T
658.1
N/E
CIB-ESPOL

Escuela Superior Politecnica del Litoral
Instituto de Ciencias Humanisticas y Economicas
Ingeniería Comercial y Empresarial

CIB-ESPOL

TEMA DEL PROYECTO

Reingeniería Administrativa, Financiera y Comercial del Almacen de Electrodomesticos

Juan José Aguirre Aguivisa S. A.

Previa a la Obtención del Título de Ingenieras Comerciales y Empresariales
Especialización; Finanza

CIB-ESPOL
CIB-ESPOL

Erika Nieto M.
Belén Serrano P.
Director: Msc. Ciceron Tacle

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONOMICAS
INGENIERIA COMERCIAL Y EMPRESARIAL



CIB-ESPOL

TEMA DEL PROYECTO:

REINGENIERIA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIAL DEL ALMACEN DE ELECTRODOMESTICOS JUAN JOSE AGUIRRE AGUIVISA S.A.

PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERAS COMERCIALES Y EMPRESARIALES ESPECIALIZACION FINANZAS



CIB-ESPOL

ERIKA NIETO M.
BELEN SERRANO P.
DIRECTOR: MSC. CICERON TACLE

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por iluminarme siempre en mis estudios y en todas mis actividades, por darme siempre fuerzas para salir adelante y por estar conmigo a cada instante de mi vida, a mis padres y mi hermana por apoyarme siempre, y a mis profesores por los conocimientos que me impartieron.

Belén

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

CIB-ESPOL

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios que es la luz que guía mi vida, a mis padres por su apoyo incondicional y esfuerzo constante para formar de mi una persona de bien y una profesional con principios y valores bien fundamentados, a mis hermanos, amigos y profesores por su ayuda para lograr la culminación de este proyecto y mi carrera universitaria.

Erika.

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo de esta proyecto y de toda mi carrera universitaria a mi madre por estar siempre a mi lado apoyándome y ayudándome en lo que necesito, también dedico a mi sobrinita "Fiorella" aunque es un ser muy pequeñito la amo mucho y su cariño me libera de cualquier tristeza, decepción o ira. Le agradezco a Dios infinitamente por tenerlas vivas y junto a mi.

Belén

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

DEDICATORIA

Dedico la realización de este proyecto a la persona mas importante en mi vida, mi hijo "Lenin Jesús", quien es la inspiración de todos mis esfuerzos y por quien luchare toda mi vida y también a mis amados padres por todo su amor y enseñanzas, las cuales son para mi, la guía que me conduce por el camino del bien.

Erika.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad de este proyecto nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Erika Nieto Mosquera

Belén Serrano Peña

CIB-ESPOL

TRIBUNAL DE GRADO

Dr. Hugo Arias P.
Presidente del Tribunal

Msc. Cicerón Tacle
Director de Tesis

Econ. Leonardo Estrada
Vocal Principal

CIB-ESPOL

Ing. Bolívar Pastor
Vocal Principal

Ing. María Elena Murrieta
Vocal Alterno

Ing. Ivonne Moreno
Vocal Alterno

INDICE

INTRODUCCION
Concepto de Reingeniería
Planteamiento del Problema
Justificación del Tema
Objetivos
Objetivo General
Objetivos Específicos
Metodología
Información Primaria
Información Secundaria
Herramientas Financieras
Herramientas Contables

CAPITULO I: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes 1
1.2 Área Administrativa Financiera 3
1.2.1 Organigrama 3
1.2.2 Flujo de Operaciones según funciones 5
1.2.3 Estructuración de Costos 8
1.2.3.1 Costos Fijos de la Empresa 8
1.2.3.2 Costos Variables de la Empresa 9
1.2.3.3 Análisis de costos de Productos 10
1.2.3.4 Costos de Importación 10
1.2.3.5 Gastos de Ventas 12
1.2.3.6 Gastos Administrativos 14
1.2.4 Recursos Financieros 18
1.2.4.1 Capital de Trabajo 18
1.2.4.2 Análisis de las Ventas 19
1.2.4.3 Análisis de los Balances Generales 21
1.2.4.4 Análisis de los Inventarios 23
1.2.4.5 Análisis de los Estados de Resultado 24
1.2.4.6 Análisis de las Razones Financieras 26
1.2.5 Problemas Financieros de la empresa 31
1.3 Área de Venta 32
1.3.1 Personal de Ventas 33
1.3.1.1 Numero de Vendedores 34
1.3.1.2 Evaluación de los Vendedores 36
1.3.2 Nivel de Productividad de los Vendedores 37
1.3.3 Punto de Venta 38
1.3.3.1 Proceso de Ventas en el Punto de Venta 39

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

1.3.3.2 Diseño de la Tienda 43
1.3.4 Problemas en el Área de Ventas 45
1.4 Área de Crédito y Cobranzas 46
1.4.1 Formas de Crédito 49
1.4.2 Plazos de Crédito 52
1.4.3 Problemas en el área de Crédito y Cobranzas 52
1.5 Área de Facturación, Caja y Entrega 55
1.5.1 Facturación 55
1.5.2 Caja 55
1.5.3 Entrega 56
1.5.4 Problemas en el área de Facturación, Caja y Entrega 56
1.6 Mercado 57
1.6.1 Producto 58
1.6.1.1 Descripción de los productos 59
1.6.1.2 Análisis de Precios 63
1.6.1.2.1 Análisis de los Precios del Mercado 63
1.6.1.3 Demanda 66
1.6.2 Proveedores 67
1.6.2.1 Marcas y Líneas de productos 67
1.6.2.2. Análisis de los precios de los Proveedores 69
1.6.2.3 Garantía 70
1.6.2.4 Tiempos de Entrega 70
1.6.2.4.1 Capacidad de Respuesta 71
1.6.2.5 Crédito 72
1.6.2.6. Problemas con los Proveedores 72
1.6.3 Clientes 73
1.6.3.1 Segmentación del Mercado 74
1.6.3.2 Posicionamiento de Mercado 74
1.7. Análisis de la Matriz BCG 78
1.8. Análisis de la Cadena de Valor 81
1.9 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter 84
1.10 Análisis FODA 85
1.10.1 Fortalezas 85
1.10.2 Oportunidades 85
1.10.3 Debilidades 86
1.10.4 Amenazas 87
1.11 Problemas de la Situación Actual de la Empresa 87

CAPITULO II: HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERIA

2.1 Plan de Benchmarking 89
2.1.1 Fases del plan de Benchmarking 89
2.1.1.1 Fase 1 90
2.1.1.1.1 Reconocimiento de la Competencia 90
2.1.1.1.2. Estudio de la Competencia 93

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

2.1.1.1.2.1 Punto de venta, servicio y distribución de la competencia 93
2.1.1.1.2.2 Estrategia de Comercialización del Producto 110
2.1.1.1.2.3 Identificación de la Competencia 117
2.1.1.1.2.4 Calificación del Servicio de los diferentes almacenes 120
2.1.1.2 Fase 2 125
2.1.1.3 Fase 3 128
2.1.1.4 Fase 4 128
2.2 Investigación Actualizada del Mercado 129
2.2.1 Definición del Problema 129
2.2.2 Objetivos de la Investigación 129
2.2.3 Diseño de la Investigación 131
2.2.4 Segmentación del mercado y selección de la muestra 132
2.2.4.1 Tamaño de la muestra 133
2.2.5 Encuesta 133
2.2.6 Tabulación de los Resultados 138
2.2.7 Interpretación de Resultados 139
2.2.7.1 Análisis Univariado 139
2.2.7.2 Análisis Bivariado 146
2.3 Sistema de Información 152
2.3.1 Funciones del Sistema en el Proceso de Compra 152
2.3.2 Otras Funciones del Sistema 154
2.3.3 Utilización del Sistema por Procesos 154
2.3.3.1 Proceso de Compra al Contado 154
2.3.3.2 Proceso de Compra a Crédito 155
2.3.3.3 Proceso de Cálculo de Comisiones y Bonificaciones 155

CAPITULO III: REINGENIERIA ADMINISTRATIVA

3.1 Análisis Institucional y Organizacional 157
3.1.1 Misión de la Empresa 157
3.1.2 Visión de la Empresa 158
3.1.3 Objetivos Generales 159
3.1.4 Objetivos Específicos 160
3.1.5 Principios y Valores 161
3.1.6 Delegación de Funciones 163
3.2 Metodología para realizar la Reingeniería Administrativa 173
3.2.1 Fases en la aplicación de la Reingeniería 173
3.2.1.1 Fase 1: Identificación de procesos y problemas 174
3.2.1.2 Fase 2: Definición de procesos con herramientas Estad 175
3.2.1.2.1 Mapeo de Procesos 175
3.2.1.2.2 Factor de Productividad 185
3.2.1.2.3 Diagramas de Pareto 187
3.2.1.2.4 Diagramas de Causa Efecto 197

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

3.2.1.3 Fase 3: Formación de Equipos de Trabajo 200
3.2.1.4 Fase 4: Reingeniería de Procesos 203

CAPITULO IV: REINGENIERIA COMERCIAL
4.1 Estudio de la Competencia 216
4.1.1 Análisis por factores de los diferentes Almacenes 216
4.1.2 Análisis por Almacén de los factores importantes 217
4.1.3 Análisis por almacén de los artículos Vendidos 218
4.2 Estrategias Comerciales 219
4.2.1 Merchandising Visual 220
4.2.2 Herramientas de Comercialización 233
4.2.3 Estrategias para mejorar el Servicio al Cliente 239
4.2.4 Políticas de Venta 241
4.3 Estudio del Comportamiento de los Clientes 243
4.4 Las 4 Variantes del Mercado 246
4.4.1 Producto 246
4.4.2 Precio 249
4.4.3 Distribución 252
4.4.4 Comunicación 252
4.5 Estrategias de Compromiso del Area Comercial 254
4.5.1 Estrategias De Compromiso del Área Comercial con los Clientes 256
4.5.2 Estrategias De Compromiso del Área Comercial con los Proveedores 261
4.5.2.1 Estrategias de Compromiso con Proveedores respecto a Precios 262
4.5.2.2 Estrategias de Compromiso con Proveedores respecto a Publicidad y Merchandising Visual 269

CAPITULO V: REINGENIERIA FINANCIERA
5.1 Estructuración de Gastos 274
5.1.1 Gastos de Ventas 274
5.1.2 Gastos Administrativos 278
5.1.3 Gastos Financieros 283
5.1.4 Otros Ingresos 283
5.2 Proyección de Ventas 284
5.2.1 Ventas Históricas (años 2000, 2001, 2002) 284
5.2.2 Ventas Históricas Mensuales 285
5.2.3 Proyección de Ventas Mensuales 286
5.3 Proyección de la recuperación de cartera 288
5.4 Flujos de caja proyectados 296
5.4.1 Detalle de Cuentas 296
5.4.1.1 Cuentas de Ingresos 296
5.4.1.2 Cuentas de Egresos 297
5.4.2 Proyección Compras Anuales 299

5.4.3 Proyección Compras Mensuales 299
5.4.4 Proyección de Compras por proveedor 301
5.4.5 Flujo de Caja Mensual Proyectado 304
5.5 Proyección de estados de resultados 315
5.5.1 Estimación de las Devoluciones de Ventas 315
5.5.2 Estimación del porcentaje de Costo de Ventas 315
5.5.2.1Costo de Venta Histórico 315
5.5.2.2 Costo de Ventas después de negociaciones con los proveedores 316
5.5.3 Estados de Resultados Proyectados 317
5.6 Punto de Equilibrio 320
5.7 Proyección de balances generales 321
5.7.1 Detalle de Cuentas 321
5.7.1.1 Cuentas de Activo 321
5.7.1.1.1 Activo Circulante 321
5.7.1.1.2 Activo Fijo 323
5.7.1.2 Cuentas de Pasivo 323
5.7.1.2.1 Pasivo Circulante 323
5.7.1.2.2 Pasivos a Largo Plazo 324
5.7.2 Balances Generales Proyectados 325
5.8 Análisis de estados financieros 327
5.8.1.Razones financieras 327
5.8.1.1 Razones de Liquidez 327
5.8.1.2 Razones de Rotación de Activos 329
5.8.1.3 Razones de Apalancamiento 330
5.8.1.4 Razones de Rentabilidad 331
5.9 Análisis de sensibilidad para los flujos anuales 334
5.9.1 Flujos anuales Proyectados Con la aplicación de la Reingeniería 334
5.9.2 Análisis de los Flujos de Caja 335
5.9.3 Análisis de Sensibilidad 336
5.9.3.1 Escenario 1 336
5.9.3.2 Escenario 2 338
5.9.3.3 Escenario 3 340
5.9.3.4 Conclusiones del análisis de sensibilidad 341
5.10 Valor Actual Neto 344
5.10.1 Valor Actual Neto del Proyecto de Reingeniería 344
5.10.2 Análisis de sensibilidad 346
5.10.2.1 Escenario 1 347
5.10.2.2 Escenario 2 347
5.10.2.3 Escenario 3 347
5.11 Tasa Interna de Retorno 349
5.11.1 TIR de la proyección de Flujos 349
5.11.2 Análisis de Sensibilidad 349
5.11.2.1 Escenario 1 349
5.11.2.2 Escenario 2 350

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

5.11.2.3 Escenario 3 350
5.11.2.4 Conclusiones de Sensibilidad de la TIR 350

CAPITULO VI: FINANCIAMIENTO DE LA REINGENIERIA
6.1 Presupuestación de la Reingeniería 352
6.1.1 Gastos 352
6.1.2 Inversión 354
6.2 Formas y Estructura de Financiamiento 359

ANÁLISIS FODA DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA 363

CONCLUSIONES 366

RECOMENDACIONES 372

BIBLIOGRAFÍA 376

ANEXOS 379

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

INTRODUCCIÓN

CONCEPTO DE REINGENIERÍA

Reingeniería es nada menos que una visión totalmente nueva de cómo se deben organizar y administrar las empresas para que tengan éxito e incluso para que puedan sobrevivir. Con la reingeniería no se busca mejorar el negocio mediante avances incrementales, su meta es un salto de magnitud exponencial en rendimiento, una mejora del ciento por ciento que se puede alcanzar con procesos de trabajo y estructuras totalmente nuevas.

Las organizaciones actuales, aun las más prósperas y prometedoras del mundo, tienen que aplicar y adoptar los principios de la reingeniería de los negocios o de lo contrario se verán eclipsadas por el éxito de las que sí las aplican.

¿Cómo surgió el concepto de reingeniería de negocios y cómo se ha desarrollado una metodología para su ejecución?

Hace unos 10 años se empezó a observar que algunas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en una o más áreas de sus negocios cambiando radicalmente la forma en que trabajan. No habían cambiado el negocio a que se dedicaban sin oque habían alterado de forma significativa los procesos que seguían en dichos negocios e incluso habían cambiado los viejos procedimientos.

Al mismo tiempo se ha trabajado activamente para ayudar a las empresas a desarrollar nuevas técnicas que les permitieran sobrevivir y hasta prosperar en un clima competitivo cada vez más duro. Para lograr esto, las empresas tenían que estar dispuestas a mirar a través y más allá de departamentos funcionales y fijarse en los procesos, cosas nada fácil

para corporaciones que durante muchos años se habían apegado a métodos tradicionales de organización.

Las compañías más impresionantes que se han encontrado son las que buscaban más que una mejora pequeña y lo lograban, se planteaban una interrogante distinta que la de otras organizaciones. No se preguntaban cómo hacer más rápidamente o mejor lo que hacían o cómo aminorar el costo de lo que hacían, lo que se preguntaban era porqué estaban haciendo eso. De acuerdo a esto se ha descubierto que muchas tareas realizadas por los empleados no tengan nada que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Poco a poco según estudios se ah examinado las experiencias de muchas compañías, y de esta manera discernir los patrones que las condujeron al éxito, los mismo que los patrones que no lo lograron, y así gradualmente se ha observado una serie de procedimientos que efectuaron el cambio radical. Con el tiempo a esta serie de procedimientos se le llamó **Reingeniería de Negocios**.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el mercado de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil se encuentra muy congestionado debido a que existe gran cantidad de almacenes , los cuales tratan de captar más clientes mediante estrategias de publicidad, marketing y variedad de promociones, lo cual crea un ambiente bastante competitivo y origina presiones en los gerentes que manejan este tipo de negocios, quienes tienen que ir cambiando rápidamente su manejo empresarial para aumentar su posicionamiento en el mercado y mantener su imagen corporativa obtenida a través de los años.

En décadas pasadas el Almacén de Electrodomésticos "Juan José Aguirre" era muy reconocido en la ciudad de Guayaquil, habiendo estado posicionado como uno de los

mejores del mercado, el cual estaba administrado por su fundador y propietario el Sr. Juan José Aguirre.

En la época de auge del almacén "Juan José Aguirre" existían 3 sucursales en el centro de la ciudad, estas eran:

- Boyacá y Aguirre
- Cuenca y Noguchi
- Rumichaca y 9 de Octubre

Si hacemos un poco de memoria podríamos recordar su publicidad realizada en diferentes medios de comunicación como televisión, radio y prensa, entre esta publicidad tenemos las cuñas en programas televisivos reconocidos a nivel local, como "Mis adorables entenados", "Chispazos", etc.

A raíz de la muerte de su fundador los almacenes quedaron a la administración de sus herederos. Después de cierto tiempo estos almacenes cerraron sus puertas al público.

Años después con la iniciativa de uno de sus herederos uno de los 3 almacenes anteriormente existentes reinició su funcionamiento, el cual es el que está ubicado actualmente en Rumichaca y 9 de Octubre.

En el lapso en que los almacenes desaparecieron del mercado, la competencia se incrementó, apareciendo una gran cantidad de nuevos almacenes e importadoras ubicadas en la bahía de la ciudad que se fueron posicionando en el mercado durante dicho periodo.

La imagen que Juan José Aguirre había ganado en años anteriores desapareció de la mente del consumidor tanto así que actualmente las personas en la ciudad de Guayaquil piensan que ya no existe dicho almacén, pero si recuerdan que en tiempos pasados existió.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

El problema radica en que actualmente no se realiza ningún tipo de esfuerzo para recuperar la imagen que un día tuvo Juan José Aguirre, motivo por el cual decidimos tomar como nuestro tema de tesis la Reingenieria total en el manejo del negocio de dicha institución como una alternativa para poder recuperar su posicionamiento en el mercado y enfrentar las exigencias que el mercado requiere en la búsqueda de la excelencia para alcanzar la superioridad competitiva.

La aplicación de la reingeniería consiste en un conjunto de técnicas que los ejecutivos tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo. Para ello necesitan abandonar las viejas ideas acerca de cómo se debía organizar y dirigir un negocio. Tienen que abandonar los principios y los procedimientos organizacionales y operativos que usan en la actualidad y crear otros enteramente nuevos.

Esto permitirá crear una visión compartida de la administración por la claridad de sus objetivos en la fuerza laboral y la pronta consecución de los mismos, lo que les permitirá ser responsables y proactivos en sus funciones.
Lo que importa en la reingenieria es cómo queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías actuales.

