000,00.

De igual forma, hay que adquirir las 14 licencias del software Sales Track que se instalan en cada uno de los equipos, estas tienen un pago único y su costo unitario es de \$400,00 dando un total de \$4.400,00.

Por último, el costo que se incurre permanentemente es el de Comunicaciones que es la transferencia de datos entre el equipo y el servidor. Este costo es de \$10,00 mensuales por cada equipo.

6. Depreciación

La depreciación está dada por los activos adquiridos para la unidad de negocios. Los camiones se deprecian linealmente a 5 años. Los equipos de preventa se deprecian a 1 año.

Cabe recordar que el costo de depreciación de bodegas y otros equipos esta incurrido en los gastos distribuidos que se detallaran más adelante.

7. Otros Gastos

En este rubro está incluido gastos de seguros de los camiones y equipos, y es el 5% del valor de compra de estos.

Adicional se tiene un gasto de capacitación que se incurre para tener al personal con los conocimientos necesarios para poder asesorar de buena forma a los clientes. Este costo es básicamente costo de viajes al capacitador con una frecuencia de 4 veces al año.

Solamente en el mes antes de iniciar la operación se incurre en un costo alto de \$7.500,00 puesto que se contrata a un tercero para capacitar en técnicas de venta, programación neurolingüística, etc.

8. Gastos Distribuidos

Debido a que la empresa tiene varias unidades de negocios y para poder costear ciertos gastos, ha creado la cuenta Gastos Distribuidos en la cual reparten el gasto administrativo (Sueldo Gerencias, Departamentos de Soporte, Marketing, etc) según el tamaño de la Unidad de Negocio.

Al requerir este valor al departamento contable para poder asignarlo al presupuesto del proyecto, la CPA. Rosa Rugel, después de hacer sus análisis, indicó que para el nivel de ventas esperado debía asignarse el 2% de la Venta Bruta generada por la Unidad. Debido a que dentro de esta cuenta hay información confidencial no se pudo entregar el desglose de dicha cuenta.

9. Promoción y Publicidad:

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de venta, es necesario un plan de mercadeo acorde al canal al cual se va atacar. En el apartado 3.4.3 se explica el detalle de cada de los gastos de mercadeo y se resumen en:

- En el primer año: \$135.000,00 exhibidores y \$8.000,00 en material impreso y promocionales
- Para los año 2 y 3 al 5: 4% de la Venta
- Para los año 4 y 5 al 5: 3% de la Venta

10. Gastos financieros:

En el proceso también se recurre al financiamiento por obligaciones bancarias. En el anexo #7 se puede ver un consolidado de los préstamos en los cinco años de proyección y los intereses generados por dichos préstamos.

A continuación se muestra la tabla de amortización para el primer año de operación, año en el cual se incurren en tres préstamos para mantener un flujo de efectivo positivo en los meses 4,6 y9 de \$300.000, \$250.000 y \$150.000 respectivamente.

La tasa de interés a la cual se efectúa los préstamos es del 10%, tasa a la cual EDIMCA actualmente realiza préstamos al Banco Pichincha según información del Gerente Financiero.

Cuadro No. 17Tabla de Amortización del primer año

MES	V. INICIAL	INTERÉS	ABONO PRINCIPAL	PAGO TOTAL	SALDO FINAL
0	-	-	-	-	-
1	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-
4	300.000,00	2.500,00	7.180,16	9.680,16	292.819,84
5	292.819,84	2.440,17	7.239,99	9.680,16	285.579,85
6	535.579,85	4.463,17	13.283,79	17.746,95	522.296,07
7	522.296,07	4.352,47	13.394,49	17.746,95	508.901,58
8	508.901,58	4.240,85	13.506,11	17.746,95	495.395,47
9	645.395,47	5.378,30	17.208,74	22.587,03	628.186,74
10	628.186,74	5.234,89	17.352,14	22.587,03	610.834,60
11	610.834,60	5.090,29	17.496,74	22.587,03	593.337,85
12	593.337,85	4.944,48	17.642,55	22.587,03	575.695,30

Fuente: EDIMCA – Gerencia Financiera.

Elaboración: El Autor.

6.4 Presupuesto de caja

EDIMCA tiene un presupuesto de caja positivo y en aumento en todos sus años, excepto en el año 1, que es cuando se realiza la inversión inicial en el cual, además del capital inicial se hace varios préstamos bancarios con el fin de tener un mejor costo de capital y cubrir los egresos, aun cuando la empresa podría destinar parte del flujo del resto de la operación para esta unidad de negocio.

El último año de evaluación el flujo aumenta en gran medida, debido que al crecimiento de ventas y la disminución porcentual de algunos gastos, adicional a esto, no se hacen mayores pagos de capital e intereses financieros como se lo hacen en años anteriores.

Por lo anteriormente expuesto EDIMCA posee el presupuesto de dinero adecuado para solventar sus costos y gastos a tiempo y sin limitaciones puesto que adicional tiene el respaldo de toda la operación de la empresa.

El presupuesto que se presenta a continuación es el resultado de la proyección con las adecuaciones necesarias para convertirlo en un estimado de dinero que tiene la empresa en cada período, es decir, contiene sumados los gastos del ejercicio, como lo son la depreciación y amortización, ya que los mismos no significan un desembolso real de dinero.

Cuadro No. 18 Presupuesto de caja adecuado.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Caja inicial	-	211,683.73	535,899.23	505,914.28	681,642.49
Capital	350,000.00	250,000.00	-	-	-
Ventas a contado	407,504.80	744,042.57	1,032,473.76	1,390,707.31	1,701,921.60
Recuperación de cartera	334,153.93	755,389.89	1,008,437.83	1,360,854.51	1,675,987.08
Préstamos	700,000.00	200,000.00	150,000.00	-	-
Disponibles en Efectivo	1,791,658.73	2,161,116.18	2,726,810.81	3,257,476.10	4,059,551.17
Egresos					
Compra de Inventario	1,040,000.00	960,000.00	1,360,000.00	1,760,000.00	1,840,000.00
Compra de Camiones	70,000.00	-	-	-	-
Compra de Dispositivos Móviles	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00
Compra de Software y Comunicaciones	9,520.00	1,120.00	1,120.00	1,120.00	1,120.00
Gastos de Capacitación	8,100.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Seguros	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00
Sueldos y Salarios	118,070.47	186,748.74	222,809.67	266,743.26	305,862.05
Transporte y Movilización	4,960.00	9,056.22	12,566.89	16,927.18	20,715.17
Gastos Distribuidos	20,375.24	37,202.13	51,623.69	69,535.37	85,096.08
Promoción y Publicidad	139,000.00	74,404.26	103,247.38	104,303.05	127,644.12
Pago de Préstamos	124,304.70	283,684.55	358,501.40	228,455.85	55,053.51
Pago de intereses Financieros	38,644.60	64,801.07	48,065.16	15,161.42	3,027.43
Pago de Utilidades de trabajadores	-	-	24,374.93	46,908.38	82,056.03
Pago de impuesto a la Renta	-	-	30,387.41	58,479.11	102,296.52
Total Egresos	1,579,975.00	1,625,216.96	2,220,896.53	2,575,833.61	2,631,070.90
Saldo en Efectivo	211,683.73	535,899.23	505,914.28	681,642.49	1,428,480.26

Elaboración: El Autor.

6.5 Estado de Resultados

Para el estado de Resultados o también llamado de Pérdidas y Ganancias (PyG), podremos comprender los movimientos de la Unidad de Negocio y el resultado que esta generará. Consta de Ventas Brutas que aplicado el descuento resulta en Ventas Netas además está dividido en costo de ventas, gastos operacionales (de venta y administrativos), así como los ingresos y gastos no operacionales.

En el Estado de Gastos se presentó el origen de los egresos y la proporción que representa con respecto a las ventas brutas. En este sentido se ha fijado la misma proporción para los años siguientes excepto para la inversión en mercadeo

y de equipos y comunicación, que como es lógico el primer año de operación requiere una inversión fuerte.