La reingeniería de negocios no pretende modificar el comportamiento de los trabajadores o de los clientes. Por el contrario, aprovecha sus disposiciones naturales y da rienda suelta a su ingeniosidad.
La reingeniería no se puede llevar a efecto con pasos pequeños y cautelosos, es una cuestión de todo o nada que produce resultados francamente impresionantes. La reingeniería es la única esperanza de librarse de los métodos ineficaces e inadecuados de manejar los negocios, es la mejor esperanza para restablecer el vigor competitivo de los negocios contemporáneos.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

CIB-ESPOL

JUSTIFICACION DEL TEMA

La realidad que tienen que enfrentar las empresas es que las viejas maneras de negociar sobre las cuales las compañías se han organizado desde que Adam Smith sentó el principio de la división del trabajo, sencillamente ya no funcionan. Súbitamente nos encontramos en un mundo distinto. La actual crisis de competitividad global que afrontan las empresas no es el resultado de una recesión económica temporal ni de un punto bajo en el ciclo de los negocios. En verdad ya ni siquiera podemos contar con un ciclo previsible de los negocios, prosperidad seguida de recesión.

En el ambiente competitivo de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento de mercado ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos, ni tasa de cambio tecnológico, ni naturaleza de la competencia. Por este motivo las empresas de hoy deberían estar preparadas a adaptarse a los requerimientos exigidos por el mercado, por lo que al analizar la situación actual de Juan José Aguirre hemos podido observar que no están preparados para esto, ya que en la mente de los consumidores la imagen corporativa del almacén Juan José Aguirre ha decaído, y tomando en cuenta que son varios los años que han pasado desde que están activos en el mercado podemos deducir que existe un problema y que la solución no está en mejorar sino en cambiar sus procesos y funciones y principalmente implementar nuevas estrategias de marketing para la comercialización de sus productos.

La forma existente del manejo del negocio en Juan José Aguirre se realiza sin tomar en cuenta la necesidad de satisfacer las necesidades de los clientes, ya que muchas tareas se han venido ejecutando simplemente para satisfacer las necesidades internas de la propia organización. Con la reingeniería esperamos que los administradores tengan la visión necesaria para darse cuenta de la necesidad de cambio y el valor necesario para llevarla a cabo y poder ofrecer productos de alta calidad, suministrarlos a un precio equitativo y prestar un servicio excelente, porque el mercado así lo exige.

Con la reingenieria que proponemos buscamos un cambio radical en la forma cómo se ha ido manejando la empresa para lograr importantes mejoras en medidas de rendimiento que son críticas tales como: costos, calidad, servicio, y rapidez para optimizar la productividad de la organización y su capacidad de competir en el mercado, logrando con esto convertirse nuevamente en uno de los mejores almacenes de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil.



CIB-ESPOL

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar una Reingeniería administrativa, financiera y comercial del almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre, para optimizar los resultados de la compañía y así lograr recuperar su posicionamiento en el mercado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Racionalizar los procesos y costos eliminando las operaciones que no generen valor agregado a los productos ofrecidos.
2. Agilitar el procesamiento de crédito para los clientes del almacén, tratando de lograr una reducción de tiempo y papeleo, factores críticos tanto para la empresa como para el cliente.
3. Mejorar el sistema de servicio al cliente:
   - Definir responsabilidades funcionales en el departamento de ventas
   - Crear un sistema de post-venta
   - Implementar un sistema automatizado para el proceso de ventas y base de datos del cliente
   - Establecer un programa de incentivo para los vendedores

4. Implementar un sistema automatizado para los procesos de facturación, inventario y contabilidad.
5. Realizar mejoras en el almacén para brindarle una mayor comodidad al cliente
6. Establecer estrategias comerciales
7. Aumentar los ingresos, creando sistema para incrementar las ventas en el almacén.
8. Reducir los costos al adquirir los productos de las casas comerciales.
9. Aumentar la gama de productos y marcas comercializadas en el almacén.
10. Crear una gerencia de marketing con sus propios objetivos para la mejora de la imagen corporativa.
11. Establecer un sistema de responsabilidades funcionales y distribuciones de cargas de trabajo en toda la organización para llevar a cabo los objetivos de la gerencia de marketing.

METODOLOGIA:

Para la elaboración utilizaremos:

1. INFORMACION PRIMARIA

- Entrevistas con el personal de la empresa para poder analizar los procesos y funciones en la estructura organizativa de la empresa.
- Entrevistas con la gerencia para conocer el manejo actual del negocio incluyendo compras, importaciones, ventas corporativas, etc.
- Encuestas al personal de la empresa para medir la satisfacción del personal e identificar incentivos necesarios para conseguir personal proactivo.
- Encuestas al cliente para medir su satisfacción y necesidades.
- Encuestas al público en general para medir el posicionamiento e imagen de "Juan José Aguirre"

- Entrevistas con personas que conozcan del tema de reingeniería para que sirvan de guía en nuestro proyecto

2. INFORMACION SECUNDARIA

Información histórica del Almacén Juan José Aguirre: Ventas, compras, importaciones, publicidad, etc de años anteriores.

- Páginas Web sobre el tema de reingeniería
- Consultas a libros, publicaciones, revistas y artículos sobre el tema

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

3. HERRAMIENTAS FINANCIERAS

Tales como el cálculo de indicadores de rentabilidad como el VAN y la TIR, y ratios financieros(razones de liquidez, razones de rotación de activos, razones de apalancamiento, razones de cobertura, razones de rentabilidad)

4. HERRAMIENTAS CONTABLES

Tales como estados financieros necesarios para poder realizar proyecciones , tales como proyecciones de ventas y costos.

5. Para el estudio del mercado nos basaremos en 3 aspectos como son:

- Consumidores y demanda del mercado
- Competencia y la oferta del mercado
- Comercialización del producto

Nota: Estos 3 aspectos los tomaremos en cuenta solo dentro del mercado de electrodomésticos de la ciudad de Guayaquil

CAPITULO I

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

El almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre fue creado hace aproximadamente 45 años por su fundador el señor Juan José Aguirre, siendo en poco tiempo uno de los mayores almacenes comercializadores de electrodomésticos, posicionandose en el mercado como un excelente almacén. En los años siguientes supo mantenerse en el mercado a pesar de la aparición de nueva competencia en el campo de los electrodomésticos. Luego este almacén procedió a comercializar artículos diferentes a los electrodomésticos, tales como materiales para construcción (baldosas, sanitarios, vinil, etc.), juego de muebles de sala y comedor, y juguetes para niños.

Existían dos sucursales siendo estas ubicadas, en:

- Boyacá y Aguirre
- Cuenca y Noguchi

Siendo estas dos construcciones de propiedad del señor fundador de estos almacenes. El almacén ubicado en las calles Boyacá y Aguirre funcionaba como matriz, y el otro almacén como sucursal, siendo estos almacenes de gran tamaño y con algunos pisos en los cuales se encontraba distribuida toda la mercadería de una manera cómoda entre los diferentes pisos, pudiendo ser recorridos por los clientes fácilmente, y con esto había una correcta apreciación de los productos exhibidos.

Años más tarde el señor fundador falleció (aproximadamente10 años atrás), después de este acontecimiento se presentaron diferentes problemas entre los herederos del mismo, eran 4 hijos los que se disputaron la herencia, originando debilidad en los almacenes.

Se produjo pérdida de capital, por lo que no se permitía realizar nuevas inversiones en los almacenes, además el dinero cobrado de lo vendido era repartido entre los herederos, por lo que a medida que pasaba el tiempo los almacenes no eran tan fuertes como en años anteriores, y aparecieron grandes cantidades de nuevos almacenes, originando una fuerte competencia, y Juan José Aguirre no se encontraba en capacidad de competir fuertemente.

Por tales motivos los herederos se vieron en la obligación de cerrar las 2 sucursales, aun siendo edificios propios, ya que no se tenía la cantidad de mercadería necesaria para surtir los almacenes, además por la ambición de los 4 herederos el edificio principal de Boyacá y Aguirre fue vendido para conseguir mayor dinero. El otro almacén ubicado en Cuenca y Noguchi cerró debido a que ya no resultaba atractiva la ubicación de este, y la imagen del almacén había cambiado en la mente de los consumidores, por otro lado resultaba por el momento más rentable desocupar el almacén y alquilarlo para obtener dinero con el propósito de llegar a saldar deudas pendientes.

Después de estos malos años del almacén, el hijo menor del fundador el señor Juan José Aguirre Jr. decidió que podían continuar con el almacén en tamaño más pequeño, pero continuar en el mercado, por lo que se utilizó la mercadería sobrante de los otros 2 almacenes, para ubicarse en un punto de venta ubicado en las calles Rumichaca y 9 de Octubre, el mismo que se mantiene hasta ahora, vendiendo únicamente ciertos artículos electrodomésticos y algunos pequeños juguetes, por lo que no tiene un surtido que llame la atención a cliente.

Desde ese entonces hasta ahora se han tratado de hacer esfuerzos para salir adelante, y poder llegar a saldar deudas contraídas anteriormente y que no se habían cancelado por falta de capital. Es debido a estas deudas que el dinero obtenido como ganancia no se ha utilizado para obtener mercadería suficiente para surtir el almacén de una mejor manera. A pesar de los esfuerzos realizados esta empresa ha estado en los últimos años fuera de

la mente de los consumidores, por lo que no existe una capacidad competitiva para estar al nivel de los almacenes actuales. Desde algunos meses atrás el almacén se ha iniciado en la comercialización de computadoras tanto al por menor y al por mayor, tanto dentro como fuera de la ciudad, y además otorgando diferentes plazos de crédito. Esto ha provocado que se obtengan mayores ganancias y poder ir adquiriendo nueva mercadería y recuperando la confianza en los proveedores de esta. Existen en la actualidad las mismas divisiones de oficinas así como escritorios, repisas, archivos, etc. utilizadas en años anteriores.

En este almacén laboran actualmente algunos trabajadores que tienen años laborando en ella así como:

- Cajera: tiene 25 años trabajando en el almacén
- Jefe de Crédito y Cobranzas: tiene 27 años trabajando en el almacén
- Facturadora: tiene 14 años trabajando en el almacén.

Todos los análisis de la situación actual de la empresa están realizados hasta el 31 de Mayo del presente año. En el análisis de la competencia, de sus estrategias en fechas especiales se realizaron el Día de la madre y el análisis de precios de mercado y sus diferentes puntos de venta de la competencia se realizó a principios del mes de Junio del presente año.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

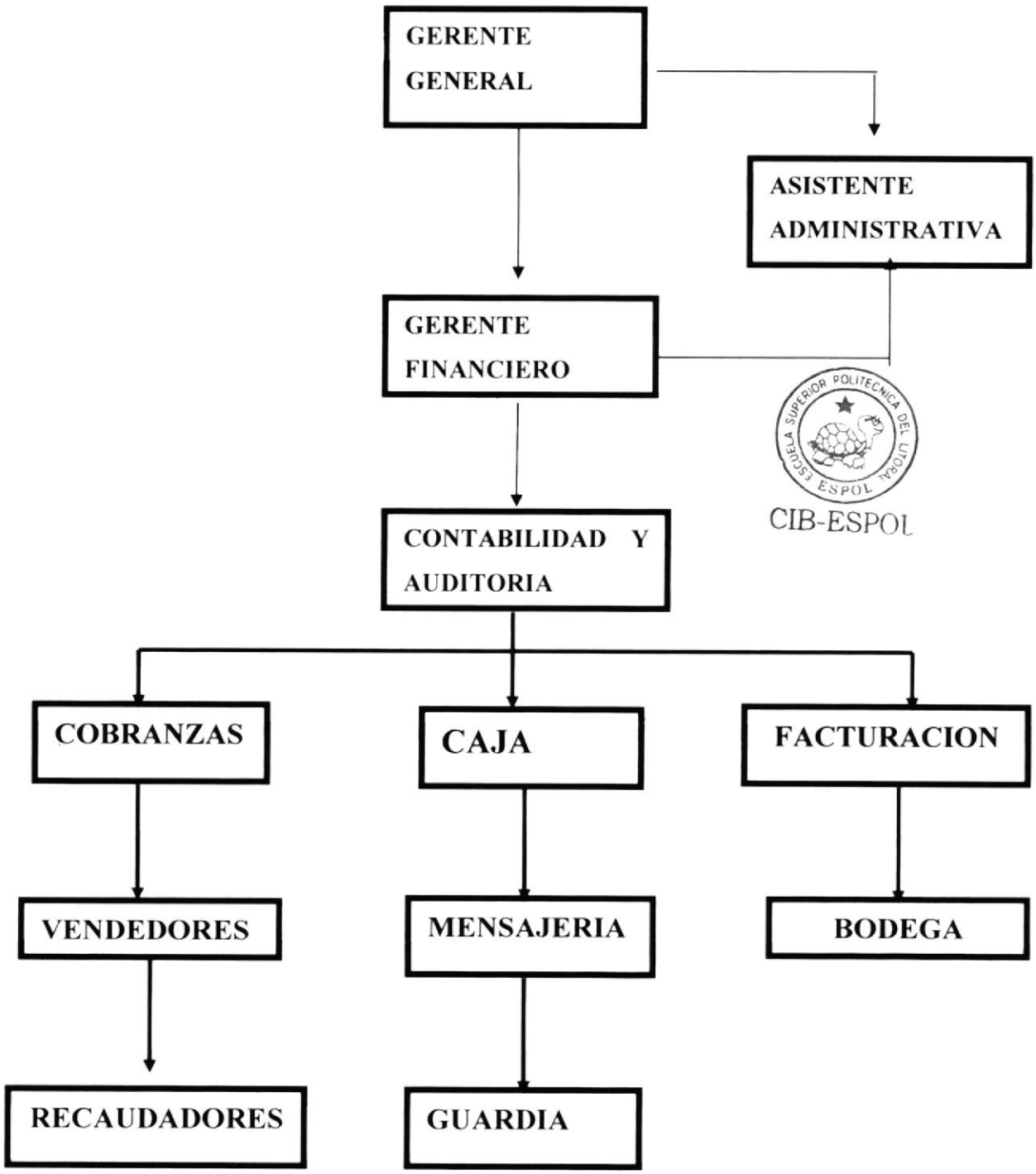
1.2 Area Administrativa financiera

El área administrativa financiera de la una organización es la encarga de los procesos operativos para el buen funcionamiento de la misma, y las actividades de financiamiento e inyección de capital para las inversiones necesarias.

También para reunir esfuerzos y lograr disminuir costos o aumentar los ingresos para obtener mayores utilidades.

1.2.1 Organigrama

ORGANIGRAMA DE JUAN JOSE AGUIRRE



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

1.2.2 Flujo de Operaciones según funciones

Según el organigrama la empresa se encuentra dirigida por ***el Gerente General*** que es también el propietario de la misma el Sr. Juan José Aguirre Jr., quien delega casi el total de sus funciones al Gerente Financiero.

El gerente financiero quien comenzó como asistente financiero de la empresa hace 4 años y solo hace dos años cumple su actual cargo, es el encargado de casi toda la administración burócrata de la misma, ya que él absorbe la mayor parte de la responsabilidad del buen o mal funcionamiento de todas las áreas de la organización.

Él es el encargado de las siguientes funciones:

- Establecer plazos de créditos, tasas de interés para el crédito, precios de venta de los artículos, etc. Él analiza previamente los costos y las tasas de interés que utiliza la competencia y cobra tasas menores cuando su objetivo es penetración del mercado, pero quiere aumentar las ventas de contado disminuye los precios de contado y aumenta las tasas de interés, para que el cliente se de cuenta del costo del crédito y prefiera el pago de contado.
- Modificar los plazos de créditos establecidos para la venta de los artículos, esto se debe a que estos tienen plazos de créditos establecidos de 3, 6 o 9 meses y si el cliente solicita a los vendedores un plazo diferente a estos la propuesta es presentada a la gerencia financiera
- Negociar con proveedores locales la compra de sus productos, precios, plazos de entrega con proveedores tales como: La Ganga, Sun International, etc.
- Negociar internacionalmente la compra de productos extranjeros. Tales como las partes y piezas de computadoras que las trae desde Miami y artículos de Audio & Video que las trae desde Panamá. Estas importaciones las realizan esporádicamente

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

ya que no cuentan con el suficiente capital para llevar una actividad de importaciones constante, sino que la realizan cuando hay la oportunidad y tienen suficiente capital.

- Realizar las gestiones de importación, esto incluye la contratación del embarcador y el seguimiento de la desaduanización de la mercadería.
- Dirigir las ventas a clientes mayoristas, ya que su principal objetivo es maximizar estas ventas porque son a corto plazo y recuperan capital mas rápidamente, que es lo que más necesitan en los actuales momentos, porque él recibió una empresa descapitalizada y muy endeudada que en los actuales momentos necesita inyección de capital fresco. A parte estas ventas están respaldadas con cheques postfechados a 30, 60 y 90 días, que si es necesario pueden ser negociados en los Bancos locales. con tasas bajas en el mercado, esta negociación se la conoce como factoring.
- Comerciar marcas muy poco conocidas y comercializadas en el Ecuador, con el objetivo de un mayor margen de ganancia, ya que el costo de estas son menores. Trata de introducir la marca en el mercado vendiendo pocas cantidades de estos a sus pocos pero fieles clientes, esperando que en el futuro adquieran mayores cantidades.
- Solucionar todos y cada uno de los problemas que se presente en la compañía, ya sean estos en cualesquiera de las áreas.

La asistente administrativa quien tiene 1 año laborando en el almacén, las actividades realizadas por ella son:

- Secretaria personal del Sr. Juan José Aguirre, propietario del almacén.- es la encargada de manejar sus llamadas personales, cuentas, tarjetas de crédito, citas, etc.
- Ayudar a la contadora elaborando planillas del Seguro Social
- Realizar avisos de entrada y salida del personal.
- Calcular el valor de comisiones que será cancelado a los vendedores, basada en una tabla de porcentajes proporcionada por el Gerente Financiero.

El departamento de Contabilidad y auditoria es manejado por una contadora, la cual lleva trabajando en la institución 7 meses. Posee una oficina de tamaño mediano, en al cual labora junto con 2 computadoras, una es para realizar la mayoría de los procesos contables y la otra es antigua pero conservada aún porque en ella se encuentra un programa con información utilizada en años anteriores, por el anterior contador.

La actividad principal de la contadora radica en recopilar información de todos los diferentes departamentos del almacén, la cual es necesaria par realizar un correcto proceso contable.



CIB-ESPOL

Entre las actividades realizadas por ella están:

- Codificar, revisar todos los pagos y cobros realizados por caja
- Conciliaciones, revisión y análisis de cuentas, informes. Estos se realizan diarios, semanales de manera que todo este listo para el momento de realizar los balances mensuales.
- Notas de crédito realizadas todos los meses, los procesa, revisa si algo está mal, y si es así se procede a revisarlas con el departamento de cobranzas y la caja.
- Arqueos de caja
- Realizar balances, que son elaborados por un programa informático, el cual extrae las ventas, los procesos de caja para automatizar la elaboración de balances. Estos son impresos en aproximadamente 20 minutos, balance general, de resultado, y en caso de que exista algún movimiento adicional se busca a que se debe este.
- Informes de cada una de las cuentas, se las realiza en Excel, además de la revisión de cuentas, si están listas se imprimen y además se realiza el proceso en el respectivo cuadro.

Son archivados tanto en forma física como en el computador diferentes documentos o procesos realizados como:

- Balances generales
- Estado de resultados
- Reportes de ventas
- Inventarios mensuales
- Comprobantes de pago.
- Comprobantes de depósitos
- Notas de débito
- Notas de crédito
- Procesos de todas las cuentas.
- Libro Mayor
- Cheques
- Facturas de crédito
- Facturas del SRI
- Libro diario
- Facturas de cobranzas
- Declaraciones al SRI.
- Facturas de contado, depósitos y transferencias bancarias
- Comprobantes de la Superintedencia de Compañía.
- Comprobantes de tasas pagadas como a Sayce y al cuerpo de bomberos.

Además de todas las actividades contables regulares necesarias en una institución. El departamento de Contabilidad del Almacén de Electrodomésticos Juan José Aguirre es el encargado de realizar actividades de personal, como elaboración de roles de pago, cancelación de décimos, elaboración de planillas del Seguro Social. Estas actividades son realizadas con apoyo de la secretaria de gerencia.

Por ultimo Contabilidad y Auditoria es la encargada de dirigir a las otras áreas de nivel inferior ubicadas en el organigrama cuyas funciones están detalladas en lo posterior.

1.2.3 Estructuración de Costos



CIB-ESPOL

1.2.3.1 Costos Fijos de la empresa

Es el costo que no cambia en total a pesar de los cambios que registre un factor de costo.

Los costos fijos en el almacén Juan José Aguirre son:

- Sueldos administrativos y de ventas
- Aporte patronal
- IECE
- Arriendo
- Componente salarial
- Guardianía
- Fondo de reserva

1.2.3.2 Costos Variables de la empresa

Es el costo que cambia en total de manera proporcional a los cambios de un factor de costo; siendo este cualquier variable que afecte los costos, es decir que un cambio en el factor de costos modificará el costo total de un objeto relacionado con dicho costo.

Los costos variables en el almacén Juan José Aguirre son:

- Costos de venta
- Decimotercero y cuarto
- Vacaciones
- Subsidio extrarol
- Bonificaciones
- Comisiones
- Reparaciones
- Movilización
- Fletes
- Viáticos
- Promoción de ventas
- Utiles de oficina
- Decoración del almacén
- Publicidad
- Hospedaje
- Obsequios
- Sobretiempos
- Servicios Ocasionales
- Servicios Básicos
- Gastos de representación
- Instalaciones
- Suscripciones varias
- Administración del edificio
- JJAV Gastos personales
- Internet
- Combustible
- Depreciaciones
- Cuentas Incobrables
- Gastos de Importación
- Utiles de limpieza

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- Fotocopias
- Multas e intereses
- Cargos bancarios

1.2.3.3 Análisis de costos de productos

De acuerdo con el cuadro 1.2.3.3 concluimos que:

- La mayoría de los productos de la marca Bosch le dan una considerable ganancia por producto, a excepción en la cocina Clase de 6 hornillas que solo le da una ganancia de $65.20, mientras que en los otros productos de esta marca las ganancias oscilan entre $90 Y $150. Son los productos que mayor ganancia monetaria les ofrece al almacén Juan José Aguirre, pero si consideramos su rentabilidad porcentual con respecto al costo del producto estas son bajas, excepto en congelador Bosh de 10 pies donde su rentabilidad es del 46%, mientras que en sus otros productos gana el 26%.
- Cuenta también con productos que le ofrecen una ganancia monetaria y rentabilidad porcentuales altas con relación a su costo como lo son:
    - El fax inalámbrico Panasonic

1.2.3.4 Costos de importación

Las importaciones en el almacén Juan José Aguirre han comenzado a realizarse desde el presente año, tanto la línea de Audio & Vídeo como las partes y piezas de computadoras, siendo las primeras importadas desde Panamá y las segundas desde Miami. Por la situación financiera del almacén y su falta de capital, las actividades de importación solo se han realizado en pocas ocasiones cuando las han podido realizar, pero en realidad no cuentan con capital e infraestructura para ser importadores.

Las importaciones realizadas hasta el momento son:

- Contenedor de 20 pulgadas desde Panamá que contenía artículos de la línea Audio & Vídeo.

Pago de mercadería al proveedor	$ 26845.00
Costos de Importación	
Flete del contenedor, estiba y despachador	957.32
Seguro	227.23
Gastos por transferencia de mercadería	30.00
Pago para la verificadora por la inspección en origen	201.60
Pago por manejo del contenedor	33.44
CAE pago de aranceles de importación	9453.70
TOTAL	$ 10903.29

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

En esta importación el costo de la misma estuvo por el 40.61 % del valor de la mercadería, incluyendo todos los gastos, tanto flete, seguro y nacionalización de la mercadería, pero hay que tomar en cuenta que dentro de ese porcentaje esta incluido el 12% del IVA que lo cobra la CAE, el cual es un crédito fiscal, entonces el costo real de la importación es del 28.61 %

- Importaciones de partes y piezas de computadoras por medio de couriers

Pago de mercadería la proveedor	$12016.00
Costos de importación: Pago a couries $4 por libra +$25 por pick up	
476 lbs + pick up	$ 1929.00

En esta importación el costo de la misma fue de un 16.05 % del valor de la mercadería.

- Importación de monitores y cases

Pago de mercadería la proveedor	$ 3072.49

Costos de importacion:

Flete aéreo de la mercadería	1075.19
Gastos por transferencia de mercadería	30.00
Aforo físico de la mercadería	134.40
Bodegaje en aduana	82.95
Transporte aduana - Aguivisa de la mercadería	30.00
Pago por despacho y gastos varios en aduana	130.00
CAE pago de aranceles de importación	535.08
TOTAL	$ 2017.62

En esta importación el costo de la misma estuvo por el 65.67 % del valor de la mercadería, incluyendo todos los gastos, tanto flete, seguro y nacionalización de la mercadería, pero hay que tomar en cuenta que dentro de ese porcentaje esta incluido el 12% del IVA que lo cobra la CAE, el cual es un crédito fiscal, entonces el costo real de la importación es del 53.67 %

- Importaciones de partes y piezas de computadoras por medio de couriers

Pago de mercadería la proveedor	$5758.90
Costos de importación: Pago a couries $4 por libra +$25 por pick up	
240 lbs + pick up	$985.00
Transporte del courier a Aguivisa	10.00.
TOTAL	$995.00

En esta importación el costo de la misma fue de un 17.28% del valor de la mercadería.

1.2.3.5 Gastos de ventas

Los gastos incurridos para generar las ventas por el almacén Juan José Aguirre al mes de Mayo son:

Sueldos	$ 520.12
Decimotercer Sueldo	$ 126.39
Decimocuarto	$ 60.96
Vacaciones	$ 68.73
Componente Salarial	$ 112
Subsidios Extra rol	$ 415.16.
Aporte Patronal	$ 183.93
Bonificaciones Accionistas	$ 220
IECE	$1.64
Fondo de Reserva	$ 137.47
Comisiones	$ 1889.34
Mantenimiento -Reparaciones	$ 133.50
Movilización	$ 345.64
Fletes mercadería	$ 37.52
Utiles de Oficina	$ 18.75
Misceláneos	$ 20
Teléfono	$ 38
Hospedaje	$ 112
Sobretiempos	$ 135.66
Servicios Ocasionales	$ 113.28
Obsequios	$ 134.66
Internet	$ 25.35
Lunch	$ 204.39
Servicios prestados	$ 150
Publicidad Anuncios	$ 89

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Comisiones

Las comisiones son canceladas a los 2 vendedores de la siguiente manera:

- Ventas de Computadoras
- Hasta de 12 unidades 2.5%
- Mas de 12 Unidades 3%
- 2.5% sobre ventas de accesorios
- Ventas de Electrodomésticos
- 1.5% sobre el total de ventas

Además el gerente administrativo financiero gana el 0.5% del total de ventas.

1.2.3.6 Gastos administrativos

Los gastos administrativos de Juan José Aguirre a Mayo son

Sueldos	$ 1893
Décimo Tercer Sueldo	$ 157.73
Décimo Cuarto	$437.72
Vacaciones	$78.88
Componente Salarial	$112
Subsidios Extra rol	$1650.86
Aporte Patronal	$211.07
Bonificaciones Accionistas	$2000
IECE	$1.90
Fondo de Reserva	$ 157.75
Mant Reparaciones	$80
Movilización	$11.50
Fletes mercadería	$22.95
Utiles de Oficina	$284.90
Miscelaneos	$12.62
Agasajo Personal	$19.12

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Subsidio Jubilación	$116
Arriendo	$1000
Luz	$366.75
Teléfono	$784.19
Primas de seguro	$46.15
Administración del Edificio	$123.88
Sobretiempos	$97.72
Servicios Ocasionales	$ 90
JJAV Gastos Personales	$75.35
Internet	$ 87.36
Fotocopias	$15.86
Combustible	$130
Parqueos	$ 5
Agua	$224.88
Comunicación Metro	$30
Guardiana	$30
Amortización diferido	$ 59.82
Publicaciones de anuncios	$ 18.61
Lunch	$ 247.56
Utiles de limpieza	$ 40.17
Mantenimiento de vehículos	$ 41
Multas e intereses	$ 528.74
Medico, medicinas	$ 88.66

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Los gastos administrativos de mayor cantidad que podrían afectar a la empresa son:

- *Sueldos* que los detallaremos por cargo:

CARGO	SUELDO
Gerente General	$908.00
Gerente Administrativo – Financiero	708.00
Asistente administrativa	170.00
Jefe de Crédito y Cobranza	250.80
Contadora	260.00
Cajera Recepcionista	137.00
Bodeguero	160.00
Seguridad	131.00
Facturadora	137.00
Asistente Técnico	140.00
Chofer	131.00
Recaudador	136.00
Conserje mensajero	113.00
Ejecutivos de Venta	115.00

Todos los sueldos anteriormente mencionados están en un nivel aceptable, ya que como podemos observar no son altos como para que afecten los gastos administrativos de la empresa, ni son tan bajos como para que los empleados estén muy insatisfechos, ya que en el mercado se encuentran estos niveles de sueldos en las pequeñas empresas, además reciben el componente salarial de $16.00 por empleado y los beneficios sociales como los decimos tercero, décimo cuarto, vacaciones. y pagos por horas extras.

- *Gastos de teléfono* son muy elevados para una organización pequeña como esta, ya que pagan aproximadamente entre $500 y $600 mensuales, esto se debe a que no tiene ningún control en las llamadas telefónicas que realizan, y observamos que los empleados utilizan exageradamente el teléfono en llamadas personales.

  Otra causa de este valor elevado es el uso del Internet ya que de acuerdo a lo que observamos en los procesos en el almacén, las personas que más utilizan Internet son

CIB-ESPOL

el Jefe de Crédito y Cobranza y el Gerente Administrativo - Financiero, y solo hay dos computadora con Internet que la una es del Gerente Administrativo – Financiero y la otra es exclusiva del Gerente General. Al momento de que el Jefe de Crédito y Cobranzas necesita del Internet solicita la maquina al Gerente Administrativo – Financiero y este a su vez tiene que dejar de utilizarla para poder facilitarcela, luego de que termine él sigue en sus funciones. Esto es un gasto en Internet ya que si estuvieran en red las computadoras y el de Crédito y Cobranza tuviera también Internet, lo utilizarían simultáneamente ahorrando así el uso del teléfono.

- *Gastos de Internet*, este rubro es elevado ya que el valor que figura en los gastos administrativos es entre 80 y 90 dólares, este valor es alto debido a que el valor de una suscripción ilimitada en el mercado rodea el precio de 40 dólares, esto se debe a que poseen dos líneas de Internet, una propia el Gerente General y otra para el Gerente Administrativo Financiero. La utilización de las 2 líneas resulta ineficiente, porque teniendo una red, todos los que necesitan utilizar Internet, podrían hacerlo con una sola línea, lo que disminuiría este costo a la mitad.

- *Lunch* este gasto es alto es entre 200 y 250 dólares mensuales el cual es consumido solo por el gerente general y el gerente financiero, el cual no debería ser asumido por la empresa, ya que ellos reciben un sueldo mensual considerable, con el cual podrían asumir ese gasto.

- *Utiles de oficina* este rubro oscila entre 200 y 300 dólares mensuales, lo que resulta elevado considerando el tamaño de la empresa, procesos realizados y el número de empleados que esta posee y que serían los que ocuparían este material.

- *Subsidio extra rol* esta figura es utilizada por Juan José Aguirre de forma que de la cantidad total de los sueldos del total de los empleados declaran aproximadamente

solo un 60% al I.E.S.S. y lo demás queda bajo este rubro de extra rol, de esta manera disminuyen su aporte al Seguro Social y por lo tanto sus gastos reales de declaración.

1.2.4 Recursos Financieros

Los recursos financieros con los que cuenta el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre son el capital de trabajo y las ventas realizadas.

Para poder realizar nuestro análisis de los recurso Financieros del Almacén de Electrodomésticos Juan José Aguirre en los últimos años hemos utilizado los datos de Balances Generales, Inventarios, Estados de Resultados, Ventas de los años 2000, 2001 y 2002. No se ha tomado en cuenta los años anteriores debido a que no teníamos la moneda dólar como propia en nuestro país, y de haberlos utilizado se utilizaría la conversión a dólar de correspondiente a cada período y al analizar tanto estos balances como los de periodos con dolarización, serian muy contrastantes debido a las fluctuaciones de moneda y no obtendríamos un análisis correcto.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

1.2.4.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo proporciona una medida de liquidez de la empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y conforme se vencen.

Capital de trabajo = Activo circulante – Pasivo a corto plazo

La administración del capital de trabajo consiste en elegir los niveles de efectivo, los valores comerciables, cuentas por cobrar, e inventarios, así como el nivel y la mezcla de los tipos de financiamiento a corto plazo. La administración del capital de trabajo incluye varias relaciones básicas de negocios.

El capital de trabajo de el Almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre desde el año 2000 hasta el 2002 ha sido:

Año	Activos Circulantes	Pasivos Circulantes	Capital de Trabajo
2000	189319.47	155452.50	33866.97
2001	387610.03	146227.60	241282.43
2002	310487.52	306456.25	4031.27

Podemos observar que el año 2001 fue un año favorable para Juan José Aguirre, ya que su capital de trabajo era elevado lo que quiere decir que tenia bastante holgura para cancelar sus obligaciones a corto plazo y sus activos circulantes son mayores relacionados con los otros 2 años, porque en este año sus ventas a crédito fueron mas altas por lo que aumentan sus cuentas por cobrar que es el rubro más significante en el total de los activos circulantes.

En el año 2002 vemos que su capacidad de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo es sumamente reducida, en comparación con los años anteriores. Podemos observar de acuerdo al balance general de este año que los pasivos circulantes son altos debido a que incurrieron prestamos con Bancos en el transcurso de ese año, figurando en el balance general una suma elevada de $148,850.00, la misma que disminuye su capital de trabajo.

1.2.4.2 Análisis de las Ventas

De acuerdo al cuadro 1.2.4.2 de las ventas mensuales del almacén Juan José Aguirre podremos concluir lo siguiente:

- En el transcurso de un año laboral podemos darnos cuenta que:

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- En el primer trimestre del año las ventas son bajas ya que los consumidores no poseen recursos monetarios para comprar ya que gastaron sus ingresos en las festividades de Diciembre.
- En el segundo trimestre las ventas aumentan poco en Abril para que en el mes de Mayo se disparen, porque en este mes la demanda de electrodomésticos se incrementa por la celebración del día de la Madre, luego en Junio disminuye considerablemente.
- Al principio del tercer trimestre las ventas son relativamente bajas pero ya para el mes de Septiembre se incrementan considerablemente.
- El tercer trimestre cuentan con un volumen de ventas alto por la aproximación de las festividades de Diciembre que es donde la demanda también aumenta gigantescamente.

- Lo que podremos concluir por otro lado que la mayor parte de las ventas de Juan José Aguirre hasta el año 2002, eran las ventas a crédito, ya que como el consumidor cuenta con poco poder adquisitivo, el crédito se vuelve indispensable para la adquisición de un electrodoméstico.
- En las ventas del año 2003 podremos observar un nuevo rubro que se denomina Notas de Ventas, esto se da porque a partir de este año se comenzó a comercializar los artículos al por mayor, los que en su gran parte se realizan en algunas provincias del país. Como podemos observar, son estos los que comienzan a elevar el total de ventas hasta el mes de mayo, ya que este tipo de venta sé esta convirtiendo en el alma del negocio.
- En lo que va del año 2003 podemos darnos cuenta que en este año las ventas se están tendiendo a ser altas, excepto el mes de Mayo cuyas ventas este año han sido muy inferior que en otros años.
- Por ultimo si analizamos las ventas totales entre años podremos darnos cuenta que han ido aumentando año tras año, con excepción de las ventas de contado las cuales

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

fueron mucho mayores en el 2000, en el 2001 disminuyeron drásticamente y en el 2002 volvieron a aumentar.

1.2.4.3 Análisis de los Balances Generales

Balance General: reporta la posición financiera en un momento determinado. El balance general muestra los **activos** que son los recursos productivos utilizados en sus operaciones. El balance general también muestra los **pasivos** y el **capital de los accionistas** de la empresa, que son las reclamaciones totales de los acreedores y proveedores contra los pasivos. La identidad básica del balance general es:

Activos = Pasivo + Capital de los accionistas

De acuerdo a los balances generales de los años 2000, 2001, 2002, y las relaciones obtenidas de los diferentes rubros de estos del almacén de Electrodomésticos Juan José Aguirre (estos datos se encuentran en el cuadro 1.2.4.3) podemos decir que:

- *Total Disponible* en los años 2000 y 2001 eran pequeñas cantidades de dinero, pero en el año 2002 este valor se eleva en una gran cantidad debido a que existen grandes cantidades en Bancos Monedas nacionales incluyendo una gran cantidad de dinero en el Banco Machala, presumiblemente esto se deba a que en este año se le hacen prestamos de cantidades mucho mayores al mismo banco el cual debió pedir un determinado porcentaje en depósito como garantía.
- El dinero disponible del Almacén representa una pequeñisima cantidad del total de activos de este tanto en el año 2000 como en el 2001 a diferencia del año 2002 en donde esta cantidad aumenta significativamente a un 20.94% del cual la mayor parte del dinero se encuentra depositado en los bancos.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- Las cuentas por cobrar del almacén representan la mayor parte del total de activo realizable siendo sus porcentajes casi iguales en los 2 primeros años, y en el 2002 disminuye en una pequeña cantidad, lo que puede significar que en ese año recaudaron mas dinero de las ventas que en años anteriores por lo que sus cuentas por cobrar disminuyeron, sin que esto signifique que rotaron mas rápido.
- Casi la totalidad de los activos están representados por los activos realizables en el año 2000 y 2001, disminuyendo esta proporción en el año 2002, pero de la misma manera representando la mayor parte de los activos, significando estos que la mayoría de los activos del almacén pueden ser convertidos en efectivo a corto plazo.
- El activo fijo del almacén representa una pequeñisima cantidad del total de los activos del almacén debido a que en este rubro solo se encuentran los equipos de oficina, muebles y enseres que por ser un almacén antiguo estos artículos se encuentran en mal estado, y no representan un alto rubro financiero dentro del balance. Este rubro aumenta en el año 2002 debido a la adquisición de equipos electrónicos.
- Los inventarios representan un pequeño porcentaje con respecto al total de disponible del almacén en los 3 periodos de estudio, estando en similares niveles durante los 2 primeros años y disminuyendo en el ultimo debido a que los inventarios en ese año son mucho menores que en los anteriores.
- Los proveedores son un alto porcentaje de los pasivos corrientes en el primer año de análisis, debido a que representan la mayor cantidad de las deudas que tiene el almacén, debido a deudas traídas desde años anteriores, esta razón disminuye en una cantidad considerable para el segundo año y mucho mas en el tercero llegando a representar mucho menos de la mitad de los pasivos corrientes totales, ya que el pasivo corriente en este año aumenta debido a préstamos con bancos.
- Los pasivos corrientes representan la mayor parte de los pasivos totales en el año 2000 debido al alto rubro de los proveedores en ese año, en el 2001 estos inventarios disminuyen pero también aumentan los pasivos totales en ese año debido al aumento

de los pasivos a largo plazo, por el contrario en el 2002 esta relación aumenta significativamente debido a que los pasivos a plazo caen en una gran cantidad.