Cuadro No. 19 Estado de Resultado Projectado a 5 años

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Venta Bruta	1,018,761.99	100.0%	1,860,106.42	100.0%	2,581,184.40	100.0%	3,476,768.26	100.0%	4,254,804.01	100.0%
Descuento	203,752.40	20.0%	372,021.28	20.0%	516,236.88	20.0%	695,353.65	20.0%	850,960.80	20.0%
Venta Neta	815,009.59		1,488,085.14		2,064,947.52		2,781,414.61		3,403,843.20	
Costo de Venta	509,381.00	50.0%	930,053.21	50.0%	1,290,592.20	50.0%	1,738,384.13	50.0%	2,127,402.00	50.0%
UTILIDAD BRUTA	305,628.60	30.0%	558,031.93	30.0%	774,355.32	30.0%	1,043,030.48	30.0%	1,276,441.20	30.0%
REMUNERACIONES	118,070.47	11.6%	186,748.74	10.0%	222,809.67	8.6%	266,743.26	7.7%	305,862.05	7.2%
GASTOS DE TRANSPORTE	4,960.00	0.5%	9,056.22	0.5%	12,566.89	0.5%	16,927.18	0.5%	20,715.17	0.5%
Combustible	2,560.00		4,674.18		6,486.14		8,736.61		10,691.70	
Mantenimientos	2,400.00		4,382.04		6,080.76		8,190.57		10,023.47	
EQUIPOS Y COMUNICACIONES	9,520.00	0.9%	1,120.00	0.1%	1,120.00	0.0%	1,120.00	0.0%	1,120.00	0.0%
Licencia Router	4,000.00		-		-		-		-	
Licencias Sales Track	4,400.00		-		-		-		-	
Comunicaciones	1,120.00		1,120.00		1,120.00		1,120.00		1,120.00	
DEPRECIACION	11,666.67		17,500.00		17,500.00		17,500.00		17,500.00	
2 CAMIONES (5 años)	9,333.33		14,000.00		14,000.00		14,000.00		14,000.00	
EQUIPOS (1 año)	2,333.33		3,500.00		3,500.00		3,500.00		3,500.00	
OTROS GASTOS	11,600.00	1.1%	4,700.00	0.3%	4,700.00	0.2%	4,700.00	0.1%	4,700.00	0.1%
Capacitación	8,100.00		1,200.00		1,200.00		1,200.00		1,200.00	
Seguros	3,500.00		3,500.00		3,500.00		3,500.00		3,500.00	
GASTOS DISTRIBUIDOS	20,375.24	2.0%	37,202.13	2.0%	51,623.69	2.0%	69,535.37	2.0%	85,096.08	2.0%
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	139,000.00	13.6%	74,404.26	4.0%	103,247.38	4.0%	104,303.05	3.0%	127,644.12	3.0%
UTILIDAD OPERACIONAL	(9,563.78)	-0.9%	227,300.59	12.2%	360,787.69	14.0%	562,201.62	16.2%	713,803.79	16.8%
GASTOS FINANCIEROS	38,644.60	3.8%	64,801.07	3.5%	48,065.16	1.9%	15,161.42	0.4%	3,027.43	0.1%
UTILIDAD NETA EN OPERACIÓN	(48,208.38)	-4.7%	162,499.52	8.7%	312,722.53	12.1%	547,040.21	15.7%	710,776.36	16.7%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(48,208.38)	-4.7%	162,499.52	8.7%	312,722.53	12.1%	547,040.21	15.7%	710,776.36	16.7%
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	-	0.0%	24,374.93	1.3%	46,908.38	1.8%	82,056.03	2.4%	106,616.45	2.5%
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACION	(48,208.38)	-4.7%	138,124.59	7.4%	265,814.15	10.3%	464,984.18	13.4%	604,159.90	14.2%
IMPUESTO A LA RENTA	-	0.0%	30,387.41	1.6%	58,479.11	2.3%	102,296.52	2.9%	132,915.18	3.1%
UTILIDAD NETA	(48,208.38)	-4.7%	107,737.18	5.8%	207,335.04	8.0%	362,687.66	10.4%	471,244.73	11.1%

Elaboración: El Autor.

Haciendo un análisis vertical:

- Los costos del producto y descuentos por ventas, definidas en la política comercial, son los que representan el mayor porcentaje de los gastos, siendo estos en fijos en cuando a su proporción. Entre ellos representan el 70% de la venta bruta.

- A medida que pasa el tiempo, y con el incremento de ventas estimado, la parte fija de la remuneración hace que la remuneración total se haga proporcionalmente menor, de tal forma que el primer año la remuneración representa el 11,6% y al final de los cinco años representa el 7,2%.
- Debido a que las licencias del software son de pago único, estas influyen en gastos solamente al inicio de la operación. Este tipo de gastos de comunicaciones en el primer año representa el 1,6% de la venta bruta y disminuye dramáticamente los siguientes años.
- Evidentemente se incurre en gastos fuertes de capacitación en el primer año de operación debido a que todos los vendedores son nuevos. Los siguientes años se incurren en gastos por este concepto por actualización de conocimientos y/o capacitación de nuevos vendedores.
- Se comentó en la sección de Estado de Gastos que los Gastos distribuidos representarían el 2% de las ventas brutas estimadas. Este porcentaje se mantendría constante en el horizonte de evaluación del proyecto.
- Igualmente en la sección de Promoción y Publicidad se mencionó de la inversión inicial fuerte, básicamente en exhibidores para cada ferretería. Este concepto en el primer año representa el 13,6% de las ventas estimadas y a partir de eso se fija un porcentaje del 4% para los años 2 y 3, y un 3% para los años 4 y 5.
- Los gastos financieros están representados básicamente por los intereses pagados por los préstamos adquiridos y que se calcularon en la tabla de amortización. Los mismos van disminuyendo a través del tiempo, puesto que, a medida que se generan flujos la deuda se la va reduciendo. Comienzan siendo el 3,8% de la venta bruta y terminan siendo apenas el 0,1% que es un remanente de un préstamo adquirido en el año 3.
- El resto es impuesto y participación de trabajadores que está regulado.

Para concluir esta sección los números muestran pérdida en el primer año de operación debido a las inversiones que se realizan en el mismo. Sin embargo a partir del segundo año ya está con números azules y con una utilidad neta en crecimiento tanto en valores como en porcentaje.

6.6 Balance General

Cuadro No. 20 Balance general Proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos					
Caja/Bancos	211,683.73	535,899.23	505,914.28	681,642.49	1,428,480.26
Cuentas por cobrar	73,350.86	62,003.55	86,039.48	115,892.28	141,826.80
Inventario en Bodega	210,619.00	240,565.79	309,973.59	331,589.46	44,187.46
Inventario en Tránsito	320,000.00	320,000.00	320,000.00	320,000.00	320,000.00
Activo Fijo Neto	61,833.33	47,833.33	33,833.33	19,833.33	5,833.33
Camiones	70,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00	70,000.00
Equipos Celulares	3,500.00	7,000.00	10,500.00	14,000.00	17,500.00
Deprec. Acumulada	(11,666.67)	(29,166.67)	(46,666.67)	(64,166.67)	(81,666.67)
TOTAL ACTIVOS	877,486.93	1,206,301.90	1,255,760.69	1,468,957.56	1,940,327.86
Pasivos					
Obligaciones Bancarias	575,695.30	492,010.76	283,509.36	55,053.51	0.00
Participacion de Trabajadores por pagar	-	24,374.93	46,908.38	82,056.03	106,616.45
Impuesto a la Renta por pagar	-	30,387.41	58,479.11	102,296.52	132,915.18
TOTAL PASIVO	575,695.30	546,773.09	388,896.85	239,406.06	239,531.63
Capital					
Capital	350,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00
Utilidades Retenidas	(48,208.38)	59,528.81	266,863.84	629,551.50	1,100,796.22
TOTAL CAPITAL	301,791.62	659,528.81	866,863.84	1,229,551.50	1,700,796.22
TOTAL PASIVO + CAPITAL	877,486.93	1,206,301.90	1,255,760.69	1,468,957.56	1,940,327.86

Elaboración: El Autor.

Para estructurar el Balance General que parte de la venta se genera a crédito por lo que va a haber cuentas por cobrar. Por optimización de pedidos se hacen pedidos con mayor frecuencia por lo que siempre va a haber inventarios en tránsito. También se muestra un incremento en los activos circulantes lo cual demuestra la solidez y liquidez de la unidad del negocio. Se deben tener medidas de precaución puesto que en el quinto año se estima duplicar las cuentas por cobrar.

También vemos que la proporción del total de los pasivos sobre el total de pasivos y patrimonio disminuye con el transcurso del tiempo, esto se produce porque el total de la re-inversión aumenta en gran medida por las utilidades

acumuladas, lo que influye en el total del patrimonio. Esto se da debido a que los préstamos bancarios adquiridos van disminuyendo a medida que se generan flujos de tal forma que al final de los cinco años se liquidan todos estos haberes.

6.7 Evaluación del proyecto (TIR)

El criterio de la tasa interna de rentabilidad establece que se debe invertir en aquellos proyectos que ofrezcan una tasa de rentabilidad mayor que el coste de oportunidad del capital.

La TIR financiera representa el rendimiento real de la inversión que el proyecto proporcionará a la organización, en este caso, el proyecto ofrece un rendimiento del 41,38% en 5 años, cuando los inversionistas sólo exigen un 11,80% que es el rendimiento actual de la empresa, por lo tanto se lo debe aceptar.

El VAN o valor actual neto nos indica que la unidad de negocio está ganando \$598.110.85 en 5 años adicionales a la tasa exigida por los inversionistas.

El criterio del valor actual neto establece que los directivos incrementan la riqueza de los accionistas aceptando todos los proyectos que tengan un valor superior a su coste.

A continuación se detallan los flujos proyectados con los cuales se realizaron los cálculos correspondientes para determinar la TIR financiera del proyecto y el VAN.

Cuadro No. 21 Flujos proyectados análisis del VAN y TIR.

	Al inicio del proyecto	Al final de:				
		1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Ingresos						
Ingresos operativos		741,659	1,499,432	2,040,912	2,751,562	3,377,909
Ingresos no operativos		-	-	-	-	487,649
Liquidación de inventario		-	-	-	-	364,187
Venta de Camiones		-	-	-	-	10,000
Venta de Cuentas por cobrar		-	-	-	-	113,461
TOTAL DE INGRESOS		741,659	1,499,432	2,040,912	2,751,562	3,865,558
Egresos						
Operativos		812,907	1,243,285	1,686,660	2,201,713	2,672,539
No operativos		38,645	64,801	48,065	15,161	3,027
Inversión Inicial	350,000					
TOTAL DE EGRESOS	350,000	851,551	1,308,086	1,734,725	2,216,874	2,675,567
Participación de trabajadores		-	-	24,375	46,908	188,672
Impuesto a la renta		-	-	30,387	58,479	235,212
Flujo Neto	(350,000)	(109,893)	191,347	251,424	429,300	766,107

Elaboración: El Autor.

Resumiendo las razones financieras para la evaluación de proyectos son:

Cuadro No. 22 Evaluación financiera.

Tasa =	11,80%
TIR =	41.38%
VAN =	\$ 598.110.85

Elaboración: El Autor.

CAPÍTULO # 7

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Desde el punto de vista económico es factible la realización de este proyecto por los siguientes motivos:

- El retorno de este proyecto de manera conservadora asciende al 40% lo que sobrepasa las expectativas de los gestores de deuda con una ponderación del 11%
- Se garantiza la entrega de los productos utilizando el sistema de pre-venta, bajo esta estructura se logra posicionar la marca de una manera satisfactoria en la mente del consumidor
- Existe mucha propensión al consumo por parte de los clientes finales de los productos que se comercializarán en EDIMCA de acuerdo al estudio de mercado realizado por el autor.
- El consumidor final de acuerdo al estudio realizado por el autor, enfatiza su propensión de compra en las ferreterías, segmento objeto de este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

ADVANTAGE, P. A. (2014). PTC. Recuperado el 20 de MAYO de 2014, de <http://es.ptc.com/solution/processes/line-planning>

EDIMCA. (s.f.). EDIMCA NUESTRO MUNDO ES LA MADERA. Recuperado el 6 de MAYO de 2014, de <http://www.edimca.com.ec/contactanos>

Internas, S. d. (2014). Sri.gob. Recuperado el 28 de Mayo de 2014, de <http://www.sri.gob.ec>

Kotler, P., & Kevin Lane, K. (2006). Direccion de Marketing. Mexico: Pearson Educacion.

S.L., P. V. (2008). TECNICAS DE VENTA. ESPAÑA: EDITORIAL VERTICE.

VERTICE. (2010). ORGANIZACION DE PROCESOS DE VENTA. ESPAÑA: EDITORIAL VERTICE.

<HTTP://WWW.EDIMCA.COM.EC/PUNTOS-DE-VENTA>.

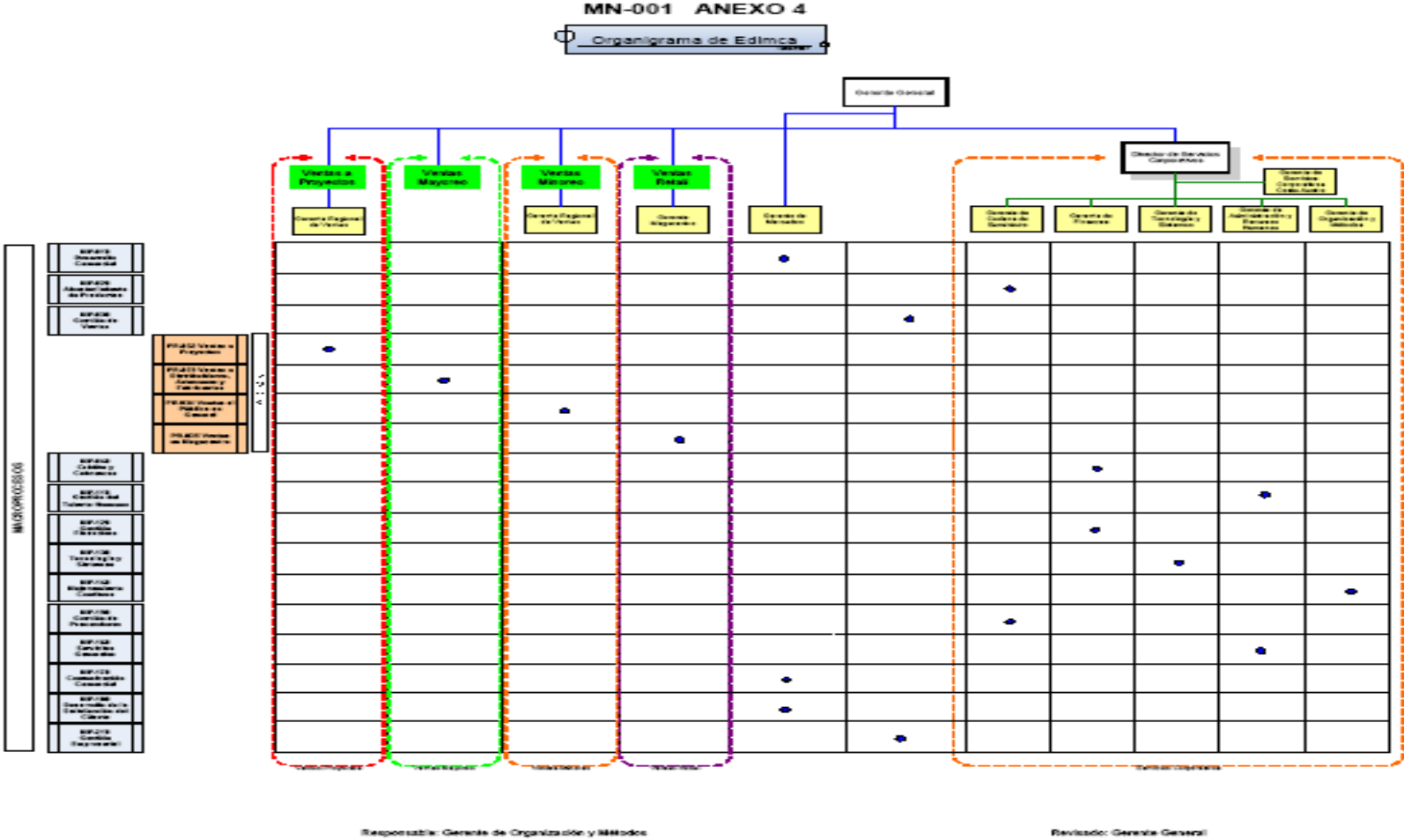
EMPRESA DE MANIFIESTOS / IMPORTACIONES NACIONALIZADAS POR IMPORTADOR.

CATÁLOGO DE PRODUCTOS 2010 DE ERGO CERRAJES.

FOTO DE EXHIBIDORES DE TIRADERAS ERGO.