- Los pasivos a largo plazo en el año 2000 y 2002 están en niveles similares con relación a los pasivos totales, debido a que estos pasivos se encuentran en similares cantidades en los 2 años, el porcentaje disminuye en el 2002 a causa de que aumentan los pasivos corrientes, y por lo tanto aumentan los pasivos totales, por el cambio en el año 2001 aumentaron los pasivos a largo plazo significativamente debido a las obligaciones a largo plazo contraídas.

1.2.4.4 Análisis de los Inventarios

Los Inventarios en el Almacén de Electrodomésticos Juan José Aguirre son llevados mediante el método promedio ponderado.

Para poder analizar los montos mensuales de dinero que el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre mantiene en Inventarios observemos el cuadro 1.2.4.4.1 donde podemos concluir que:

- El promedio mensual de los montos de inventarios a través de estos 4 años ha venido disminuyendo, lo que nos indica que cada año mantienen menos unidades en bodega, esto se debe mas que todo porque no cuentan con capital para poder comprar mas productos.
- Si observamos también el cuadro 1.2.4.2 en el que se encuentra la comparación de las ventas del almacén por años, podremos observar que en año 2000 mantuvieron promedios de inventarios mas altos en relación con el promedio de sus ventas mensuales, esto quiere decir que no vendían mucho, y lo que es peor mantenían mas dinero muerto que lo que realmente vendían.
- En los años 2001, 2002 y 2003 sus promedios mensuales de inventarios se mantienen menores que los promedios mensuales de sus ventas.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- No existe ninguna relación de tendencias al alza o la baja de algún mes en especial, ya que se disparan o se reducen en diferentes meses y no hay coincidencia de alza o baja en los 4 años.

1.2.4.5 Análisis de los Estado de Resultados

Reporta el ingreso, los gastos y las utilidades o perdidas de una empresa durante un intervalo de tiempo específico, por lo general un trimestre o un año. La utilidad neta, en ocasiones referida como ingreso, es la diferencia entre los ingresos totales y el costo total del período.

Para poder realizar nuestro análisis en el cual utilizamos los años 2000, 2001, 2002, y con los diferentes datos de ellos sacamos razones que nos ayudan a entender la situación de la empresa, todos estos datos encontrados en el cuadro 1.2.4.5. De acuerdo a estos valores obtenidos de las razones podemos decir de almacenes Juan José Aguirre que:

- En los 3 años, las ventas a crédito representan la mayor parte de las ventas totales, siendo un poco mayor en el año 2002 lo que casi representa el total de las ventas.
- Las ventas al contado son una muy pequeña parte de las ventas totales, sobre todo en el 2002, esto quiere decir que sus ventas no le proporcionan entrada inmediata de dinero, sino todo a un plazo determinado.
- Las devoluciones de contado casi no afectan al estado de resultado de ninguno de los 3 años ya que son valores pequeños, por el contrario las devoluciones de crédito si son significantes ya que representan un porcentaje considerable de las ventas, siendo más importante aun en el año 2002 donde más del 13% de las ventas a crédito fueron devueltas, lo que representa una disminución de ingresos para el almacén a lo largo del tiempo.

- De acuerdo a las razones costo de ventas podemos decir que los costos de ventas representan un gran porcentaje de las ventas tanto de contado como de crédito, los cuales se mantienen muy similares durante los 2 primeros años, disminuyendo en una pequeña cantidad para el ultimo año. El mismo análisis corresponde a los costos de ventas totales con respecto a las ventas totales, este porcentaje resulta mas de la mitad de las ventas realizadas por el almacén.
- Según las diferentes razones de los gastos en los que incurre el almacén con respecto a las ventas realizadas, podemos decir que:
  - ✓ Los Gastos administrativos representan un alto porcentaje del total de ventas, sobretodo en el año 2001 donde estos aumentaron significativamente; mientras que en el 2000 y 2002 esta razón es casi la misma.
  - ✓ Los Gastos de ventas representan un pequeño en porcentaje de las ventas realizadas, es decir no se gasta mucho en ventas, estando esta razón en niveles parecidos durante los 3 años de estudio, disminuyendo una pequeña cantidad durante el año 2003.
  - ✓ Los gastos financieros con respecto a las ventas tienen una gran diferencia entre al año 2000 donde el porcentaje era casi un quince por ciento y los otros 2 años siguientes en donde los niveles son menores, sobre todo en el año 2001, en donde estos disminuyen considerablemente con respecto al periodo anterior.
- La razón que mide el total de costos mas el total de gastos con respecto a las ventas totales nos enseña que en los 3 años de manera similar todos los gastos y costos representan para la empresa una mayor cantidad que el monto de las ventas realizadas durante los respectivos años, lo que a simple vista se puede decir que gastan mas de lo que venden, lo que lleva a obtener perdidas. Esta razón disminuye en una pequeñisima cantidad en el 2003 pero continua siendo mayor a uno.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- Un rubro importante que resalta en los estados de resultados de los 3 años es un ingreso no operacional de 13500 de arriendo de bodega, el cual corresponde a su propiedad en donde funcionaba anteriormente el almacén, esto hace obtener una utilidad no operacional, ya que sus egresos no operacionales son muy bajos. Este rubro de utilidad no operacional hace que la utilidad total que se llegase a obtener sea mayor, o que la perdida sea menor.
- Durante los 3 años el almacén presenta perdidas obtenidas que han sido disminuidas gracias al ingreso no operacional de arriendo de bodega.

1.2.4.6 Análisis de las Razones financieras

De acuerdo a los resultados de las diferentes razones financieras del cuadro 1.2.4.6, podemos analizar cada una de las razones de la siguiente manera:

- **Razón de Circulante**

Mide el numero de veces que los activos circulantes de la empresa cubren sus pasivos a corto plazo. Un objetivo apropiado para la mayor parte de las empresas es que la razón circulante sea mayor a 1. Esta razón nos indica que Juan José Aguirre en los años 2000 y 2002 se encontraba ilíquido, por lo tanto no tenia la capacidad para cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras, sobre todo en el año 2002 donde tenia una razón circulante de 0.99 lo que nos indica que contaba con 99 ctvos para cubrir cada dólar de sus deudas. Por el contrario en el 2001 contaba con una razón de circulante de 2.45, lo que nos quiere decir que en este año contaba con suficiente liquidez para cumplir con sus deudas.

- **Prueba del Acido**

Nos indica también la liquidez de la empresa, se diferencia de la razón de circulante por el hecho que excluye a los inventarios ya que estos se consideran menos líquidos que los valores comercializables y las cuentas por cobrar. Una prueba de ácido saludable es de 1

o más. Tomando en cuenta esta razón Juan José Aguirre se encontró ilíquido en el año 2002 ya que solo contaba con 0.96.

- **Razón de capital de trabajo**

Es el capital de trabajo neto expresado como una proporción de las ventas. Muestra la cantidad de liquidez relativa a las ventas. Para Juan José Aguirre según esta razón en el año 2000 tenia un 9.2% de sus ventas como liquidez luego de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, en el 2001 obtuvo una mayor cantidad con un 47% de sus ventas como liquidez, en contraste en el año 2002 tenia un 0.04% de sus ventas como iliquidez, es decir que este porcentaje de las ventas era el que quedaba como deudas a corto plazo que no podría hacerle frente con las ventas de ese año.

- **Razón de efectivo**

En esta razón utilizamos efectivo y equivalentes como valores comercializables, los cuales son los activos más líquidos. Esta razón de efectivo muestra la proporción de activos que se tiene en la forma más liquida posible.

En Juan José Aguirre en el año 2000 y 2001 tenían porcentajes extremadamente bajos de sus activos más líquidos con respecto a los totales, ya que solo contaba con 2.9 y 0.57 por ciento respectivamente lo cual nos indica que no contaba con suficiente efectivo y equivalentes en su poder en aquellos años. En el año 2002 contaban con suficiente efectivo y equivalentes en su poder ya que estos equivalían al 20.94% del total de sus activos.

Razones de Rotación de Activos



CIB-ESPOL

- **Rotación ctas x cobrar.**

Mide él numero de veces que el balance de cuentas x cobrar "da la vuelta" durante el año. Según esta razón Juan José Aguirre en el año 2000, 2001, como 2002 puede darle vuelta a sus cuentas x cobrar un numero de veces relativamente bajo ya que cuenta con unas rotaciones de cuentas x cobrar de 1.84, 1.59 y 1.54 respectivamente, lo que nos quiere decir que en estos años la velocidad que tienen para realizar sus cobros a clientes es muy baja.

- **Días de Ventas Pendientes**

Muestran aproximadamente cuanto tiempo en promedio se requiere, en promedio para cobrar una factura. También se le llama periodo promedio de cobranzas.

En Juan José Aguirre las facturas en el transcurso de los años 2000, 2001 y 2002 tienen periodos promedios de cobranzas muy altos, ya que cuentan con 197.49; 229.18, 235.61 días respectivamente. Es decir que sus facturas se demoran mas de 6 meses en ser cobradas.

- **Razón Rotación de Inventarios**

Nos indica cuantas veces al año se renueva el inventario físico. Mediante esta razón podemos decir que en Juan José Aguirre en el año 2000 y 2001 renovaron sus inventarios menos numero de veces que en el 2002, ya que sus razones en el 2000 y 2001 eran 11.63 y 10.08 respectivamente, mientras que en el 2002 esta razón aumentó a 46.4.

- **Ventas días Inventarios**

Estima en tiempo promedio en días que el inventario permanece en la empresa antes de ser vendido. De acuerdo a esta razón los inventarios de Juan José Aguirre en los años 2000 y 2001 mantengan sus inventarios mas de un mes dentro de la empresa antes de ser vendidos ya que sus razones eran de 31.37 y 36.18 días respectivamente. Por lo visto en el año 2002 según esta razón los inventarios se mantenían dentro de la empresa antes de

ser vendidos un periodo considerablemente mas bajo que los años anteriores, esto es un poco mas de una semana ya que su razón era 7.86 días.

- **Rotación de Activos Fijos**

Muestra la productividad con que la empresa utiliza sus activos fijos, esta nos muestra las ventas generadas por dólar a valor en libro de los activos fijos.

Esta razón nos demuestra que cada dólar de activos fijos nos genera gran cantidad de dólares en ventas, ya que sus razones son 308.06, 399.93, 1215.60 en el año 2000, 2001, y 2002 respectivamente.

- **Rotación de Activos**

Muestra la productividad con que la empresa utiliza sus activos totales, esta nos muestra las ventas generadas por dólar a valor en libro de los activos totales.

Esta razón nos demuestra que cada dólar de activos fijos nos genera 1.54, 1.17, 13.9 de dólares en ventas en los años 2000, 2001, 20002 respectivamente.

Razones de Apalancamiento

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- **Razón de deuda**

Es la proporción de financiamiento de una empresa adquirida por deuda. En el año 2000 fue de 1.027 esto nos quiere decir que en el año 2000 JJA esta adquiriendo una deuda mayor que para cubrir su financiamiento para hacerle frente a la perdida de ese año como a la acumulada de años anteriores. En el año 2001, el 95% de sus activos eran financiados por deuda, y en el 2002 un poco menos, el 92% de sus activos eran financiados por deuda.

- **Razón Deuda Capital**

Es él numero de veces que la deuda representa el capital de los accionistas. En Juan José Aguirre en el año 2000 su deuda representaba 5.94 veces su capital a diferencia de los 2 años subsiguientes en donde la deuda era mucho mayor que el capital, ya que en el 2001 y 2002 sus razones eran 12.73 y 12.24 respectivamente.

- **Multiplicador de Capital**

Muestra cual es el total de activos que tiene la empresa por cada dólar de capital de los accionistas. En Juan José Aguirre en el año 2000 sus activos representaban 5.78 veces su capital a diferencia de los 2 años subsiguientes en donde los activos eran mucho mayor que el capital, ya que en el 2001 y 2002 sus razones eran 13.31 y13.26 respectivamente.

Razones de Cobertura

No se pueden obtener debido a la perdida obtenida en los periodos de Estudio

- Cobertura de Intereses = UAI / Gastos x Intereses
- Cobertura de Cargos Fijos =(UAI + Pagos x alquiler)/(Gastosxint+Pagosxalquiler)

Razones de Rentabilidad

- **Razón Margen de Utilidad Bruta**

Es la cantidad de cada dólar de ventas que queda después de pagar el costo de los bienes vendidos (costo de ventas). Para Juan José Aguirre en los años 2000 y 2001 le queda 25 centavos por cada dólar de venta, mientras que en el 2002 esta razón mejoró hasta 93 centavos pro cada dólar de ventas.

No se pueden hacer las siguientes razones de rentabilidad debido a que no tenemos utilidad en los periodos tomados para el análisis.

- Margen Util Neta = Ingresos Neto/Vtas

- Rendimiento Sobre Activos = Utilidad Neta / Activos Totales
- Capacidad de Utilidades = UAI / Activos Totales



CIB-ESPOL

1.2.5 Problemas financieros de la empresa

Luego de realizar el análisis de los diferentes estados financieros del almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre, las razones financieras además adicional información contable necesaria para poder identificar la situación financiera actual de esta empresa llegamos a identificar los siguientes problemas:

- Las ventas de contado representan una muy baja proporción de las ventas totales lo que afecta a la empresa al no poder obtener dinero rápidamente de las ventas realizadas.
- Lenta rotación de las cuentas por cobrar del almacén lo que provoca a la vez una lenta recuperación del dinero invertido para adquirir la mercadería destinada para la venta.
- La baja utilidad bruta que se obtiene debido a que los costos de ventas manejados de la mayoría de artículos comercializados son muy elevados, lo que lleva a que esta no alcance a cubrir los demás costos en los que incurre el almacén para realizar su actividad comercial.
- Los gastos administrativos en los que incurre el almacén son altos, los cuales resultan demasiados representativos en relación con la utilidad bruta obtenida, lo que hace que esta disminuya en una gran cantidad, logrando con esto un bajo ingreso neto.
- Los gastos en total del almacén representan una mayor cantidad que los ingresos del almacén por ventas, lo que de no ser por el ingreso adicional del arriendo de bodega, las perdidas serían mayores.

- El almacén se encuentra demasiado endeudado con los bancos de modo que debido a su descapitalización este depende exclusivamente del dinero tomado en deuda para poder continuar realizando compras y por consiguiente sus ventas, por ende si es que las instituciones financieras mencionadas perdieran la desconfianza en el almacén y negaran créditos este no podría continuar operando, por la falta de capital propio.
- La falta de liquidez del almacén en el último año de funcionamiento, lleva a que tenga poca capacidad para cumplir a tiempo con sus obligaciones.
- La velocidad que tiene el almacén para cobrar las cuentas a los clientes es muy baja, se demoran demasiado tiempo para realizar los cobros de facturas a estos.
- La mayor parte de los activos de la empresa son financiados por deuda.
- El monto de las deudas contraídas por el almacén es mucho mayor que su capital.
- El principal problema financiero de la empresa radica en que en los 3 últimos años ha obtenido perdidas provocadas por algunos de los factores mencionados anteriormente, lo que puede provocar desconfianza en los acreedores.

1.3 Area De Venta

Dentro del sistema económico actual cada día se producen y distribuyen miles de diferentes bienes y servicios para brindar un correcto estándar de vida a las personas hoy en día. De acuerdo al tipo de consumidor Juan José Aguirre utiliza una venta al detalle, la cual la podemos definir como una actividad de negocio que consiste en vender productos o servicios al consumidor final, el cual los adquiere para consumo personal y no para venderlos de nuevo y obtener una ganancia. Solamente en el caso de las computadoras este almacén realiza las ventas por mayor.

Un vendedor al detalle es cualquier establecimiento de negocios que dirige sus esfuerzos de mercadotecnia hacia el consumidor final con el propósito de vender productos o

CIB-ESPOL

servicios. Por el hecho de que sus ventas al detalle, el almacén se encuentra más estrechamente en contacto con el cliente y, esto le permite interpretar sus necesidades.

El área de ventas en una empresa es de suma importancia ya que si esta no funciona bien en una organización, lo más seguro es que su situación económica se deteriore.
El tipo de ventas que se maneja en el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre es la venta personal la cual la podemos definir como la comunicación personal de información para convencer a alguien de que compre algo.

1.3.1. Personal de ventas

Los vendedores que son los encargados de comercializar los productos de una organización, estos deben de ser eficientes, conocer por completo los productos que ofrecen y sobretodo de estar convencidos de sus ventajas y beneficios para luego poder convencer a otras personas de la utilidad que recibirán al comprarlos, esto solo se lograra con vendedores capacitados y dirigidos por jefes de ventas altamente capacitados en sus funciones.

El área de ventas esta conformada por personal de ventas consiste en el conjunto de personas encargadas de atender al cliente en el momento de la compra y ayudar a este en su decisión de compra tratando de satisfacer las necesidades del cliente respecto a un determinado producto que desee adquirir.

El almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre posee venta personal, se puede encontrar una comunicación individual y personal, los vendedores podrán modificar su presentación para adaptarse a las necesidades y al comportamiento de cada cliente, ya que podrán observar la reacción de ellos ante determinada técnica de ventas y luego harán los reajustes necesarios y de inmediato.

A pesar de que el tipo de ventas que el almacén posee es la personal, la cual tiene las ventajas antes mencionadas, ellos no capacitan a sus vendedores para mejorar sus habilidades y técnicas de ventas para hacer más efectiva la venta con sus clientes.

El tipo de venta personal utilizado por el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre es la venta de mostrador, ya que ellos esperan que el consumidor acuda al vendedor, es decir esperan a que llegue al almacén, para entonces atenderlo y proporcionarle la ayuda necesaria para que el cliente pueda obtener el producto deseado.

Por otra parte el almacén no realiza ningún tipo de esfuerzo para captar la atención de los clientes o captar nuevos, ya que solo esperan que el cliente se acerque al punto de venta por su propia cuenta.

1.3.1.1 Numero de Vendedores

El área de ventas en el almacén de electrodomésticos Juan José está compuesta por cuatro personas, de las cuales 2 personas están destinadas para atender el punto de venta y las otras 2 personas son 2 vendedores que son los encargados de las ventas al por mayor las cuales se efectúan en las diferentes provincias del país y la gerencia esta encargada de las ventas a clientes institucionales.

En el punto de venta hay dos personas que son:

- Una señora quien es la encargada de ventas, ella recibe a los clientes que entran al almacén y demuestra los productos existentes en el almacén de acuerdo a lo solicitado por el cliente, junto con los productos proporciona los precios tanto de contado y crédito (en los productos que lo tienen) y explica la forma y requisitos de crédito. Si es que el cliente requiere de alguna demostración del artículo, la señora

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

vendedora es la que la realiza, y en caso de requerir de fuerza o conocimientos adicionales, recurre al joven encargado de revisión y entrega.

- Un joven, quien es el encargado de revisar la mercadería delante del cliente en el momento en que esta es adquirida, para verificar si esta en perfectas condiciones antes de ser llevada por este, para de esta manera evitarse futuras devoluciones por fallas en los productos. Además el se encarga de realizar la entrega del producto en el momento de la compra.

  Otra de las funciones de este joven radica en servir de apoyo en el momento de realizar pruebas de artículos en el momento en que la vendedora lo necesite.

En las ventas a clientes mayoristas hay dos personas mas que son:

- Dos vendedores encargados de las ventas de clientes al por mayor, estos se dividen sus rutas de ventas por provincias, los cuales vía telefónica dan a conocer los productos. Si logran que el cliente se interese en la compra del producto y obtienen una cita, estos viajan a las diferentes provincias donde se ubican, toman el pedido de los diferentes productos que estos requieren, para luego regresar a la oficina y entregar dicho pedido con la respectiva solicitud de crédito al departamento de crédito & cobranzas para su estudio y aprobación posterior.