ANEXOS

ANEXO 1: Organigrama EDIMCA



ANEXO 2: Lista de Precios

RIELES

CODIGO	GRUPO	SUBGRUPO	DESCRIPCION	PVP SIN IVA
0104010647011	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D BLANC.300	1,20
0104010647021	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D BLANC.350	1,41
0104010647031	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D BLANC.400	1,59
0104010647041	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D BLANC.450	1,79
0104010647051	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D BLANC.500	1,99
0104010647061	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D BLANC.550	2,20
0104010648011	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D CAFE 300	1,20
0104010648021	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D CAFE 350	1,41
0104010648031	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D CAFE 400	1,59
0104010648041	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D CAFE 450	1,79
0104010648051	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D CAFE 500	1,99
0104010648061	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D CAFE 550	2,20
0104010649011	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D NEGRO 300	1,20
0104010649021	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D NEGRO 350	1,41
0104010649031	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D NEGRO 400	1,59
0104010649041	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D NEGRO 450	1,79
0104010649051	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D NEGRO 500	1,99
0104010649061	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN S2909D NEGRO 550	2,20
0104010652031	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FKL. S2903D BLAN. 400	1,03
0104010653501	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN BS270-438	2,41
0104010653511	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN BS270-374	1,80
0104010654521	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN BS170-342	1,59
0104010654531	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN BS170-310	1,43
0104010654551	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL FRANKLIN BS170-278	1,29
0104010655011	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL EXT FRK 24501 NEGRO 300	3,22
0104010655021	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL EXT FKL 24501 NEGRO 350	3,76
0104010655031	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL EXT FKL 24501 NEGRO 400	4,30
0104010655041	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL EXT FKL 24501 NEGRO 450	4,83
0104010655051	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL EXT FKL 24501 NEGRO 500	5,37
0104010655061	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL EXT FKL 24501 NEGRO 550	5,91
0104010656011	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL EXT FRANK 24501 CROMA 300	3,22
0104010656021	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL EXT FRANK 24501 CROMA 350	3,76
0104010656031	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL EXT FRANK 24501 CROMA 400	4,30
0104010656041	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL EXT FRANK 24501 CROMA 450	4,83
0104010656051	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL EXT FRANK 24501 CROMA 500	5,37
0104010656061	HERRAJES DE MUEBLES	RIELES	RIEL EXT FRANK 24501 CROMA 550	5,91

TIRADERAS

CODIGO	GRUPO	SUBGRUPO	DESCRIPCION	PVP SIN IVA
0104022018290	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2116 SS 77mm 102	1,00
0104022018300	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2116 SS 90mm 103	1,07
0104022018310	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2116 SS 97mm 104	1,27
0104022018320	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2116 SS 102mm 105	1,35
0104022018330	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2116 SS 129mm 106	1,47
0104022019130	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2117 SS 148mm 600	2,70
0104022019140	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2117 SS 242mm 620	3,87
0104022019260	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2117 SS 178mm 610	3,20
0104022019270	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2117 SS 274mm 630	4,25
0104022019280	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2117 SS 530mm 650	5,98
0104022020120	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2115 SS 116MM 001	2,40
0104022020130	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2115 SS 148MM 002	2,62
0104022020140	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2115 SS 242MM 004	3,75
0104022020150	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2115 SS 500MM 006	6,92
0104022020250	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2115 SS 692mm 007	9,06
0104022020240	HERRAJES DE PUERTAS	TIRADERAS	TIRAD.FRANK. 2115 SS 340mm 005	4,00
0104022044350	HERRAJES DE PUERTAS	TIRADERAS	TIRAD.FRANKL.SS24104 104mm SS	1,86
0104022043340	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRAD.FRANKL.SS20124 151mm SS	2,11
0104022044350	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIR BOTON FK SS24104 104mm SS	1,86
0104022045360	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRADOR FRANKLIN CO2012-96 SS	1,70
0104022046370	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRADOR FRANKL CO2431-78 CR/PN	3,92
0104022047000	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRADOR FRANKLIN W2031	3,92
0104022048000	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	BOTON FRANKLIN SS2001 SS	2,17
0104022049000	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	BOTON FRANKLIN SS2003	1,95
0104022050000	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	BOTON FRANKLIN.SS2005 SS	1,75
0104022051000	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	BOTON FRANKLIN SB2006 AB	2,00
0104022052000	HERRAJES DE MUEBLES	TIRADERAS	TIRADOR FRANKLIN SBdescensodescenso SS	2,25

HERRAJES DE UNION

CODIGO	GRUPO	SUBGRUPO	DESCRIPCION	PVP SIN IVA
0104010401021	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. EVERFIX BLANCA	0,21
0104010401022	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN.EVERFIX BLANCO (10jg)	2,00
0104010402011	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. TZ-4 CAFÉ	0,39
0104010402012	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN.TZ-4 CAFE (10un)	3,90
0104010402021	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. TZ-4 BLANCA	0,39
0104010402022	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN.TZ-4 BLANCO (10un)	3,90
0104010404011	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. VS-29 CAFÉ	0,13
0104010404021	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. VS-29 BLANCA	0,14

0104010404022	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN VS-29 BLANCO (10jgs)	1,40
0104010405011	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. VS-34 CAFÉ	0,13
0104010405012	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN VS-34 CAFE (10jgs)	1,30
0104010405021	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. VS-34 BLANCA	0,19
0104010406011	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. SAFETY CAFE 5mm.	0,02
0104010406021	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. SAFETY BLANCA 5mm.	0,02
0104010406061	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN.SAFETY TRANS. 5mm.	0,05
0104010406062	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN.SAFETY TRAN.5mm.(10un)	0,50
0104010406101	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN SAFETY PARA VIDRIO 5mm	0,20
0104010406102	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN.SAFETY P/VIDRIO (10un)	2,00
0104010408051	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. DIREKTA 38 METAL.	0,04
0104010408052	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN.DIRECT.38 METAL (10un)	0,40
0104010409051	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. DIREKTA 50 METAL.	0,05
0104010409052	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN.DIRECT.50 METAL (10un)	0,40
0104010410011	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. TAPA DIREKTA CAFÉ	0,02
0104010410021	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. TAPA DIREKTA BLANCA	0,02
0104010410081	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. TAPA DIREKTA NEGRA	0,02
0104010444031	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. RASTEX 15 JGO.	0,16
0104010444032	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN.RASTEX 15 (10jgs)	3,22
0104010445011	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. TAPA RASTEX 15 CAFE	0,02
0104010445012	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.TAPA RASTEX 15 CAFE(10un)	0,20
0104010445021	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. TAPA RASTEX 15 BLANCA	0,02
0104010445022	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.TAPA RASTEX 15 BLAN(10un)	0,20
0104010445110	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN. TAPA RASTEX 15 NEGRO	0,03
0104010446051	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	HERR.UN.TARUGO DU 644A RASTEX	0,18
0104010447021	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	TARUGO BL.PARA RASTEX 15/15 DA	0,04
0104010448031	HERRAJES DE MUEBLES	UNION	RASTEX 15/15 DA NIKEL 52812	0,10

BISAGRAS

CODIGO	GRUPO	SUBGRUPO	DESCRIPCION	PVP SIN IVA
0104022114471	HERRAJES DE PUERTAS	BISAGRAS	BIS.PAR.FR.508-1 105 RECTA 625	0,98
0104022114481	HERRAJES DE PUERTAS	BISAGRAS	BIS.PR FRAN508-1 SEM-COD CP625	0,98
0104022146431	HERRAJES DE PUERTAS	BISAGRAS	BIS.PAR FRANKLIN FP-3x3x2 SS	1,59
0104022146441	HERRAJES DE PUERTAS	BISAGRAS	BIS.PAR FRANK.FP-3.5x3.5x2 SS	1,79
0104022146451	HERRAJES DE PUERTAS	BISAGRAS	BIS.PAR FRANK.ST3.5x3.5x2.5 SS	2,17
0104022146461	HERRAJES DE PUERTAS	BISAGRAS	BIS.PAR FRAN.2BB ST4"x3"x25 SS	2,45
0104022146471	HERRAJES DE PUERTAS	BISAGRAS	BIS FRANKLIN FP 3X3X2 SS UNID	0,75
0104022147431	HERRAJES DE PUERTAS	BISAGRAS	BIS.PAR FRANKLIN FP/3X3X2 GLPB	1,50
0104022148441	HERRAJES DE PUERTAS	BISAGRAS	BIS.PAR FRANK.FP-3.5x3.5x2 AB	1,81
0104022148451	HERRAJES DE PUERTAS	BISAGRAS	BIS.PAR FRANK.ST3.5x3.5x2.5 AB	1,86
0104022148461	HERRAJES DE PUERTAS	BISAGRAS	BIS.PAR FRAN.2BB ST4"x3"x25 AB	2,45
0104022152521	HERRAJES DE PUERTAS	BISAGRAS	BIS PAR FRANK 4BB ST4"X3"X3SS	9,00

CIERRAPUERTAS

CODIGO	GRUPO	SUBGRUPO	DESCRIPCION	PVP SIN IVA
0104022325181	HERRAJES DE PUERTAS	CIERRA PUERTAS	CIER.PTA.FRAN.2504B SL/AL 45KG	15,09
0104022326191	HERRAJES DE PUERTAS	CIERRA PUERTAS	CIER.PTA.FRAN.2505B SL/AL 80KG	23,52

HERRAJES VARIOS

CODIGO	GRUPO	SUBGRUPO	DESCRIPCION	PVP SIN IVA
0104022522161	HERRAJES DE PUERTAS	ACCESORIOS	SEGURO PUERTA.F.MAG.H2032 626	5,24
0104022523001	HERRAJES DE PUERTAS	ACCESORIOS	SEGURO PTA.HOTEL FRANK.A2007SS	2,56
0104022524161	HERRAJES DE PUERTAS	ACCESORIOS	SEGURO BAÑO F.H2035 C/IND 626	4,47
0104022528161	HERRAJES DE PUERTAS	ACCESORIOS	SEGUR BAÑO FK H2035 DC/IND 626	4,40
0104022855380	HERRAJES DE PUERTAS	ACCESORIOS	OJO VISOR FRK MP23093-03 16"SS	3,81
0104022641071	HERRAJES DE PUERTAS	PICAPORTES	PICAPORTE EMB.FRANKLIN 8" SS	4,73
0104022253000	HERRAJES DE PUERTAS	TOPES	TOPE PISO FRANKLIN H2007 SC	1,94
0104022254000	HERRAJES DE PUERTAS	TOPES	TOPE PISO FRANKLIN H2007 AB	1,94
0104022258000	HERRAJES DE PUERTAS	TOPES	TOPE PISO FRANKLIN H2101	1,51
0105500504110	HERRAJES DE MUEBLES	VARIOS	SEG.CAJ.FKL.E6126 D22.5 625	1,74
0105500504120	HERRAJES DE MUEBLES	VARIOS	SEG.CAJ.FKL.E6116 D16 625	0,98

CANDADOS

CODIGO	GRUPO	SUBGRUPO	DESCRIPCION	PVP SIN IVA
0104020130100	CERRADURAS	CANDADOS	CANDADO FRANKLIN P8160RH-60 mm	4,77
0104020130110	CERRADURAS	CANDADOS	CANDADO FRANKLIN P8150RH-50 mm	3,72
0104020130120	CERRADURAS	CANDADOS	CANDADO FRANKLIN P8120-B-20 mm	0,84
0104020130130	CERRADURAS	CANDADOS	CANDADO FRANKLIN P8130-30 mm	1,73
0104020130140	CERRADURAS	CANDADOS	CANDADO FRANKLIN P8140-40 mm	2,40
0104020130150	CERRADURAS	CANDADOS	CANDADO FRANKLIN P6140	4,02
0104020130160	CERRADURAS	CANDADOS	CANDADO FRANKLIN P6150	4,77
0104020130170	CERRADURAS	CANDADOS	CANDADO FRANKLIN STP 6160 ^a	3,47

CLAVOS Y TORNILLOS

CODIGO	GRUPO	SUBGRUPO	DESCRIPCION	PVP SIN IVA
0104010452372	FERRETERIA	CLAVOS	FIBRACLAVO 1 1/2"X14 1kg	2,64
0104010452381	FERRETERIA	CLAVOS	FIBRACLAVO 2"X14 CAJA 400gr	1,36
0104010452382	FERRETERIA	CLAVOS	FIBRACLAVO 2"X14 1kg	2,40
0104010423501	FERRETERIA	TORNILLOS	TORNILLO NEGRO 6x3/4 100 U	0,74
0104010423571	FERRETERIA	TORNILLOS	TORNILLO NEGRO 6X1 100UN	0,79
0104010423581	FERRETERIA	TORNILLOS	TORNILLO NEGRO 6X1 1/4 100UN	0,96
0104010423591	FERRETERIA	TORNILLOS	TORNILLO NEGRO 6X1 1/2 100UN	1,13
0104010423601	FERRETERIA	TORNILLOS	TORNILLO NEGRO 6X2 100UN	1,44

PATAS DE MUEBLES

CODIGO	GRUPO	SUBGRUPO	DESCRIPCION	PVP SIN IVA
0104022956000	HERRAJES DE MUEBLES	PATAS DE MUEBLES	PATAS DE MUEBLE FRK FF2002 CP	2,99
0104022957000	HERRAJES DE MUEBLES	PATAS DE MUEBLES	PATAS DE MUEBLE FRK FF2016 CP	9,61

PIE DE AMIGO

CODIGO	GRUPO	SUBGRUPO	DESCRIPCION	PVP SIN IVA
0104020132200	MUEBLES Y ORGANIZADORES	SOPORTES REPISAS	PIE DE AMIGO FRKL.BLNC. 12X14"	0,81
0104020132210	MUEBLES Y ORGANIZADORES	SOPORTES REPISAS	PIE DE AMIGO FRKL.BLNC. 10X12"	0,63
0104020132220	MUEBLES Y ORGANIZADORES	SOPORTES REPISAS	PIE DE AMIGO FRKL.BLNC. 8X10"	0,50

TIMMERMAN

CODIGO	GRUPO	SUBGRUPO	DESCRIPCION	PVP SIN IVA
0108011430210	LACAS Y PEGAS	PEGAS	TIMMERMAN MULTIUSO 1 LITRO	1,50
0108011430220	LACAS Y PEGAS	PEGAS	TIMMERMAN MULTIUSO 1 GALON	5,70
0108011430230	LACAS Y PEGAS	PEGAS	TIMMERMAN MULTIUSO CANECA	26,66
0108011431210	LACAS Y PEGAS	PEGAS	TIMMERMAN MADERA 1 LITRO	1,80
0108011431220	LACAS Y PEGAS	PEGAS	TIMMERMAN MADERA 1 GALON	7,00
0108011431230	LACAS Y PEGAS	PEGAS	TIMMERMAN MADERA CANECA	32,00

ANEXO 3: Proceso de Venta PR-034

1. Objetivo y Condiciones Necesarias:

Vender al cliente el producto que mas satisfaga sus necesidades.

Las condiciones necesarias para ejecutar este proceso son:

- Personal con buena imagen y actitud de servicio
- Captar las necesidades del cliente
- Conocer todos los productos y sus alternativas
- Disponer de muestras y catálogos de productos
- Productos disponibles al momento

2. Alcance:

Se aplica a todos los puntos de venta de Edimca.

3. Definiciones:

- *Público en general:* Es todo potencial cliente que hace contacto con los almacenes de EDIMCA mediante llamada telefónica o visita y que consume productos y servicios para su uso personal. O cualquier otro segmento que haya sido definido y que compre un monto menor a USD. 3,000.
- *Transformación externa:* los servicios de ruteado y mesones de cocina que se fabrican fuera de Edimca.
- *Pedido especial:* Son pedidos de productos que la compañía no mantiene en su inventario estándar o servicios que no se ofrecen regularmente, o que las cantidades del pedido sean mayores a las normalmente solicitadas.
- *Venta perdida:* Todo material que siendo un producto de venta normal o producto especial para la empresa no estuvo disponible ni en el punto de venta, ni en el Centro de Distribución, o existiendo en el CD, el cliente no acepta el tiempo de entrega determinado por éste. Es obligación del asesor comercial realizar el registro mediante el sistema de facturación en el momento en que se presenta el caso.

4. Documentos de referencia:

ES-034A Matriz de Producto-Actividad.

ES-034B Matriz de Objeciones

ES-014A Escalas de Descuentos.

IO-042A Instructivo de Cajera.