En la venta a clientes institucionales participan dos personas que son:

- El gerente financiero que es el encargado de conseguir la respectiva cita con un posible cliente, con el cual se realizan los contactos necesarios antes de finiquitar el negocio.
- El gerente general que es el encargado de atender la cita correspondiente a cada cliente institucional, para posteriormente finiquitar el negocio,

1.3.1.2 Evaluación de los vendedores

Observando la forma en que se realiza la atención al cliente en el momento en que ingresa al almacén Juan José Aguirre, el proceso de ventas, podemos identificar las cualidades y defectos del personal de ventas, para así poder realizar la evaluación de ellos. Así entre las diferentes características identificadas en este personal, podemos decir que:

1. Con respecto a la señora vendedora:

   Cualidades:

   - Tiene carisma para atender a los clientes.
   - Paciencia para explicarle con detenimiento cada cosa que el cliente solicite
   - Es cortes y amable con el trato a los clientes

   Las deficiencias en las funciones de la vendedora son:

   - La falta de capacitación en el área de ventas, lo cual la limita a tener un mejor desenvolvimiento en el momento de atender a un determinado cliente
   - La distracción en el momento en que llega un cliente el almacén, ya que no está atenta, y por lo tanto el cliente puede no llegar a recibir atención, por lo que se retira inmediatamente de lugar, al darse cuenta que no existe una persona que lo pueda ayudar con la compra que probablemente realice.
   - Falta de deseo de convencer al cliente de comprar el producto que requiere.
   - En caso de que no exista el producto requerido por el cliente, la vendedora no procede a enseñarle otro(s) con características similares y así el cliente pueda realizar su compra.

2. Con respecto al joven de Revisión y Entrega

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Entre las deficiencias de las funciones de este joven están:

- No se encuentra todo el tiempo de su jornada en su puesto de trabajo, ya que la mayoría del tiempo se encuentra en la planta alta realizando funciones que no le competen, o incluso realizando actividades personales, lo que ocasione que la vendedora pase la mayor parte del tiempo sola.
- Debido a la poca presencia de este joven en el área de ventas, en el momento en que llegan mas de un cliente a la vez, la vendedora no se alcanza para atenderlos a todos, por lo que se puede perder alguna posible venta.
- El joven mencionado no porta una correcta vestimenta en el almacén, la mayor parte del tiempo viste jeans y camisetas por fuera del pantalón, lo que no le da una buena imagen al almacén.
- En determinadas ocasiones el joven mencionado viste camisetas con logotipos de diferentes organizaciones entre las cuales no está Almacén Juan José Aguirre, lo que podría organizar confusiones en el cliente porque podrían llegar a pensar que existe alguna relación entre dichas organizaciones y el Almacén Juan José Aguirre lo que no es cierto.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

1.3.2 Nivel de productividad de los vendedores

La productividad de los vendedores radica en el volumen de ventas que este pueda generar en un determinado periodo de tiempo. A través de los tiempos siempre los ejecutivos de alta gerencia han tenido como propósito incrementar la productividad de los vendedores para de esta manera mejorar las ventas de la compañía y por lo tanto sus ganancias. En las diferentes industrias existentes durante décadas anteriores, el bajo crecimiento en la productividad, la débil demanda de consumo, la competitividad global y la capacidad excedente presionaron en forma negativa las utilidades y estimularon un riguroso examen de costos. El período recesional de las diferentes décadas inspiraron un

CIB-ESPOL

nuevo énfasis en los métodos innovadores de compra como una forma de reducir los costos, incrementar la calidad, y obtener una ventaja competitiva.

Al observar los cuadros 1.3.2 y gráficos de las ventas realizadas por los 2 vendedores desde que el almacén Juan José Aguirre cuenta con sus servicios podremos obtener las siguientes conclusiones:

- Analizando a los vendedores por separado podemos darnos cuenta de que su nivel de ventas es inestable y que varia en el transcurso del año, esto se puede dar debido a la inestabilidad de la demanda de los electrodomésticos, ya que está solo se dispara en fechas especiales, y también se puede deber a la falta de publicidad y promociones por parte del almacén en fechas no especiales para aumentar la demanda en esas ocasiones o por ultimo también se puede deber a la poca capacitación de los vendedores y su falta de incentivos.
- Al comparar las ventas de los vendedores entre ellos podremos concluir que se encuentran en similares niveles, el vendedor 1 si tiene algunas pequeñas altas de sus ventas en relación con el vendedor 2, pero este las supera en otros meses o con otro tipo de productos.
- Al sacar la diferencia entre las ventas del vendedor 1 y el vendedor 2, desde que la empresa cuenta con sus servicios, nos dio un resultado de 5730.22, lo cual nos indica que el vendedor 1 con sus altas y bajas en las ventas en relación con el otro vendedor a vendido $ 5730.22 mas que el otro, lo cual es una cantidad relativamente baja al compararla con el periodo de tiempo de mas de un año, es decir que las ventas de ambos no son tan distantes entre si.

1.3.3 Punto de Venta

Es el área de la tienda destinada a la exhibición de mercancías y a la interacción entre los clientes y el personal de la tienda. Como sabemos la venta al detalle es el enlace de

distribución de marketing que pone bienes y servicios a disposición de los consumidores, por lo tanto es muy importante examinar el lugar físico en donde se realizan estas ventas.

El tipo de venta al detalle que realiza Juan José Aguirre es venta al detalle de línea limitada, la cual incluye un considerable surtido de bienes dentro de unas pocas líneas de productos relacionadas. Los vendedores detallistas deben responder a las necesidades de los consumidores. Se es libre de tratar de satisfacer la demanda garantizando un valor justo para el cliente. El detallista debe conocer el estado de bienestar general de su potencial clientela.

Una de las características intrínsecas de las tiendas especializadas en ventas al detalle es que su entorno es altamente competitivo. Por ese motivo, las ventas al detalle se deben volver dinámicas, ya que realizan cambios constantes en sus operaciones y en los bienes que ofrecen para dar el consumidor el mayor valor posible.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

1.3.3.1 Proceso de ventas en el punto de venta

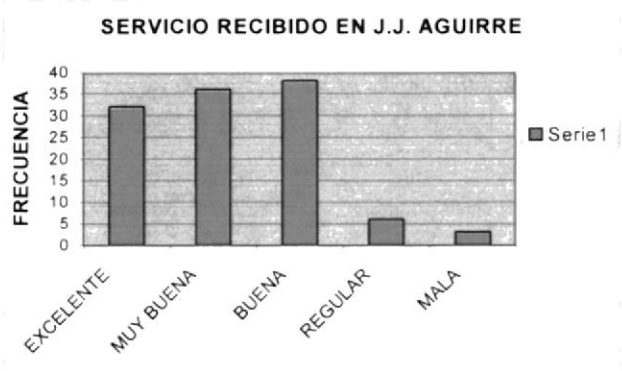
- Llega el cliente al almacén
- La vendedora procede a atender al cliente explicándole acerca de sus requerimientos sobre un determinado artículo
- Si este no se decide a comprar se retira del almacén
- Si es que se decide a adquirir el artículo, entonces se le entrega una solicitud de crédito, para que sea llenada.
- Regresa con los documentos necesarios tanto suyos como del garante
- Los verificadores son los encargados de realizar las respectivas averiguaciones y dependiendo del análisis se aprueba o se rechaza el crédito.
- Si el crédito es aprobado, se realiza la respectiva facturación, luego se va a cancelar en caja (2da planta), el valor de lo adquirido.

- Se despacha y se lleva el artículo.

Para analizar la eficiencia en el proceso de ventas y servicio al cliente en la encuesta realizamos algunas preguntas para cuantificar la calidad en el servicio del almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre.

SERVICIO RECIBIDO AL MOMENTO DE ADQUIRIR UN ELECTRODOMESTICO EN JUAN JOSE AGUIRRE

OPCION	FREC.	%
EXCELENTE	32	27.83
MUY BUENA	36	31.3
BUENA	38	33.04
REGULAR	6	5.22
MALA	3	2.61
Total	115	100



La mayoría de los encuestados opinaron que el servicio que recibieron era bueno, muy bueno y hasta excelente.

HA RECIBIDO UN SERVICIO POSTVENTA

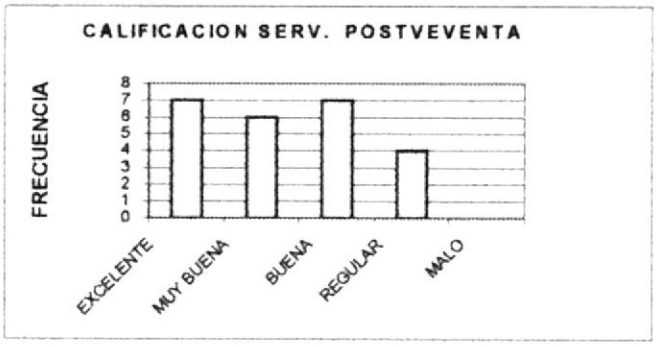
OPCION	FREC.	%
SI	24	20.87
NO	91	79.13
Total	115	100



El 79.13% de los encuestados opinaron que NO han recibido un servicio postventa.

CALIFICACION DEL SERVICIO POSTVENTA RECIBIDO
(Para respuesta afirmativa)

OPCION	FREC.	%
EXCELENTE	7	29.17
MUY BUENA	6	25
BUENA	7	29.17
REGULAR	4	16.67
MALO	0	0
Total	24	100



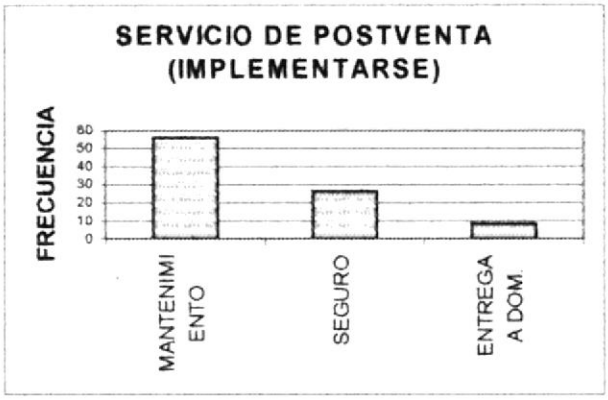
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Los que opinaron que alguna vez han tenido un servicio postventa opinaron que servicio postventa que recibieron era excelente, muy bueno y bueno.

SERVICIO POSTVENTA QUE DEBERIA IMPLEMENTARSE

OPCION	FREC.	%
MANTENIMIENTO	56	62.22
SEGURO	26	28.89
ENTREGA A DOM.	8	8.89

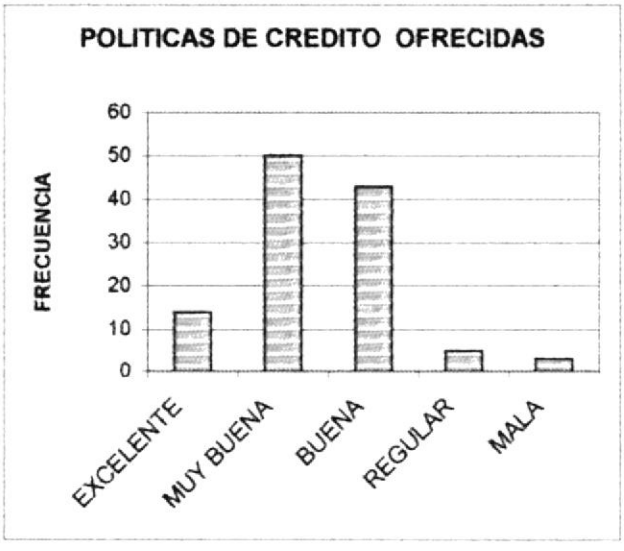
Total	90	100



La mayoría de los que nunca han recibido servicio de postventa desearían que se implementara el servicio de mantenimiento.

POLITICAS DE CREDITO OFRECIDAS FUERON

OPCION	FREC.	%
EXCELENTE	14	12.17
MUY BUENA	50	43.48
BUENA	43	37.39
REGULAR	5	4.35
MALA	3	2.61
Total	115	100



La mayoría de los clientes han recibido una política de crédito buena y muy buena.

COMO HA SIDO EL PROCESO DE ADQUISION DE ARTICULOS

OPCION	FREC.	%
Eficiente	94	81.74
Poco eficiente	19	16.52
Deficiente	2	1.74
Total	115	100

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

La mayoría de clientes han recibido un eficiente proceso de atención al momento de adquirir un producto en el almacén.

1.3.3.2 Diseño de la tienda

Una correcta distribución de las mercancías en la tienda estimula a los consumidores a comparar y utilizar adecuadamente todo el espacio de la tienda.

El diseño de la tienda requiere que se establezca un equilibrio cuidadoso entre las necesidades de compra del consumidor y la obtención de rendimientos financieros deseados. Es muy importante conocer cual es el sitio adecuado para colocar las mercancías y así realizar una correcta utilización del punto de ventas.

La distribución del punto de ventas es muy importante porque influye en los patrones de tráfico de la tienda, el ambiente de compras y la eficiencia operativa. Cualquier establecimiento por pequeño que sea, debe tener un plan de implementación de la superficie de ventas.

Es muy importante lograr una correcta utilización del espacio total de la tienda para lograr los niveles más aceptables de la productividad por unidad de espacio, siendo su principal objetivo lograr la comodidad a los clientes al adquirir un producto.

El Almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre cuenta con una sola sucursal, el cual se encuentra en las calles Rumichaca y 9 de Octubre, en donde encuentra su área administrativa, la bodega y el punto de venta.

Este punto de venta no posee una correcta ubicación de los productos comercializados, entre las fallas en esta ubicación podemos mencionar:

- Cuando el cliente recién ingresa al almacén lo primero que esta a su vista es los juguetes infantiles como carros, burros de planchar, lo cual no es una buena primera impresión para el cliente.
- Las computadoras no están colocadas de manera que se pueda observar e incluso comparar características entre los diferentes modelos ofrecidos, lo que puede significar un poco de incomodidad para el cliente.
- Existen ciertas perchas de aluminio y vidrio, las que están al lado derecho del almacén las cuales se encuentran vacías, e incluso llenas de polvo. También algunas de sus perchas son viejas y de madera que parece que se van a caer, además el almacén no recibe una limpieza adecuada ya que los pisos se los nota polvosos.
- El lado derecho del almacén se encuentra desprovisto de productos, lo cual produce una impresión de que el almacén está vacío, y podría provocar un deseo de retirarse inmediatamente y no continuar observando.
- En las perchas destinadas para la exhibición de productos, estos se encuentran ubicados con espacios muy grandes entre ellos, entre estos productos están los televisores, minicomponentes, dvd´s, microondas, radiograbadoras, etc.
- En el interior del local como en las perchas de productos no podemos encontrar ningún adorno publicitario que pueda llamar la atención de los clientes hacia los productos ofrecidos para la venta.
- Al observar las paredes del almacén podemos percatarnos que se encuentran sucias y da la impresión que no han sido pintadas hace algún tiempo atrás.



CIB-ESPOL

1.3.4 Problemas en el área de ventas

Los problemas encontrados en el área de ventas en el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre luego de realizar el análisis de los respectivos involucrados en esta actividad son:

- La vendedora posee una capacidad limitada en lo que corresponde a la otorgación de créditos diferentes a los plazos ya establecidos. En caso de que exista una solicitud verbal por parte del cliente con respecto a la forma de cancelar un determinado artículo a un plazo de su conveniencia, la vendedora lo remite al cliente a facturación que se encuentra en la parte alta del almacén, lo que es un poco molestoso para este.
  Por otra parte la vendedora del almacén tiene una poca predisposición para la venta de los productos debido a que no posee ningún tipo de incentivo para esto, ya que ella solo percibe un sueldo mensual básico que es muy bajo y no cobra comisiones por volumen de ventas.
- Existe una mala capacitación para el personal de ventas, lo que provoca un pobre desenvolvimiento en esta área, afectando así a la obtención de mayores ingresos para la empresa, al realizar un mayor volumen de ventas.
- Los vendedores para clientes mayoristas cuentan con un solo teléfono para conseguir los clientes en las diferentes provincias, lo cual minimiza la eficiente utilización del tiempo de trabajo ya que tienen que esperar que se desocupe el otro.
  Además no perciben un sueldo básico, sino un bono de $ 100.00 mensuales para cubrir los gastos de viajes lo cual es una cantidad irrisoria para gastos como transporte, hotel, comida, etc. Esto hace que no estén motivados a viajar mucho para conseguir mas clientes ya que con esa cantidad no les alcanzara a cubrir los gastos de varios viajes al mes.
- El almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre no posee un correcto Visual Merchandising, con esto nos referimos a que no utilizan correctamente el espacio del

almacén y la ubicación y decoración de las perchas para la promoción de los productos lo que conlleva a que los clientes no se sientan motivados de entrar al almacén.

1.4 Area de Crédito y cobranzas



CIB-ESPOL

Esta conformado por 3 personas:

1. Jefe de Crédito y Cobranzas
2. 2 recaudadores

Funciones del Jefe de Crédito y Cobranzas

Es la persona encargada de hacer los estudios y verificación de datos de las solicitudes de crédito, según el tipo de cliente como anteriormente fueron explicadas. Si todos los datos y documentos adjuntos son verificados y están completos, él es quien aprueba el crédito y da el visto bueno para que el o los productos sean facturados.

En el área de cobranzas es el encargado de supervisar a los recaudares, es quien les asigna las rutas de cobranzas y quien verifica los cobros al final del día y quien recepta la información de los motivos de porque no han cancelado los pagos los clientes que no lo hayan hecho. El cobro de los pagos mensuales se realizan el mismo día del vencimiento de la cuota, en caso de que no cancelen y el caso se vuelva cada vez más difícil de cobrar es él quien los visita personalmente para presionarlos y sino cancelan él es solo el encargado de retirar el producto al cliente, para que ocurra esto es cuando el cliente debe 2 o más cuotas mensuales.

En el caso de los clientes mayoristas, si los cheques que emitieron a la orden de AGUIVISA (Juan José Aguirre) salen protestados, él es el encargado de viajar a las

diferentes provincias para retirar la mercadería que tengan y el resto lo negocian con otro tipo de mercadería que posea el cliente. Si sucede el caso de retirar la mercadería al cliente, ya no le vuelven a vender a este cliente.

El también es el encargado de presentar a la gerencia reportes mensuales de las gestiones de cobranzas, tales como:

1. Reporte de cuentas por cobrar, las cuales las dividen en:
   - Por vencer
   - Vencido 30 días
   - Vencido 60 días
   - Vencido 90 días
   - Vencido 120 días
   - Vencido mas de 120 días

Hasta el momento los montos y porcentajes de estas cuentas en el caso de clientes particulares e institucionales son:

TIPO DE CUENTA POR COBRAR	MONTO	PORCENTAJE
Por vencer	$ 95160	78%
Vencido 30 días	$ 19520	16%
Vencido 60 días	$ 2440	2%
Vencido 70 días	$ 2440	2%
Vencido 120 días	$ 1220	1%
Vencido mas de 120 días	$ 1220	1 %
TOTAL	$122000	

En el caso de clientes mayorista no hay mucho porcentaje en cuentas por cobrar ya que este tipo de crédito se lo maneja solo con cheques postfechados.