5. Descripción:

5.1 Atender llamada telefónica:

- Saludar al cliente e identificarse: “Buenos días, Buenas tardes, se ha comunicado UD. con EDIMCA, en qué puedo ayudarle?” Si debe dejarle en espera: “Sería UD. tan amable de brindarme un minuto mientras lo atiendo”
- Ser amable y cortés.
- Atender al cliente de manera breve y concreta.
- Indispensable evitar que el cliente escuche mientras se le atiende nuevamente, se debe tapar la bocina o asegurarse que el teléfono está en modo de mudo.
- Despedida: “Gracias por su tiempo y espero pronto volver a hablar con UD.”
- No se debe colgar hasta tanto se tenga certeza de que el cliente ha cerrado la bocina.

5.2 Recibir al cliente:

- Identificar la tipología del cliente
- Preparar la frase con la que va a saludar al cliente
- Detectar las necesidades o requerimientos del cliente
- Determinar las preguntas que permitan identificar sus necesidades

- Seguir los pasos de la venta: Acercamiento; Presentación y promoción de los productos; Negociación y levantamiento del pedido; Facturación y cobro de la venta; Preparación y entrega del pedido; Reforzamiento y despedida.
- No se debe colgar hasta tanto se tenga certeza de que el cliente ha cerrado la bocina.

5.3 Direccionar a proceso correspondiente:

El asesor comercial después de captar la necesidad del cliente, determinará si el proceso de ventas pasa a distribuidores, proyectos, artesanos y/o fabricante. El asesor comercial comunicará al cliente que será atendido su requerimiento por el proceso respectivo, quienes le informarán el procedimiento a seguir. El responsable del siguiente proceso se comunicará con el cliente en un plazo de 48 horas. El asesor comercial mediante el *RE-034A Formato Direccionamiento de Clientes*, tomará los datos completos del cliente y traspasará a la persona a cargo de ese segmento para que se asigne al ejecutivo responsable y continuar con el proceso de ventas. Información que enviará vía e-mail.

5.4 Asesorar al cliente sobre la mejor opción de producto:

- Asesorar al cliente sobre usos, aplicaciones y beneficios de los productos que vendemos, ofreciendo alternativas para las necesidades captadas al realizar preguntas, resaltando los beneficios para el cliente. Determinada la necesidad deberá ofrecer productos complementarios, disponibles y/o por venir. Utilizar ES-034A.
- Escuchar, analizar y debatir las objeciones con los argumentos contundentes previamente preparados. Utilizar ES-034B.
- Utilizar las herramientas de ventas disponibles:
Catálogos y muestras de productos:
 - Catálogo completo de puertas y molduras que incluya sugerencias de usos, interno y externo y acabados posibles.
 - Pisos flotantes, pisos de duela, parquet, con recomendaciones para el mantenimiento.
 - Catálogo de tableros que incluya sugerencias breves de usos y modulación.
 - Catálogo comercial y técnico de productos de importación.
 - Manual de Fabricación de Muebles.
 - Disponer de revistas especializadas en diseño y decoración que permitan al asesor comercial asesorar en nuevas tendencias.
 Si faltaran muestras físicas o información de proveedores, el Jefe de Sucursal debe solicitar las mismas mediante el RE-172A Solicitud de Promoción y Publicidad.
- Dar a conocer las promociones y/o descuentos de acuerdo a la estrategia de la sucursal
- Promover la venta de productos de baja rotación

5.5 Coordinar con el cliente la entrega de materiales y fecha de trabajo

En base a cronograma recibido se coordinará con el Jefe de Bodega la entrega de materiales para acabados o instalación. La fecha acordada se registrará en la copia de la factura correspondiente a la bodega.

5.6 Continuar pro forma como cliente PRO:

En los casos en que no sea necesario ingresar los datos en la base de clientes, se usará únicamente el código "PRO" para realizar la proforma.

5.7 Ingresar datos del cliente:

Es obligación del Asesor Comercial ingresar todos los datos del cliente de la siguiente manera:

- 5.8.1 Código: en este campo el asesor comercial debe ingresar el número de cédula o RUC del cliente.
- 5.8.2 Tipo: El asesor comercial debe ingresar el tipo de cliente de acuerdo a la clasificación existente, así:
 - A Si el cliente es un artesano
 - C Si el cliente es un fabricante de muebles para la construcción
 - E Si se trata de un empleado de Edimca
 - F Si la actividad principal del cliente son los Muebles metálicos

- G Si se trata de un banco e entidad financiera
- H Si se trata de un Hotel
- I Si se trata de una empresa de publicidad
- J Si se trata de un colegio
- K Si se trata de un constructor
- L Si se trata de Arquitectos y diseñadores
- M Si se trata de una empresa fabricante de Muebles de Hogar
- N Si se trata de asociaciones sin fines de lucro (Fundaciones)
- O Si se trata de una empresa que hace Sistemas de Oficina
- Q Si se trata de una empresa dedicada a hacer embalajes o es una Cia de transporte.
- R Si se trata de una Industria cuya actividad principal no es la transformación de los productos que requiere de Edimca.
- S Si se trata de un Hospital
- T Si se trata de una empresa del Estado Ecuatoriano
- U Si se trata de una ferretería
- W Si se trata de una institución de ayuda social
- X Si se trata de un extranjero que no resida en el país
- Z Si es público en general
- 5.8.3 Solicitar al cliente dos apellidos y nombres completos
- 5.8.4 El teléfono del cliente ingresar con 9 dígitos, es decir incluir el código de la provincia y los 7 dígitos que componen el número.

5.8 Presentar alternativas de tiempo de entrega y de productos:

Si el material requerido por el cliente está disponible en otra sucursal de EDIMCA y no en el Centro de Distribución, el asesor comercial debe analizar si es factible traer dicho producto y en qué tiempo. Si el cliente acepta, el asesor comercial debe realizar una proforma, solicitar el pago al cliente y la facturación a la sucursal que tiene el producto.

5.9 Confirmar productos, servicios adicionales, descuento, monto a pagar y forma de pago:

El asesor comercial antes de emitir la factura debe consultar al cliente la forma de pago para solventar cualquier inquietud y evitar errores que corten el proceso.

El asesor comercial deberá tener a su alcance la información básica de pago con tarjetas de crédito. Haciendo énfasis en las ventas a crédito sin intereses. (Que tarjetas se reciben y en cuales hay diferidos con y sin intereses)

Descuentos: Para lograr la venta el asesor comercial deberá apoyarse en los servicios que ofrece la empresa y utilizar la herramienta del descuento discriminadamente y dentro de la política de descuentos establecida ES-014A, o promociones vigentes.

5.10 Solicitar inspección:

Cuando los materiales que solicita el cliente requieren servicio de instalación, el asesor comercial debe realizar una proforma total (incluye materiales e instalación aproximados) y solicitar la inspección mediante el sistema de servicios, lo hace seleccionando la proforma, ingresa los datos exactos de dirección (si es necesario enviar un plano) y contacto de la obra y colocar la letra I en el recuadro "aplica inspección".

5.11 Emitir factura:

Cuando el cliente solicita varios productos que incluyen transformación, el asesor comercial deberá identificar el proceso (servicios de transformación, instalación o transformación externa) al que va cada producto y realizar facturas individuales.

Cuando la forma de pago ha sido pactada con depósito directo del cliente en efectivo, en la cuenta de la empresa, el asesor comercial solicitará al cliente que le haga llegar la papeleta de depósito y está obligado a solicitar al Asistente Financiero su verificación y autorización. Una vez que se obtenga la autorización escrita (lo más ágilmente posible) el asesor comercial solicitará a la cajera que realice la actividad correspondiente de acuerdo al IO-042A Instructivo de Cajera, para emitir la factura.

Si la sucursal no tiene sistema de facturación, se emite una factura manual y los documentos para inventarios, que se envían a Contabilidad (Inventarios) para su actualización en el EDISIS.

5.12 Emitir orden de transformación externa:

Actividades para solicitar transformación externa de productos:

- El asesor comercial deberá hacer una proforma que incluya todo el material y el servicio requerido, y solicitar el pago. Una vez que ha sido cancelada la proforma debe llenar el formato RE-034B o RE-034C. Si se trata de ruteados se debe incluir el código del modelo según catálogo de puertas y frentes, con firma de aprobación del cliente y de ser necesario adjuntar el plano de corte.
- El asesor comercial emitirá la factura de los materiales, el original queda en poder del asesor comercial junto con la proforma y una copia del RE-034B o RE-034C, para realizar el seguimiento respectivo.
- El asesor comercial deberá entregar a bodega copia de la factura de materiales y formato de transformación externa para despacho al proveedor. En los casos en que el punto de venta, por su distribución interna lo requiera se podrá adicionar una copia del RE-034B o RE-034C para la bodega.
- Una vez que el producto transformado ingresa al sistema de inventarios, el asesor comercial emitirá la factura de servicios detallando en el campo de observaciones la referencia del producto transformado y entregará al cliente las dos facturas para continuar con el despacho en bodega.
- Es obligación del asesor comercial mantener un archivo de los RE-034B y RE-034C para cualquier eventualidad posterior.