2. Reporte de presupuesto alcanzado por los recaudadores.- este lo realiza porque los recaudadores ganan sueldo + comisiones y las comisiones las ganan si alcanzan un

presupuesto que es $10.000 al mes y ellos les asignan a cada recaudador un presupuesto de $16.000.

Funciones de los recaudadores.

Los recaudadores son los encargados de visitar a los clientes para cobrar la cuota mensual correspondiente a su crédito.

El departamento cuenta con 2 recaudadores los cuales tienen el siguiente horario:

- De 9 A.M. a 10 A.M. reciben el listado de las visitas correspondiente a la ruta del día.

A cada recaudador se les asigna 15 visitas mínimo al día, en el caso de los clientes particulares, además la visita de una vez por mes para el cobro del cheque en las empresas afiliadas asignadas a cada uno de ellos.

- De 6 P.M. a 7 P.M. regresan para entregar las recaudaciones y dar las explicaciones de los clientes de los cobros impagos.

Los recaudadores viajan a las provincias a retirar los cheques de los clientes mayoristas, ya que la mercadería la envían por transporte interno a las provincias y luego van a retirar los cheques por el pago de la mercadería.

Ellos también viajan a provincias para gestiones de cobranza en caso de que hayan salido protestado los cheques, pero en caso de que el cliente no tenga como pagar su función es de llamar al jefe de crédito y cobranzas para que el viaje y pacte la negociación con otro tipo de mercadería o retire la de ellos, pero ellos no están autorizados a retirar la mercadería.

Por otro lado cuando los recaudadores están en oficina también realizan las siguientes funciones:

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

1. Ayudar al Jefe de Crédito y Cobranzas a realizar los reportes de la gestión de cobranzas para la gerencia.
2. Ayudar con los archivos de los pagos cobrados y por cobrar.

1.4.1 Formas de crédito

La forma de crédito depende del tipo de cliente a quienes se les otorga el crédito. Estos pueden ser:

- Clientes particulares
- Clientes institucionales
- Clientes mayoristas

PROCESO PARA EL CREDITO EN EL CASO DE CLIENTES PARTICULARES

Una vez que el cliente es atendido por la vendedora y se decide a la compra de cierto articulo tiene que llenar una solicitud de crédito con los siguientes documentos adjuntos:

- Copia de la cédula
- Copia del rol de pago o certificado de ingresos
- Copia de planilla de agua, luz o teléfono
- Copia de la cédula del garante

Cuando el cliente tiene vivienda propia solo se le solicita la fotocopia de la cédula de identidad del garante, caso contrario tendrá que presentar los mismos documentos que el cliente.

Una vez que el cliente lleva la solicitud de crédito junto con los documentos adjuntos estos pasan al departamento de Crédito y Cobranzas para que el jefe de dicho

CIB-ESPOL

departamento realice los estudios y verificaciones de los datos y de su visto bueno para la aprobación de la misma.

Estudios y Verificaciones para la aprobación de una solicitud de crédito.

1. El monto de la cuota mensual a pagar tiene que ser máximo del 30% del sueldo del cliente.
2. El cliente tiene que tener mas de un año de estabilidad laboral.
3. Verificación de datos personales.- se realizan llamadas telefónicas al domicilio para verificar si la dirección domiciliaria esta correcta y si ahí vive el cliente. También se llama a la empresa donde labora el cliente para verificar datos del cliente como: tiempo en la empresa, cargo, sueldo.
4. Verificación de situación financiera del cliente.- con esto se trata de obtener información para conocer la actual situación económica del cliente, saber si esta financieramente capaz de adquirir la deuda y poder afrontarla. Realizan una serie de averiguaciones como:

    - Si el cliente tiene Cuenta corriente se averigua el movimiento de su cuenta y si no a tenido protestado ningún cheque se lo considera una buena referencia, caso contrario se averigua el monto de los cheques protestados para tener en cuenta su responsabilidad al efectuar sus pagos.
    - Ingresan en la pagina web de la función judicial (www.funcionjudicial-guayas@gov.ec), para comprobar si tienen algún juicio pendiente o si lo han tenido alguna vez, con esto verifican si han tenido algún problema de pago en créditos con otras instituciones.
    - Tienen un software para poder tener acceso a COVINCO, por medio de esto podrán saber si el cliente esta en la central de riesgo y para saber si tienen deudas con otras instituciones y los montos que adeuda.

PROCESO PARA EL CREDITO EN EL CASO DE CLIENTES INSTITUCIONALES

El cliente en este caso tiene que ser empleado de una de las empresas que tiene un contrato de crédito con Juan José Aguirre.

Las empresas que afiliadas son:

- Plásticos del Litoral
- Sumesa
- Dirección de Estudios
- La Llave
- Asociación Judicial
-

El contrato se puede hacer por medio de la asociación de trabajadores o directamente con la empresa. La parte que realice el contrato se convierte el garante de los beneficiados por el crédito, ya que si por algún motivo el trabajador dejase de trabajar en dicha organización y tengan un crédito con Juan José Aguirre será la empresa la responsable de cobrar y cancelar la deuda.

El proceso del crédito en este caso es que una vez que el cliente se decide por el articulo y desea el crédito, igualmente llena la solicitud de crédito, luego de esto ellos tienen que enviar una carta dirigida a la Asociación de trabajadores o a la empresa a la que pertenecen donde solicitan la aprobación del crédito ya que estas entidades se encargan de estudiar si no tienen otras deudas y si estarían en la capacidad de afrontar el actual crédito. Si la aprueban, la firman y la sellan, el cliente presenta esta carta al almacén e inmediatamente se lleva él articulo.

PROCESO PARA EL CREDITO EN EL CASO DE CLIENTES MAYORISTAS.

En este caso el cliente mayoristas es visitado por un vendedor, los cuales en su mayoría son de otras provincias del país, una vez que realiza un pedido, este tiene que llenar una

solicitud de crédito, el cual solo se le otorga en plazos de 30, 60 y 90 días y con el respaldo de cheques postfechados.

Verificaciones para la aprobación de una solicitud de crédito para mayoristas.

1. Ingresan a la página web de la SRI (www.sri@gov.ec) para verificar si el RUC se encuentra activo y datos como dirección, teléfono, que se encuentran en el RUC.
2. Ingresan a la central de riesgos de COVINCO para verificar si no tiene deudas con otras instituciones.
3. Verifican en los bancos el manejo de la cta. Cte., si han tenido cheques protestados y si han sido justificados.

1.4.2 Plazos de crédito

El plazo del crédito depende del tipo de cliente:

- Para los clientes particulares e institucionales este puede ir desde 1 hasta 9 meses como el plazo máximo.
- Para los clientes mayoristas este puede ir desde un mes hasta un plazo máximo de 3 meses.

1.4.3 Problemas en el área de crédito y cobranzas.

1. No tienen departamento legal o abogados que puedan utilizar bases legales en aquellos casos difíciles donde los clientes definitivamente no van a cancelar su deuda y no quieren devolver el articulo.
2. Los clientes particulares solo firman la solicitud de crédito, la cual no tiene ninguna base legal para comprometerlos con el crédito, ya que no firman ni letras, ni pagares

futuros por los valores correspondientes a las cuotas mensuales que les corresponderán pagar.

3. Una vez aprobado el crédito de los clientes mayoristas que están en otras provincias del país, se procede a facturar el pedido que realizaron y lo envían de inmediato a la provincia destino por medio de transporte interno, en las cooperativas del terminal terrestre, sin que el cliente haya enviado los cheques postfechados que cubran el crédito, en los días posteriores a la entrega de la mercadería los recaudadores viajan a las diferentes provincias a retirar los cheques.

   Esto es muy arriesgado ya que una vez recibida la mercadería por el cliente puede darse el caso de que se nieguen a cancelar, y ellos no tendrían ningún respaldo para reclamar el pago de la misma ya que los clientes no han firmado ningún documento que los obligue a cancelar.

4. Como estrategia de cobranza piensan utilizar coacción amedrentadora contratando personal con un buen estado físico y de raza negra para poder tener una cobranza más agresiva en los casos difíciles en que se nieguen a cancelar su deuda.

   Con esto piensan efectivizar su gestión de cobranza con un costo mínimo ya que el sueldo de estas personas va a ser menor que el de contratar a un abogado.

   Esta "estrategia" que están pensando implantar logrará perjudicar su imagen corporativa ya que no se la considerará una empresa seria que reclamara sus derechos por medios legales sino con medios fuera del marco legal, logrando así que los clientes busquen otras empresas que le den seguridad en el aspecto de que, si no están en el futuro en la posibilidad de cancelar su deuda procedan de una manera civilizada y no que invadan su propiedad privada y utilicen la fuerza para reclamar.

5. El departamento no posee sistema de comunicación, es decir, los recaudadores no poseen radios intercomunicadores.

   Esto perjudica al departamento en gran magnitud por los siguientes aspectos:

- No permite que el jefe de crédito y cobranzas tenga un control de las tareas diarias de los recaudadores, ya que al no tener control, podrían utilizar las horas laborales en asuntos personales.
- No permite que los recaudadores efectivicen sus funciones, ya que si se encontrasen en un caso difícil de cobranza no podrán comunicar de inmediato al jefe de crédito y cobranzas para que se tome una decisión eficaz en el momento indicado y tienen que esperar a que terminen su ruta para que al final del día le informen recién lo sucedido y tomar acción después, lo que se puede evitar es darle tiempo al cliente para tome el articulo y lo movilice a otro lugar y con esto no poder retirarlo, porque no se lo hizo cuando era el momento oportuno.
- No permite tener un flujo de información en el departamento de todo lo que acontece en el transcurso del día, por ejemplo si llegase a ocurrir que los recaudadores sean víctimas de robo, con esto podrán tomar acción inmediata contra los delincuentes, la compañía estará enterada de inmediato y realizará la denuncia pertinente en el momento indicado y no al día siguiente.

7. Los recaudadores no tienen uniforme, esto no le da una buena imagen a la empresa porque ellos están en contacto con el cliente y tienen que dar una buena impresión de la empresa, con un uniforme que los posicione en la mente de los clientes.
8. Los integrantes del departamento de crédito y cobranzas no poseen seguro de vida, lo cual es indispensable debido a su labor en la empresa, porque ellos viajan a provincias y podrían sufrir algún accidente en el camino o podrían ser víctimas de un ataque agresivo de algunos de los clientes, o también sean víctimas de robo que en muchos de los casos los delincuentes dan muerte a los recaudadores, este hecho hace que la satisfacción de los empleados disminuya y no cumplan con sus funciones con agrado y perseverancia y en casos difíciles no pongan en primer lugar el beneficio para la organización y el cumplimiento de sus labores.
9. Los recaudares tienen que realizar labores que no les corresponde, lo que disminuye

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

su tiempo para las cobranzas. Tienen que ayudar a elaborar reportes de las gestiones de cobranzas y archivar los pagos, funciones que le corresponde al jefe de cobranzas.

1.5 Area de Facturación, caja y entrega de la mercadería.

1.5.1 Facturación

El departamento de facturación es manejado por una señora la cual lleva laborando 14 años en el almacén. Las actividades realizadas por esta persona son:

- Ingresos de bodega.- se actualiza el sistema de inventario de acuerdo a la mercadería de cada ingreso al almacén.
- Ingresos de datos personales del cliente en la base de datos de la compañía, si este es nuevo los datos ingresados son: teléfono y dirección tanto del domicilio como del lugar donde trabaja, y si el cliente ya ha comprado anteriormente sus datos aparecerán en el software, y esta persona será la encargada de actualizarlos en caso de que sea necesario.
- Ventas.- emite facturas de venta, mediante las cuales el inventario es disminuido en la cantidad comprada de un determinado artículo.
- Reportes de ventas en el momento en que se requieran, tanto de clientes institucionales, particulares o al mayoreo.
- Ingresos realizados por devoluciones de artículos
- Control de ingresos y egresos de obsequios

1.5.2 Caja

Las actividades correspondientes a caja son realizadas por una señora que labora en la institución aproximadamente 25 años, estas actividades son:

- Emisión de cheques a los proveedores por la mercadería adquirida.

- Depósitos.- es la encargada de contar el dinero respectivo, hacer papeletas y todo lo necesario para el depósito y envía a realizarlo al mensajero del almacén.
- Cobros de dinero, los cuales los ingresa en el sistema.
- Manejar la caja chica del almacén
- Pagar vales de caja
- Cuadrar los saldos de los ingresos y egresos de la caja
- Presentar diariamente los saldos de caja al Ing. Guevara, gerente financiero del almacén
- Ingresos de caja.- recaudaciones realizadas por las personas encargadas
- Detalle de movimientos diarios.
- Control de cobranzas
- Presentar cuadro de cuentas por cobrar semanales al Ing. Guevara



CIB-ESPOL

1.5.3 Entrega

Las ventas de los electrodomésticos a clientes particulares como institucionales son entregadas a domicilio, el cliente debe de ir a retirarlos al almacén por lo que la compañía no cuenta con distribución propia.

Las ventas realizadas a clientes mayoristas que se encuentran en las diferentes provincias son despachadas a su destino por medio de transporte interno como cooperativas intercantonales e interprovinciales.

1.5.4 Problemas en el área de facturación, caja y entrega de la mercadería

- En el área de facturación podemos identificar los siguientes problemas:

- No existe un software eficiente que contabilice en el mismo momento en que se realiza la venta de un artículo, la disminución en el inventario del mismo artículo, lo que ocasiona una pérdida de tiempo, y la eficiencia del control de inventario, ya que

al realizarse la contabilización manual de la mercadería, puedan existir fallas humanas, lo que provocaría un mal manejo del inventario.

- El control de los obsequios realizados con la compra de un determinado artículo es realizado de forma manual, esto también provoca que el manejo del inventario sea menos eficiente.

♦ En la Caja se pueden identificar los siguientes problemas:

- La señora cajera está encargada de actividades ajenas a sus funciones como las de recepcionista, lo que impide una mayor agilidad en la atención al momento que el cliente acude a realizar sus pagos.
- El área física de la caja es de madera con una estructura antigua, lo que no da una buena imagen.

♦ En la Entrega se pueden identificar los siguientes problemas:

- En las ventas a clientes particulares e institucionales no se realiza la entrega a domicilio, lo que los pone en desventaja frente a la competencia, ya que todos los almacenes de electrodomésticos la realizan, porque este servicio les brinda un valor agregado al producto en el momento de su compra.
- En las ventas a los clientes mayoristas la entrega es realizada mediante diferentes cooperativas de transporte, en la que el cliente asume el costo del flete, lo que hace que el cliente disminuya su satisfacción cuando adquiere mercadería.
- El almacén no se preocupa de conseguir disminución de los costos de fletes a provincias, porque al ser cancelado el valor por el cliente, esto no representa un gasto para Juan José Aguirre, y es debido a esto que no existe la necesidad de negociar mejores precios.

1.6 Mercado

El término mercado en un contexto general abarca mas que los consumidores directos de productos, se puede catalogar a mercado a cualquier persona o grupo con los que un

individuo o una organización tenga o pueda tener una relación de intercambio. El marketing tiene lugar siempre que una unidad social (trátese de un individuo o una empresa) trata de intercambiar algo de valor con otra unidad social

El mercado es la esencia del marketing: como llegar a el, atenderlo en forma rentable y con una actitud socialmente responsable. El mercado debe constituir el centro de todas las decisiones de marketing en la organización. El mercado es considerado como las personas u organizaciones con deseos (necesidades) que satisfacer, con dinero para gastar y con disposición para gastarlo. La demanda de mercado de un determinado bien o servicio debe considerar 3 factores: Personas u organizaciones con necesidades, su poder adquisitivo y su comportamiento de compra.

Por otro lado toda organización debe de definir su mercado meta que se refiere a un grupo de personas u organizaciones a las cuales una compañía dirige su programa de marketing. Los mercados meta se seleccionan atendiendo las oportunidades, la compañía necesita pronosticar la demanda en su mercado meta, los resultados indicarán si vale la pena cultivar los mercados o encontrar otro mercado meta.

1.6.1 Producto

Un producto es una serie de atributos conjuntados en forma reconocible, son todas aquellas cosas que puedan venderse sin importar si es un bien, servicio, persona o lugar.
En el marketing, producto es un conjunto de beneficios que satisfacen las necesidades del consumidor.
Juan José Aguirre comercializa electrodomésticos y computadoras que son bienes tangibles duraderos, donde la *durabilidad* es una medida de la vida útil del producto en condiciones naturales o de tensión, es un atributo apreciado en el caso de ciertos productos, los compradores generalmente pagan más por artículos que tienen reputación

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

de durar mucho tiempo. Sin embargo, esta regla no es absoluta. El precio no debe ser excesivo y el producto no debe estar sujeto a una obsolescencia tecnológica rápida.

En nuestro caso tenemos bienes duraderos ya que son productos tangibles que normalmente sobreviven a muchos usos, por lo tanto estos requieren venta y servicios mas personales, tienen un margen más amplio y requieren mas garantías.

Por otro lado también los podemos clasificar como bienes de consumo porque los consumidores los adquieren sin fines de lucro y dentro de esta clasificación los podemos definir también como bienes de comparación ya que son productos tangibles que los consumidores desean comparar con otros respecto a la calidad, precio y quizás estilo, en varios almacenes antes de comprarlo.

1.6.1.1 Descripción de los productos.

Juan José Aguirre comercializa principalmente la línea de productos para el hogar y adicionalmente computadoras y juguetes infantiles, siendo este último el menos representativo en el volumen de ventas. Entendemos como línea de producto un grupo extenso de productos, que se diseñan para usos esencialmente semejantes y que representan características físicas también parecidas.

Comercializa marcas reconocidas y con gran aceptación en el mercado tales como:

- Panasonic
- Daewoo
- Oster
- LG
- Sony

Definamos la palabra *marca* como el nombre, término, signo, símbolo o diseño o una combinación de los anteriores cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de los de la competencia. Una marca identifica a la parte

vendedora. Es un nombre o una señal cuya finalidad es identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores, para diferenciarlos de los producto rivales.

Una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar un conjunto específico de características, beneficios y servicios de forma consistente a los compradores. Las mejores marcas comunican una garantía de calidad. Las marcas varían en cuanto al poder y el valor que tienen en el mercado.

También vende marcas no muy reconocidas y poco promocionadas por sus casas comerciales tales como:

- Sankey
- National Star
- Wofer
- Airstar
- Ultraronix
- Passionatta

Y por último vende una marca que ha sido reconocida por la fabricación y comercialización de aires acondicionados, pero que en los últimos años están fabricando otro tipo de productos como refrigeradoras, cocinas, congeladores, etc. Lo que la hace débil frente a otras marcas que fabrican estos productos y ya tiene un posicionamiento definido en el mercado. Esta marca es BOSCH que sí es promocionada por su casa comercial, mediante anuncios comerciales por televisión.

Juan José Aguirre comercializa los siguientes productos:

1. **REFRIGERADORAS**

Comercializan refrigeradoras de 10 y 15 pies pertinentes a una sola marca que es BOSH. Son refrigeradoras de 2 puertas y con sistema NO FROST.

2. **TELEVISORES.**

Comercializan televisores de 1 sola marca:

- Tv Panasonic 21 pulgadas pantalla plana

3. COCINAS

Comercializan cocinas de 4 y 6 hornillas pertenecientes a la misma marca en refrigeradoras que es BOSCH.

- Cocina Bosch Bellina 4 hornillas
- Cocina Bosch Clase 6 hornillas

4. DVD´S

Los DVD´S que comercializan con de las marcas DAEWOO, SANKEY

5. MINICOMPONENTES Y RADIOGRABADORAS.

En estos tipos de productos comercializan marcas como DAEWOOD, LG, SANKEY.