5.13 Emitir orden de servicio y adjuntar factura:

Una vez que el informe de inspección o proforma definitiva ha sido aceptado y cancelado por el cliente, se procede a realizar la factura en el sistema de servicios.

5.14 Generar reporte de oportunidades perdidas:

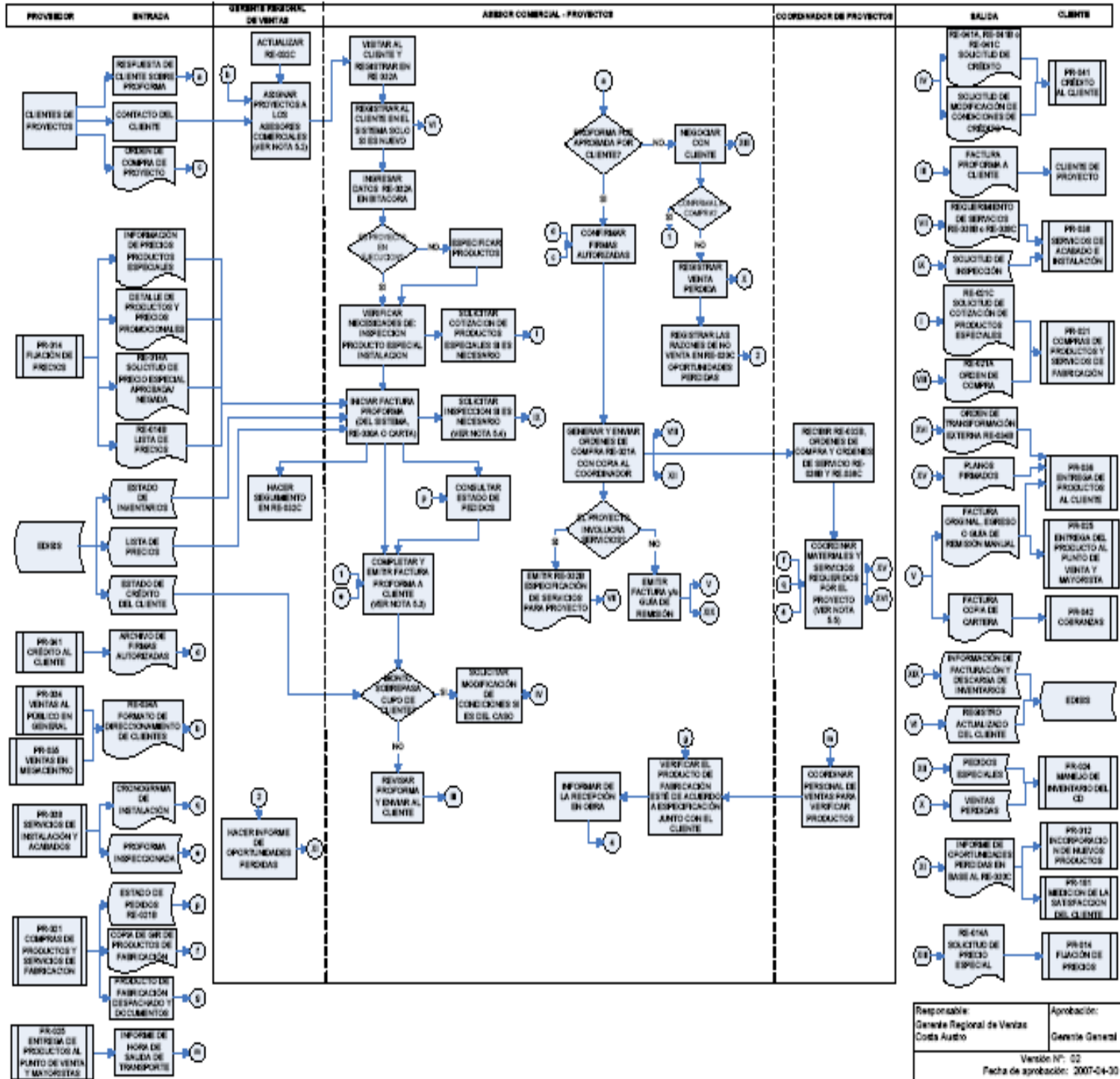
Una oportunidad perdida se refiere a productos que no se encuentran en el portafolio de la empresa pero que han sido solicitados por los clientes al asesor comercial, u otras razones para que no se haya concretado la venta, diferentes a la venta perdida. Con la información del RE-030C el Jefe de Sucursal envía un informe mensual al Gerente regional de Ventas, que incluya análisis y sugerencias.

5.15 Definir forma de pago

Determinar si el cliente requiere crédito, y de tenerlo, determinar si el cupo es suficiente. Si no requiere crédito, explicar las formas de pago aceptadas por Edimca.

5.16 Diagrama SIPOC

PR-032 VENTAS A PROYECTOS



Este proceso está diagramado en SIPOC (proveedor-entrada-proceso-salida-cliente).

ANEXO 5: Remuneraciones Mensuales en el primer año

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12			
UTILIDAD BRUTA	-	-	-	-	24,450	30,563	30,563	36,675	36,675	42,788	48,901	55,013			
SUELDO BÁSICO	Cantidad	Detalle	-	-	-	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150		
Subgerente de Producto	1	700	-	-	-	700	700	700	700	700	700	700	700		
Jefe Regional de Producto	1	450	-	-	-	450	450	450	450	450	450	450	450		
Vendedores	10	292	-	-	-	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920		
Bodegueros	2	292	-	-	-	584	584	584	584	584	584	584	584		
Chofer Despachador	2	456	-	-	-	912	912	912	912	912	912	912	912		
Auxiliar de Despacho	2	292	-	-	-	584	584	584	584	584	584	584	584		
COMISIONES	Cantidad	Detalle	-	-	-	-	3,545	4,432	4,432	5,318	5,318	6,204	7,091	7,977	
Subgerente de Producto	1	0	-	-	-	-	734	917	917	1,100	1,100	1,284	1,467	1,650	
Jefe Regional de Producto	1	0	-	-	-	-	367	458	458	550	550	642	734	825	
Vendedores	10	0	-	-	-	-	2,445	3,056	3,056	3,668	3,668	4,279	4,890	5,501	
BONOS	Cantidad	Detalle	-	-	-	-	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	
Subgerente de Producto	1	300	-	-	-	-	300	300	300	300	300	300	300	300	
Jefe Regional de Producto	1	200	-	-	-	-	200	200	200	200	200	200	200	200	
Vendedores	10	100	-	-	-	-	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
Bodegueros	2	150	-	-	-	-	300	300	300	300	300	300	300	300	
Chofer Despachador	2	150	-	-	-	-	300	300	300	300	300	300	300	300	
Auxiliar de Despacho	2	100	-	-	-	-	200	200	200	200	200	200	200	200	
TOTAL REMUNERACIÓN	Cantidad	Detalle	-	-	-	-	6,150	11,996	12,882	12,882	13,768	13,768	14,655	15,541	16,427
Subgerente de Producto	1	2,146	-	-	-	-	700	1,734	1,917	1,917	2,100	2,100	2,284	2,467	2,650
Jefe Regional de Producto	1	1,223	-	-	-	-	450	1,017	1,108	1,108	1,200	1,200	1,292	1,384	1,475
Vendedores	10	774	-	-	-	-	2,920	6,365	6,976	6,976	7,588	7,588	8,199	8,810	9,421
Bodegueros	2	442	-	-	-	-	584	884	884	884	884	884	884	884	884
Chofer Despachador	2	606	-	-	-	-	912	1,212	1,212	1,212	1,212	1,212	1,212	1,212	1,212
Auxiliar de Despacho	2	392	-	-	-	-	584	784	784	784	784	784	784	784	784

ANEXO 6: Remuneraciones Anuales

	AL FINAL DEL AÑO 1	% VTA. BRUTA	AL FINAL DEL AÑO 2	% VTA. BRUTA	AL FINAL DEL AÑO 3	% VTA. BRUTA	AL FINAL DEL AÑO 4	% VTA. BRUTA	AL FINAL DEL AÑO 4	% VTA. BRUTA
Venta Bruta	1,018,762	100.0%	1,860,106	100.0%	2,581,184	100.0%	3,476,768	100.0%	4,254,804	100.0%
Descuento	203,752	20.0%	372,021	20.0%	516,237	20.0%	695,354	20.0%	850,961	20.0%
Venta Neta	815,010		1,488,085		2,064,948		2,781,415		3,403,843	
Costo de Venta	509,381	50.0%	930,053	50.0%	1,290,592	50.0%	1,738,384	50.0%	2,127,402	50.0%
UTILIDAD BRUTA	305,629	30.0%	558,032	30.0%	774,355	30.0%	1,043,030	30.0%	1,276,441	30.0%

SUELDO BÁSICO	55,354		78,234		82,928		87,904		93,178	
Subgerente de Producto	6,300	5.4%	8,904	4.2%	9,438	3.2%	10,005	2.5%	10,605	2.2%
Jefe Regional de Producto	4,050		5,724		6,067		6,431		6,817	
Vendedores	26,280		37,142		39,371		41,733		44,237	
Bodegueros	5,256		7,428		7,874		8,347		8,847	
Chofer Despachador	8,212		11,607		12,303		13,041		13,824	
Auxiliar de Despacho	5,256		7,428		7,874		8,347		8,847	

COMISIONES	44,316		80,915		112,282		151,239		185,084	
Subgerente de Producto	9,169	4.4%	16,741	4.4%	23,231	4.4%	31,291	4.4%	38,293	4.4%
Jefe Regional de Producto	4,584		8,370		11,615		15,645		19,147	
Vendedores	30,563		55,803		77,436		104,303		127,644	

BONOS	18,400		36,800		27,600		27,600		27,600	
Subgerente de Producto	2,400	1.8%	3,600	2.0%	3,600	1.1%	3,600	0.8%	3,600	0.6%
Jefe Regional de Producto	1,600		2,400		2,400		2,400		2,400	
Vendedores	8,000		12,000		12,000		12,000		12,000	
Bodegueros	2,400		3,600		3,600		3,600		3,600	
Chofer Despachador	2,400		3,600		3,600		3,600		3,600	
Auxiliar de Despacho	1,600		2,400		2,400		2,400		2,400	

TOTAL REMUNERACIÓN	118,070		186,749		222,810		266,743		305,862	
Subgerente de Producto	17,869	11.6%	29,245	10.0%	36,269	8.6%	44,895	7.7%	52,498	7.2%
Jefe Regional de Producto	10,234		16,494		20,083		24,477		28,364	
Vendedores	64,843		104,946		128,806		158,036		183,881	
Bodegueros	7,656		11,028		11,474		11,947		12,447	
Chofer Despachador	10,612		15,207		15,903		16,641		17,424	
Auxiliar de Despacho	6,856		9,828		10,274		10,747		11,247	

ANEXO 7: Tabla de Amortizaciones anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
V. INICIAL	700.000,00	775.695,30	642.010,76	283.509,36	55.053,51
INTERES	38.644,60	64.801,07	48.065,16	15.161,42	3.027,43
AB. PRINCIPAL	124.304,70	283.684,55	358.501,40	228.455,85	55.053,51
PAGO TOTAL	162.949,30	348.485,62	406.566,56	243.617,26	58.080,94
SALDO FINAL	575.695,30	492.010,76	283.509,36	55.053,51	(0,00)

ANEXO 8

Partida arancelaria para cerraduras No. 83014090

Sección XV :	METALES COMUNES Y MANUFACTURAS DE ESTOS METALES
Capítulo 83 :	Manufacturas diversas de metal común
Partida Sist. Armonizado 8301 :	Candados, cerraduras y cerrojos (de llave, combinación o eléctricos), de metal común; cierres y monturas cierre, con cerradura incorporada, de metal común; llaves de metal común para estos artículos
SubPartida Sist. Armoniz. 830140 :	- Las demás cerraduras; cerrojos:
SubPartida Regional 83014090 :	- - Las demás
SubPartida Nacional 8301409000 :	LAS DEMAS
Código Producto Comunitario (ARIAN) 8301409000-0000 :	
Código Producto Nacional (TNAN) 8301409000-0000-0000 :	

Código de Producto (TNAN)	0000
Antidumping	0 %
Advalorem	15 %
FDI	0.5 %
ICE	0 %
IVA	12 %
Salvaguardia por Porcentaje	0 %
Salvaguardia por Valor	
Aplicación Salvaguardia por Valor	
Techo Consolidado	0 %
Incremento ICE	0 %
Afecto a Derecho Especifico	
Unidad de Medida	Unidades (UN)
Observaciones	
Es Producto Percible	NO
Valor Fijo Adicional Arancel	
Aplicación Valor Fijo Adicional Arancel	

[Convenios](#) |
 [Restricciones](#) |
 [Medidas](#) |
 [Excepciones](#) |
 [Historial de Tasas](#)
[Retornar](#)

ANEXO 9

Partida arancelaria para herrajes No. 83014090

Sección XV :	METALES COMUNES Y MANUFACTURAS DE ESTOS METALES
Capítulo 83 :	Manufacturas diversas de metal común
Partida Sist. Armonizado 8302 :	Guarniciones, herrajes y artículos similares, de metal común, para muebles, puertas, escaleras, ventanas, persianas, carrocerías, artículos de guarnicionería, baúles, arcas, cofres y demás manufacturas de esta clase; colgadores, perchas, soportes y a
SubPartida Sist. Armoniz. :	
SubPartida Regional 83024200 :	-- Las demás, para muebles
SubPartida Nacional 8302420000 :	LOS DEMAS, PARA MUEBLES
Código Producto Comunitario (ARIAN) 8302420000-0000 :	
Código Producto Nacional (TNAN) 8302420000-0000-0000 :	

Código de Producto (TNAN)	0000
Antidumping	0 %
Advalorem	20 %
FDI	0.5 %
ICE	0 %
IVA	12 %
Salvaguardia por Porcentaje	0 %
Salvaguardia por Valor	
Aplicación Salvaguardia por Valor	
Techo Consolidado	0 %
Incremento ICE	0 %
Afecto a Derecho Específico	
Unidad de Medida	Unidades (UN)
Observaciones	
Es Producto Percible	NO
Valor Fijo Adicional Arancel	
Aplicación Valor Fijo Adicional Arancel	

[Convenios](#) | [Restricciones](#) | [Medidas](#) | [Excepciones](#) | [Historial de Tasas](#)
[Retornar](#)

ANEXO 10

Partida arancelaria para herrajes No. 83021090

Sección XV :	METALES COMUNES Y MANUFACTURAS DE ESTOS METALES
Capítulo 83 :	Manufacturas diversas de metal común
Partida Sist. Armonizado 8302 :	Guarniciones, herrajes y artículos similares, de metal común, para muebles, puertas, escaleras, ventanas, persianas, carrocerías, artículos de guarnicionería, baúles, arcos, cofres y demás manufacturas de esta clase; colgadores, perchas, soportes y a
SubPartida Sist. Armoniz. 830210 :	- Bisagras de cualquier clase (incluidos los pernos y demás goznes):
SubPartida Regional 83021090 :	- - Las demás
SubPartida Nacional 8302109000 :	LAS DEMAS
Código Producto Comunitario (ARIAN) 8302109000-0000 :	
Código Producto Nacional (TNAN) 8302109000-0000-0000 :	

Código de Producto (TNAN)	0000
Antidumping	0 %
Advalorem	20 %
FDI	0.5 %
ICE	0 %
IVA	12 %
Salvaguardia por Porcentaje	0 %
Salvaguardia por Valor	
Aplicación Salvaguardia por Valor	
Techo Consolidado	0 %
Incremento ICE	0 %
Afecto a Derecho Especifico	
Unidad de Medida	Unidades (UN)
Observaciones	
Es Producto Perecible	NO
Valor Fijo Adicional Arancel	
Aplicación Valor Fijo Adicional Arancel	

[Convenios](#) | [Restricciones](#) | [Medidas](#) | [Exoepciones](#) | [Historial de Tasas](#)

[Retornar](#)