Los modelos de estas marcas que tienen son los siguientes:

- Minicomponente Daewoo
- Minicomponente LG 5000 watts
- Minicomponente Sankey 1 CD
- Minicomponente Sankey digital
- Minicomponente Sony Genezzi 4700 watts
- Radiograbadora Aistar 200 watts

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

6. LAVADORAS.

Solo comercializan un modelo de lavadora perteneciente a la marca DAEWOO.

- Lavadora Daewoo 25lbs

7. MICROONDAS

Comercializan microondas DAEWOO, y CRS.

8. MAQUINAS DE COSER

Comercializan un solo modelo de máquina de coser perteneciente a la marca PASSIONATA, esta es una marca especialmente creada para este almacén. Las máquinas de coser son fabricadas en China según requerimientos de la gerencia, la cual establece un contacto previo especificando las características que desea en un determinado artículo y el nombre de la marca que le desearía poner.

9. ARTICULOS VARIOS

Comercializan electrodomésticos pequeños para la cocina pertenecientes a diferentes marcas como NATIONAL STAR, y OSTER tales como:

- Licuadora Oster croma 3 vel.
- Cafetera National Star de 10 a 15 tazas

También comercializa fax, extractores de aire, congeladores y parlantes para teatro en casa tales como:

- Estractor Ultraronix
- Fax Panasonic Inalambrico
- Parlantes Wofer teatro en casa
- Congelador Bosch 10 pies

10. COMPUTADORAS.

Comercializan computadoras clones con las siguientes características:

- Computadora clon Pentium IV
- Computadora clon Pentium III

Las computadoras solo incluyen monitor de 15 pulgadas, teclado windows, CPU con procesadores INTEL y mouse; cualquier articulo adicional se agrega su valor al precio.

La computadora PENTIUM III tiene un procesador 1.1 GHZ y disco duro de 40 GB y memoria de 250 MB

La computadora PENTIUM IV tiene un procesador 1.8 GHZ y disco duro de 40 GB y memoria de 250 MB

11. ACCESORIOS PARA COMPUTADORA.

También comercializan accesorios para computadora tales como impresoras, scaners y mesas para computadora.

- Impresora canon
- Impresora Epson xl-300 I
- Impresora HP
- Teclado windows
- Mesa para computadora de madera
- Mesa para computadora de madera con cajones
- Mesa para computadora de metal

1.6.1.2 Análisis de Precios

Para realizar el análisis de precios visitamos los almacenes utilizados para nuestro análisis con el fin de obtener los precios de los productos en el mercado de electrodomésticos.

1.6.1.2.1 Análisis de los Precios del mercado

Analizando los cuadros 1.6.1.1.1 que contienen los precios de contado de los diferentes artículos podemos identificar que aquellos que vende Juan José Aguirre más barato y además si los venden los otros almacenes son:

- Lavadora Daewoo 25 libras : Precio JJA 431.28; solo es comercializada por La Ganga con precio de 548.97, un 27.29% mas alto.

- Televisor de 21 pulgadas Panasonic Pantalla plana, JJA lo comercializa a 272.62 mientras que los demás lo comercializan a precios mayores que 300, siendo entre estos el menor almacenes Jaher a $304, un 11.51% mas alto que JJA.
- Licuadora Oster Cromada, en JJA es comercializada a 54.88, mientras que en los demás almacenes varían desde $64 por Jaher, un 16.62% mas caro que JJA hasta $74 por almacenes Japón.
- Minicomponente JVC 1500 Watts, el cual es comercializado en JJA a 199.34, y solo lo encontramos en almacenes Jaher a $240, un 20.40% mas caro.
- Las computadoras y sus accesorios, son comercializadas a precios bajos que se encuentran dentro de mercado y son bastantes competitivos para las ventas al por mayor en las diferentes provincias del país.

Los productos comercializados por JJA a precio mayor que la competencia son:

Sony Genezzi 4700 Watt: el almacén que más barato lo comercializa es Jaher a $560, quien lo sigue es almacenes Japón con un precio de $549, el resto lo comercializa con precios mayores a $600, incluyendo JJA que lo vende a $600.37, un 7.21% mayor que almacenes Jaher.

- Minicomponente LG el cual es comercializado mucho mas barato por La Ganga a $345.32 seguido por JJA a $391.24 un 13.29% mayor que la Ganga, el resto de almacenes lo venden a precios mayores a $400 hasta el mas caro que es créditos económicos a $575.
- DVD Daewoo, es vendido mas barato en Orve Hogar a 186.16, seguido por JJA en 188.53, con una diferencia mínima de 1.27% mas caro que Orve, el resto de almacenes lo comercializan a precios desde $ 200.
- La impresora EPSON LX-300 la venden a $285, mientras que en la mayoria de los otros almacenes de computadoras las venden a menos de $245.00

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- Fax Inalámbrico Panasonic, solo es comercializado por créditos Económicos y lo vende 273.51, y en JJA a 303.59, es decir un 10.99 % mas caro.

En los cuadros 1.6.1.1.1 también encontramos los créditos de los productos que comercializa Juan José Aguirre y que también comercializan los otros, hemos calculado las tasas de interés por cada almacén y podemos concluir que:

- Las tasas promedio de interés mensual y anual respectivamente del almacén Juan José Aguirre son 8.16% y 97.92%, al obtener un promedio de todos los almacenes encontramos que sus tasas de interés en general de todos sus productos están por encima del promedio, ya que el promedio esta en 7.48% y 89.61% mensual y anual respectivamente.
- El almacén de electrodomésticos que ofrece las tasas de interés mas bajas es Artefacta con un 4.97% mensual y un 59.64% anual.
- El almacén de electrodomésticos que ofrece las tasas de interés mas altas es Orve Hogar con un 11.84% mensual y un 142.08% anual.

Por último, debido a que el almacén Juan José Aguirre ofrece en la mayoría de sus productos marcas poco comercializadas a nivel nacional, decidimos investigar los precios de productos de iguales características que los ofrece ellos pero de marcas conocidas y comercializadas a nivel de los otros almacenes, con lo que podemos concluir que:

- La cocina Bosch de 6 hornillas modelo clase tiene un precio bastante competitivo de $306.70, ya que las cocinas Durex y Mabe con iguales características que esta, están a precios superiores de $350, a excepción en el almacén Comandato en donde la Durex la encuentran a $300.39, pero en los otros almacenes tiene un precio bastante superior a la Bosch, por lo tanto Juan José Aguirre tiene una ventaja de precio al comercializar esta marca que ofrece este producto con iguales ventajas que otras marcas pero con precios mas bajos.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- Por el contrario y lo cual nos pareció muy raro es que la cocina Bosch de 4 hornillas la comercialicen a un precio muy alto de $525.52 lo cual es exageradamente caro, tomando en cuenta que sus características no son muy diferenciadas como para la diferencia de precios.
- La refrigeradora Bosch de 14 pies con iguales características que otras marcas como Samsung y Mabe ofrece un precio mucho más bajo y bastante competitivo de $449.04 frente a precios superiores de $500 en otras marcas lo cual, le da una ventaja mas para comercializar esta marca.
- Los minicomponentes Sankey que comercializa es una marca no conocida que ofrece precios bajos, pero la calidad no es tan buena de marcas como Sony, LG, Samsung, etc. Lo cual a pesar de ofrecer precios bajos le da una desventaja.

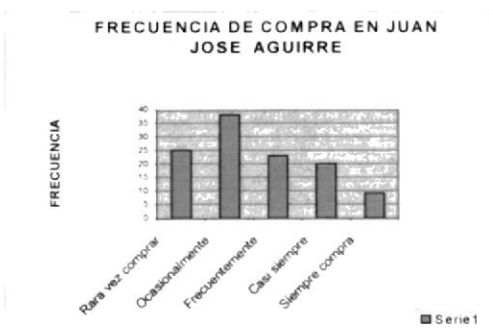
1.6.1.3 Demanda

Para identificar la demanda del almacén Juan José Aguirre en la encuesta a los clientes preguntamos su frecuencia de compra, para reconocer cuanta demanda tiene de sus clientes, y poder saber si estos son fieles o no.

FRECUENCIA DE COMPRA EN EL ALMACEN JUAN JOSE AGUIRRE

OPCION	FREC.	%
Rara vez comprar	25	21.74
Ocasionalmente	38	33.04
Frecuentemente	23	20
Casi siempre	20	17.39
Siempre compra	9	7.83
Total	115	100

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL



1.6.2 Proveedores

Proveedores son aquellas personas o empresas que ofrecen los bienes o servicios que permiten a la empresa producir o comercializar lo que venderá. Los proveedores son indispensables para el éxito del marketing, es por esto que ellos forman parte del sistema mercadológico.

Los proveedores de Juan José Aguirre son las siguientes empresas:

- TECNOMEGA
- SIGLO XXI
- INFORED
- CARTIMEX S.A.
- INMOBILIARIA CHACHESA S.A.
- PAÑAFOTO ZONA LIBRE S.A.
- MARLEX S.A.
- SUN INTERNATIONAL
- CHENCO ENTERPRICE S.A.
- KANGLE S.A.
- VIDA PANAMA Z.L. S.A.
- ROSSY FASHION INTERNATIONAL

1.6.2.1 Marcas y líneas de productos

PROVEEDOR	PRODUCTO	MARCA
INMOBILIARIA CHACHESA	JUGUETES	VARIAS
SUN INTERNATIONAL	HORNOS MICROONDAS	DAEWOO

	HORNOS ASADORES LAVADORAS	
SUN INTERNATIONAL	MINICOMPONENTES RADIOGRABADORAS	SANKEY
MARLEX S.A.	EQUIPOS DE SONIDO	JVC
ROSSY FASHION	COCINAS, REFRIGERADORAS Y CONGELADORES	BOSCH
LA GANGA	LAVADORAS	DAEWOO
CHENCO ENTERPRICE	ARTICULOS PEQUEÑOS DOMESTICOS	VARIAS
CHENCO ENTERPRICE	FAX	PANASONIC
IMPORTADORA ALICIA	REPOSTEROS, HIELERAS, OLLAS, ETC	VARIOS
LA GANGA	DVD	DAEWOO
LA GANGA	MINICOMPONETE	LG
ORIENT ECUATORIANA	RELOJES	ORIENTE
AGROSIERRA	HORNOS, PLANCHAS, LICUADORAS, ETC.	OSTER
KANGLE S.A.	TELEVISORES	OMEGA
VIDA ZL S,A.	EQUIPOS DE SONIDO	DAEWOO
MABE ECUADOR	COCINAS REFRIGERADORAS CONGELADORES	DUREX Y MABE
PANAFOTO ZONA LIBRE	TELEVISORES	PANASONIC
INFORED	COMPUTADORAS Y ACCESORIOS	CLONES

TECNOMEGA	COMPUTADORAS Y ACCESORIOS	CLONES
SIGLO XXI	COMPUTADORAS Y ACCESORIOS	CLONES
CARTIMEX	COMPUTADORAS Y ACCESORIOS	CLONES

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL CIB-ESPOL

1.6.2.2 Análisis de los Precios de los proveedores.

El almacén Juan José Aguirre por la crisis financiera por la que está pasando actualmente y por el hecho que está descapitalizado no puede realizar pedidos de grandes cantidades de artículos a sus diversos proveedores y los pedidos que realizan son pequeños solo para cubrir la demanda existente en un corto periodo de tiempo, venderlos y esperar a recuperar capital suficiente para poder realizar otro pedido igual y es por este motivo por lo que el almacén se encuentre desabastecido de mercadería. Por lo dicho anteriormente y por no ser un cliente atractivo por volumen de compra para los proveedores, estos no le ofrecen precios que le permitan tener una mayor ganancia o rentabilidad.

Los productos de la marca Bosch que comercializa son los que les deja una mayor ganancia, que son productos que le ofrece su proveedor Rossy Fashion. Los otros electrodomésticos le dan ganancias no tan grandes con ciertas excepciones como el fax inalámbrico Panasonic. Los que si le dejan una ganancia irrisoria son los electrodomésticos pequeños y los juguetes y otros artículos que comercializan.

Las computadoras vendidas al por mayor le dejan una ganancia y rentabilidad bajas, porque consiguen precios altos, ya que localmente no eligen proveedores con precios bajos, como Siglo XXI, los cuales tienen precios altos, los otros les dan precios más

bajos que Siglo XXI pero igual no les dejan mucho margen de ganancia. Cuando las importa les queda un poco mas de margen pero igual no es tan significativo, esto se debe a la poca experiencia en los negocios internacionales para conseguir mejores precios en el mercado.

1.6.2.3 Garantía

- Los proveedores de electrodomésticos dan garantía de los productos dependiendo de la garantía que de la marca o casa comercial de estos. Los años de garantía depende de la marca y él articulo y estos pueden ir desde 1 a 3 años.
- La garantía de las computadoras que dan los diferentes proveedores oscila entre 1 y 2 años, esta solo cubre daños por defectos de fábrica tanto en sus partes y piezas como es sus accesorios. Esta no cubre daños por mala manipulación y variaciones de voltaje.
- En los otros artículos como juguetes y productos pequeños no dan ningún tipo de garantía.

1.6.2.4 Tiempos de entrega

El tiempo de entrega son los días transcurridos desde que se finiquita el negocio entre el almacén de electrodomésticos y sus proveedores.

La negociación consiste en que se hace el pedido vía telefónica y por fax, el proveedor envía al siguiente día una proforma de lo solicitado y que si tienen en stock, si el almacén acepta los precios, tiene obligatoriamente que enviar los cheques postfechados para que el proveedor proceda al despacho y futura entrega de la mercadería.

La entrega de la mercadería dependiendo del proveedor es realizada aproximadamente en 3 días. En caso de que los artículos solicitados no se encuentre en stock, la entrega se

realizará cuando estén disponibles, esto puede ser cuando el proveedor realiza nuevas importaciones de mercadería, lo cual puede tomar mas de 15 días.

1.6.2.4.1 Capacidad de respuesta.

Al hablar de capacidad de respuesta nos referimos las facilidades que los diferentes proveedores otorguen al almacén en el momento de realizar la negociación.

Anteriormente cuando el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre estaba en su época de auge contaba con una gran lista de proveedores que competían arduamente para captarlo como cliente, otorgándoles gran variedad de facilidades, ya sea en el tiempo de entrega, variedad de productos y marcas, crédito, garantías, etc.

A medida que pasaron los años y en el periodo de tiempo de su recaída fueron descapitalizandose y a su vez impidió que puedan continuar realizando compras de montos grandes como los manejaban antes y hasta llegar a incumplir sus obligaciones de crédito, lo que hizo que su imagen ante los proveedores decayera y dejando de ser un cliente atractivo para ellos. Todo esto hizo que los proveedores disminuyan todo tipo de prevendas con el almacén y perdiendo este a muchos de sus grandes proveedores como Mabe del Ecuador a quienes les debe alrededor de $150.000 USD, los cuales continua pagando con cuotas mensuales de $5000, que terminará de pagar en septiembre del 2003.

Actualmente cuenta con algunos proveedores de electrodomésticos, los cuales tratan de satisfacer los requerimientos del almacén, para de esta manera continuar negociando posteriormente.

Los proveedores de partes y piezas de computadoras resultan muy importantes para Juan José Aguirre debido a que el volumen de ventas que este posee en forma mayorista sí es

significante para ellos, por lo que mantienen una buena relación comercial. Las compras tanto de partes y piezas como de accesorios para computadoras se realizan en diferentes partes en nuestro país como realizando importaciones.

1.6.2.5 Crédito

Todas las negociaciones realizadas entre el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre y los proveedores, las diferentes adquisiciones de mercadería se las cancela mediante cheques post-fechados.

Dependiendo del proveedor el plazo de crédito puede ser:

- De 30 a 45 días
- De 30, 60, 90, día

Cada uno de los proveedores otorga un cupo diferente en dólares para la compra de mercadería por parte de Juan José Aguirre. Estos cupos pueden ser:

- $ 15000
- $ 10000
- $ 8000

El único proveedor que le da un cupo ilimitado es La Ganga, siendo esto de gran ayuda para el almacén ya que no cuentan con capital propio para abastecerse de mercadería con sus propios recursos financieros.

1.6.2.6 Problemas con los proveedores

- Debido a la desconfianza por parte de los proveedores hacia el almacén, estos no le ofrecen precios muy ventajosos, lo que impide que este obtenga un mayor margen de ganancia en la venta de sus productos.

- No existe flexibilidad del pago contra entrega, nos referimos con esto a que el proveedor no entrega la mercadería si es que no tiene en su poder los cheques post fechados.
- Otro problema subsiste de la no-flexibilidad en el pago, porque puede darse el caso de que el gerente general no se encuentre disponible para firmar los cheques, y se necesite la mercadería para cumplir con un pedido urgente de un cliente, ya sea este particular o mayorista, por lo que disminuye la capacidad de respuesta con el cliente.
- Los cupos de compra otorgado por los proveedores pueden resultar pequeños en el caso de que exista una gran demanda de artículos por parte de los clientes del almacén.



CIB-ESPOL

1.6.3 Clientes

Cliente es el individuo u organización que toma una decisión de compra de los productos que otra organización ofrece en el mercado.

El comportamiento del cliente es la forma como los individuos, grupos y organizaciones seleccionan, compran, usan y disponen de bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades. El objetivo del marketing es precisar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes meta.

El almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre tiene 3 tipos de clientes:

- **Clientes particulares.-** son aquellos que llegan al almacén solicitando el producto para adquirirlo.
- **Cliente Institucional.-** son personas que pertenecen a alguna de las empresas con la que Juan José Aguirre tiene convenios, los cuales les permite a los trabajadores obtener sus productos sin cuota de entrada, ni garante a un plazo de hasta 12 meses,

con cuotas mensuales y proporcionales al valor del artículo. Las empresas o instituciones actúan como agentes de retención, es decir que le retienen a sus empleados en el rol de pagos la cuota que deben de pagarles y emiten los primeros días del siguiente mes un cheque por el valor total retenido a favor de AGUIVISA (razón social de Juan José Aguirre).

- **Cliente por mayor.-** son empresas o personas jurídicas que compran varias unidades del mismo producto, estos pueden comprar al contado o a crédito de 30 a 90 días, este crédito solo se lo realiza con cheques postfechados.



CIB-ESPOL

1.6.3.1 Segmentación del mercado

La segmentación de mercado se orienta al cliente y por ello es compatible con el concepto de marketing. Al segmentar, primero se identifican las necesidades de los clientes dentro de un submercado y luego se decide si resulta diseñar una mezcla de mercado para satisfacerlas. El almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre no cuenta con un departamento de marketing, ni con personas especializadas en marketing orientados a la detección de necesidades con la búsqueda de la satisfacción del cliente, por ende, ellos no tienen definidos un mercado meta a quienes van dirigidos sus esfuerzos de marketing, en otras palabras no tienen segmentado el mercado.

1.6.3.2 Posicionamiento en el mercado

Es el lugar en la mente del mercado meta en el que se encuentra la oferta o imagen de una empresa. El posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con el y con otros que vende la misma compañía.
Una compañía necesita crear una imagen para su producto en el mercado y cómo distinguirlo de la competencia, la compañía necesita crear una imagen para su producto en la mente de los consumidores.

Por último podemos identificar con la encuesta de que la mayoría de los encuestados opinaron que la publicidad del almacén Juan José Aguirre es regular y buena, pero pensando en la publicidad pasada, ya que en la actualidad no realizan ningún tipo de publicidad.

1.7 Análisis de la Matriz BCG

PARTICIPACION DE MERCADO

EXPECTATIVA DE CRECIMIENTO	ALTA	BAJA
ALTA	*ESTRELLAS*	*INCOGNITAS*
BAJA	*VACAS DE EFECTIVO*	*PERROS*

Es la matriz de crecimiento/participación que creó una empresa líder en consultoría gerencial (El Boston Consulting Group). Se divide en cuatro celdas, cada una de las cuales indica un tipo distinto de negocios:

1. **Interrogaciones:** son negocios que operan en mercado de alto crecimiento pero tienen una participación de mercado relativamente bajo. Casi todos los negocios inician como interrogaciones cuando una empresa trata de ingresar en un mercado de rápido crecimiento en el que ya hay un líder. Una interrogación requiere mucho efectivo porque la empresa requiere invertir mucho dinero en planta, equipo y personal para no quedarse atrás, por esto la empresa tiene que pensar bien si debe seguir invirtiendo o no, dinero en ese negocio.

2. **Estrellas.-** son los líderes de un mercado de rápido crecimiento, no necesariamente produce flujo de efectivo positivo para la empresa, ya que debe gastar fondos sustanciales para seguir el ritmo del crecimiento del mercado y defenderse de los ataques de los competidores.
3. **Vacas de efectivo.-** cuando la tasa de crecimiento anual de un mercado baja a menos del 10%, la estrella se convierte en una vaca de efectivo si sigue teniendo la participación relativa mas alta del mercado. Una vaca de efectivo produce un flujo de efectivo positivo para la empresa, ya que no tiene que financiar la expansión de capacidad porque la tasa de crecimiento se ha frenado.
4. **Perros.-** son negocios que tienen participación baja en mercados de lento crecimiento. Por lo general, estos negocios generan bajas utilidades o incluso pérdidas.

El almacén de Electrodomésticos Juan José Aguirre cuenta con 2 unidades estratégicas de negocio:

- UEN 1: Las ventas al por mayor de diferentes electrodomésticos y computadoras a varias provincias del país.
- UEN 2: Las ventas al detalle realizadas en el punto de ventas

De acuerdo a las características de la matriz BCG consideramos que

UEN 1: es la vaca de efectivo en el almacén debido a que tiene una alta participación en el mercado, ya que los otros almacenes comercializadores de electrodomésticos y computadoras no han tomado la iniciativa de vender al por mayor a diferentes cantones, parroquias, pueblos de algunas provincias en nuestro país.

Por otra parte tiene una expectativa de crecimiento reducida, ya que la cantidad de clientes que poseen en los diferentes lugares no van a incrementar puesto que son poblaciones pequeñas en donde existen pocos almacenes que venden electrodomésticos y

computadoras quienes son los que compran los diferentes artículos que vende Juan José Aguirre para comercializarlos en dichos pueblos.
Estas ventas son las que generan aproximadamente el 80 % de las ventas totales del almacén por lo que representa la mayor parte de sus ingresos.

UEN 2: esta unidad es la interrogante del almacén debido a que se encuentra en un mercado en crecimiento debido a que en los últimos los almacenes comercializadores de electrodomésticos han ido aumentando debido a la fuerte demanda que existe de estos productos, ya que son necesarios para poder llevar un estilo de vida mejor, además no tiene una cuota de mercado elevada porque de la encuesta realizada podemos obtener que la participación de mercado en la ciudad de Guayaquil es un 7.33%, lo que representa las ventas realizadas en el punto de venta.

* Luego de identificar las 2 UEN´s del almacén Juan José Aguirre podemos concluir que:

- Las ventas que genera la UEN 1 representan la mayor parte de los ingresos del almacén, lo que sirve para cubrir diferentes gastos administrativos de este, ya que si el punto de venta no existiese todos los gastos se redujeran, no se necesitaría tantos empleados, un espacio físico tan grande por lo que disminuiría el arriendo, además de los gastos en servicios básicos serían menores.
- La UEN 2 que actualmente la hemos identificado como una interrogante, resulta el principal objetivo de nuestra reingeniería, la cual pretendemos con este trabajo convertirla en una estrella como era en el pasado.
- LA UEN 1 que hemos considerado como una vaca de efectivo, si no se logra innovar podría continuar en la misma situación e incluso llegar a convertirse en perros, lo que resultaría terrible para el almacén. Es importante proyectarse hacia el futuro, no solo llegar a obtener ganancias actualmente. Como innovación podemos considerar

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

incluir nuevas líneas de producto, brindarle un mayor valor agregado al cliente, como mejorar o aumentar los servicios ofrecidos a estos.

1.8 Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor describe las actividades internas y externas a una organización, y las relaciona con el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa. Uno de los aspectos claves de la cadena de valor es el reconocimiento de que las organizaciones son mucho más que un conjunto aleatorio de dinero y personas. Estos recursos no tienen valor a no ser que se apliquen a actividades y se organicen en rutinas y sistemas que garanticen que los productos o servicios que se fabrican sean valorados por el consumidor o usuario final

Actividades Primarias

Están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio y pueden clasificarse en 5 grandes grupos que son:

- Logística Interna
- Operaciones
- Logística Externa
- Marketing y Ventas
- Servicios

De los cuales identificamos en el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre los siguientes:

Logística Interna: en Juan José Aguirre dentro de logística interna tenemos a los proveedores, los cuales tienen un solo factor que le genera valor al almacén es el hecho de que las entregas de la mercadería se realiza en un corto plazo, lo que facilita la entrega de los productos a los clientes del almacén.

Factores como el precio que otorga los proveedores a Juan José Aguirre es desfavorable ya que son altos debido a que mantiene volúmenes bajos de compra, lo que no los hace competitivos en el mercado.

Operaciones: estas actividades sí generan valor al almacén, puesto que el proceso para otorgar un crédito es ágil y rápido, pero por otro lado no generan valor la participación en este proceso personas como la encargada de caja, quien no tiene buen trato al cliente, ya que cuando el cliente se acerca a cancelar sus pagos o a realizar otro tipo de consulta lo ignora ya que se encuentra realizando otras actividades.

Logística Externa: esta es la principal actividad que no genera valor puesto que no entregan a domicilio las compras que realizan los clientes, y esta actividad de acuerdo a la encuesta tiene un 8.89% de importancia en el momento en que las personas realizan la compra.

Marketing y Ventas: Esta actividad es la que primordialmente no les genera valor ya que no realizan ningún tipo de actividades de marketing para atraer clientes, los vendedores no reciben ningún tipo de capacitación para poder desenvolverse mejor en su labor de incrementar las ventas del almacén, por otro lado la señorita que vende dentro del punto de venta no es la adecuada porque no sabe explicar los usos y beneficios de los artículos.

Servicios: Esta actividad no existe dentro del almacén, por lo tanto no obtiene valor agregado de actividades de este tipo, las cuales según la encuesta son muy importantes para los clientes en el momento de la compra, estas actividades son mantenimiento y seguro de la mercadería las cuales tienen un 62.22% y un 28.89% de importancia respectivamente.

Actividades de Apoyo

Ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias, se pueden dividir en 4 grupos:

CIB-ESPOL

Aprovisionamiento no genera valor el hecho que las compras realizadas por Juan José Aguirre en cada ocasión a los proveedores no es la misma tanto en volumen como en variedad de artículos, lo que provoca que estos no cuenten con un promedio de compras de Juan José Aguirre, lo cual lleva a desconocer el momento en el cual necesitará provisionarse de mercadería que no tengan en existencia.

Desarrollo Tecnológico: Juan José Aguirre no cuenta con desarrollo tecnológico, ya que no poseen software que mejoren sus procesos, como con los proveedores y de las compras de sus clientes para así poder detectar qué clientes han dejado de comprar en el almacén, por lo tanto no genera valor con este tipo de actividades de apoyo.

Gestión de Recursos Humanos: estas actividades no generan ningún valor en Juan José Aguirre, ya que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos, lo que provoca que diversas funciones correspondientes a departamentos tales como contratación, gestión, formación, desarrollo del personal de la organización, no se lleven a cabo adecuadamente y lo que es peor que algunas de estas que son importantes como la formación y desarrollo del personal, no se lleven a cabo, esto ocasiona que Juan José Aguirre no cuente con personas capacitadas para desempeñar bien estas funciones.

Infraestructura: entre las actividades que no generan valor en esta actividad de apoyo podemos mencionar:

La cultura organizacional de este almacén es rígida ya que no ha cambiado a través del tiempo de acuerdo al desarrollo del mercado.

La infraestructura física de la compañía puesto que cuenta con un edificio antiguo el cual posee tanto sus paredes, tumbados, techos y divisiones de oficina en malas condiciones, lo que no genera valor al producto, ya que el cliente no se siente motivado a realizar la comprar al observar el estado del almacén.

No existe control de calidad en el servicio de parte de la gerencia, los empleados realizan actividades que no competen a sus funciones en lugar de preocuparse por el servicio que se brinda a los clientes.

1.9 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Este análisis sugiere que existen razones inherentes a cada empresa para explicar que unos sean más competitivos que otros, también nos dice que la capacidad de una organización para competir en un mercado dado está determinada por los recursos técnicos y económicos de la organización así como por cinco fuerzas del entorno cada una de las cuales amenaza a la organización y la lleva a un mercado nuevo.

1. ***Amenaza de nuevos entrantes:*** no existen barreras de entrada para acceder al mercado de electrodomésticos, por lo cual se ha incrementado en gran magnitud la cantidad de almacenes de electrodomésticos grandes, medianos y pequeños en la ciudad de Guayaquil, lo que puede continuar en el futuro.
2. ***Poder de Negociación de los clientes:*** en el punto de venta no existe poder de negociación de la empresa, ellos tienen que adaptarse a los precios y políticas de crédito establecidos por el almacén, en las ventas al mayoreo una pequeña cantidad de clientes si ejercen este poder ya que su volumen de compra es considerable.
3. ***Poder de Negociación de los proveedores*:** existe un alto poder de negociación de los proveedores debido a que Juan José Aguirre no es un cliente atractivo ya que sus volúmenes de compra son bajos, por lo cual tiene que someterse tanto a los precios como a las políticas de crédito que estos les den.
4. ***Amenaza de Productos Sustitutos:*** Como sustituto de los almacenes de electrodomésticos que hemos utilizado para nuestro análisis, los cuales cuentan con similares características, tenemos los locales comerciales e importadores que venden electrodomésticos en la ciudad, no dan crédito pero si precio más bajos y estos son accesibles a los clientes de acuerdo a su capacidad económica.
5. ***Rivalidad entre los Competidores***: en el mercado de electrodomésticos existe una gran cantidad de almacenes participando en él, los cuales compiten agresivamente

con estrategias de marketing como promociones, publicidad, etc. tratando de captar mayor cantidad de clientes y con esto lograr aumentar su participación en este.
Debido a esta gran cantidad de competencia Juan José Aguirre debe de adaptarse a la evolución de mercado implementando constantemente estrategias de marketing, caso contrario quedará fuera del mercado.

1.10 Análisis FODA

El FODA es principalmente un instrumento de análisis organizacional que identifica las Fortalezas y Debilidades de la empresa, igual como las Oportunidades y Amenazas del entorno en donde se desenvuelve la empresa.
La evaluación del FODA tiene que ser profunda, exacta y continua, mientras más sistemática, menor será la posibilidad de sorpresas y mas exacta la estimación de los impactos, de los cambios.

1.10.1 Fortalezas

Actualmente el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre no cuenta con fortalezas que puedan hacerlo permanecer en el mercado y mucho menos sobresalir de entre sus competidores, y es este el motivo de la reingeniería a realizar.

1.10.2. Oportunidades

Podemos identificar las siguientes oportunidades para el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre:

- Permanecer en el mercado competitivo de electrodomésticos ya que con la actual situación de esta empresa y si no llegaran a aplicar la reingeniería que estamos proponiendo podrían salir del mercado.

- Aumentar su participación en el mercado, ya que uno de los objetivos es recuperar la gran participación de mercado que tenia en décadas anteriores.
- Expandirse a otras ciudades del Ecuador que sean atractivos para este mercado, tales como Quito, Cuenca, esto se podrá lograr a largo plazo, una vez que se hallan arreglado los problemas que presentan actualmente con su único almacén en la ciudad de Guayaquil.
- Uso de tecnología para mejorar sus procesos.
- Aprovechar las ventajas de tener una zona de libre comercio con países hermanos y con esto adquirir costos de importación menores.

1.10.3 Debilidades

Debido al análisis la situación actual del almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre podemos identificar las siguientes debilidades:

- La descapitalización existente lo que impide adquirir una mayor cantidad de mercadería, con variedad de modelos y marcas, para de esta manera poder surtir el almacén y resulte atractivo al cliente en el momento de adquirir un determinado artículo.
- La infraestructura física del almacén que se encuentra en mal estado, lo que lleva a tener una mala impresión de este, pareciendo viejo, descuidado y con falta de aseo.
- El poco poder de negociación que tiene con los proveedores, ya que no pueden exigir descuentos en los precios lo que lleva a que posean un alto costo de ventas, y por lo tanto un bajo margen de rentabilidad.
- La falta de capacitación del personal que labora en el almacén, ya que no cuentan con un adecuado proceso adecuado de selección, contratación, capacitación y formación de empleados.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

CIB-ESPOL

1.10.4 Amenazas

De entre las amenazas que encontramos en Juan Jose Aguirre están:

- La pérdida de los créditos que les proporcionan los Bancos, ya que estos podrían llegar a desconfiar de la rentabilidad de este, y en los actuales momentos todas las actividades de adquisición de mercadería son realizadas gracias a el dinero prestado a los bancos.
- El incremento de oferta por parte de los almacenes comercializadores de electrodomésticos en la bahía, lo que ocasionaría que los precios de los artículos caigan resultando aun más atractivos para el público
- Rivales que tengan capacidad de hacer una mayor inversión en tecnología.
- Existencia de una nueva crisis económica en nuestro país en el futuro.

1.11 Problemas en la situación actual de la empresa

Una vez recopilada toda la información y analizados los diferentes procesos existentes en todas las áreas del almacén podemos identificar los problemas de la empresa que afectan su buen funcionamiento:

- La infraestructura del almacén en general, incluyendo el punto de venta y la parte administrativa está en mal estado.
- La administración se resiste al cambio, porque tienen una cultura organizacional rígida, la cual no se adapta al mercado.
- La mayoría del personal no son las personas idóneas para desempeñar su cargo.
- El personal no posee uniforme y algunos de los empleados no se visten adecuadamente, lo cual establece una mala imagen del almacén en la mente del consumidor.
- Los vendedores no reciben capacitación para reforzar sus habilidades en ventas.

- No cuentan con un departamento de recursos humanos para realizar un buen proceso de selección, contratación, formación y capacitación del personal.
- No tienen un departamento de marketing para poder establecer estrategias de marketing para mejorar su posicionamiento del mercado.
- A parte de que no cuentan con un departamento de marketing, no realizan ningún tipo de promoción o publicidad para captar clientes en fechas especiales, a diferencia de los otros almacenes que poseen publicidad agresiva en dichas fechas.
- No realizan ningún tipo de publicidad para que los consumidores descubran que continúan presentes en el mercado.
- En las ventas al por mayor otorgan un crédito de 30, 60 y 90 con cheques post fechados, la mayoría de estas ventas son a provincias y una vez que aprueban un crédito envían la mercadería sin tener los cheques, ya que después de 2 días envían a los recaudadores a recoger los cheques a las diferentes provincias, en donde corren el riesgo de *no pago,* ya no tienen respaldo legal para reclamar el pago.
- Los costos de los productos que comercializa son altos por lo que sus costos de ventas son altos y esto hace que su utilidad bruta sea reducida, además influye en el hecho de no tener precios competitivos que sean atractivos para los consumidores.
- Tienen una lenta rotación de cuentas por cobrar lo que no le permite recuperar el dinero pronto, esto a ellos sí les afecta ya que en los actuales momentos se encuentran descapitalizados.
- En los últimos 3 años han obtenido pérdidas considerables.
- Se encuentran endeudados, ya que casi toda la financiación de la empresa proviene de deuda y más no de capital fresco.
- Dependen de los bancos, lo que hace que tengan grandes gastos en intereses.
- Sus gastos administrativos son muy altos, incluso tan altos como sus ingresos

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL



CIB-ESPOL

CAPITULO II

HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERIA

2.1 Plan de Benchmarking

Benchmarking es un instrumento extraordinario que permite acceder y mantenerse en el liderazgo y sin el cual esto no es posible; porque el Benchmarking es ante todo una metodología y un modo riguroso de actuar para determinar en primer lugar cuáles son los aspectos claves en que debo mejorar y sobresalir en mi empresa.

Consiste en que una empresa para que pueda mejorar y llegar a sobresalir, necesita observarse y observar, tener los ojos muy abiertos, recoger aquello que descubra a su alrededor que le permita distinguirse, e incorporarlo creativamente en la propia organización.

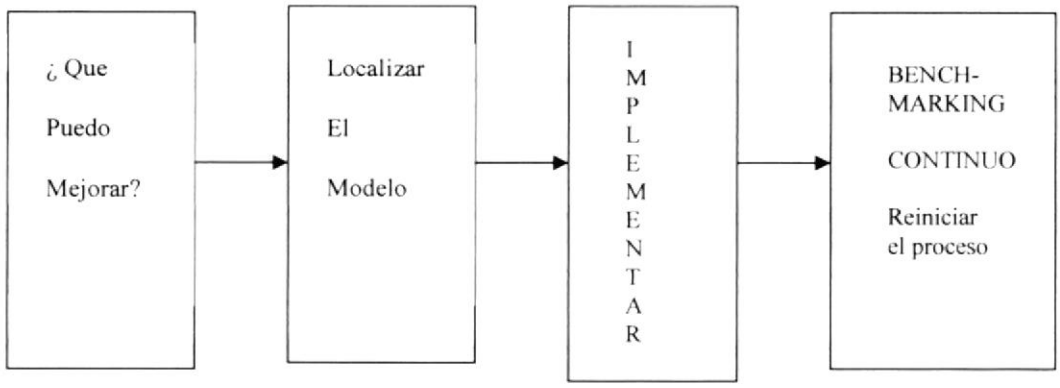
El Benchmarking se configura como un elemento fundamental para la mejora continua, con el objetivo de servir al cliente.

En realidad, todo lo que hace la empresa puede ser objeto de un plan de Benchmarking. Porque todo esto es susceptible de ser investigado, comparado y mejorado.

2.1.1 Fases del Plan de Benchmarking.

El proceso de Benchmarking ayuda a planificar, investigar, observar, adaptar y mejorar, con un objetivo de búsqueda de la excelencia en la relación cliente – proveedor interna, en el sentido de la gestión de la calidad total, con el fin último de lograr la máxima satisfacción del cliente exterior.

Todo proceso de Benchmarking consta de 4 fases:



2.1.1.1 Fase I del plan de Benchmarking

La primera fase de un plan de Benchmarking es identificar ¿Qué puede mejorar dentro de la empresa?, esto se encuadra en un proceso de dirección que busca la calidad total, dentro de un plan de empresa que tiene en cuenta el entorno geográfico, político, económico, sociocultural y de mercado en que se desenvuelve el proceso del negocio.

La visión del entorno debe ser lo más profunda y objetiva posible, y abarcar mucho en extensión, y en detalles más próximos y aparentemente insignificantes. También hay que desmenuzar información de aquellas empresas que usan procesos de logística, comercialización, lanzamiento de productos nuevos o administración de los que yo puedo utilizar conocimientos y experiencias.

Para poder llevar a cabo esta fase del plan de Benchmarking hicimos una investigación en el mercado de electrodomésticos, realizamos un estudio minucioso de la competencia.

2.1.1.1.1 Reconocimiento de la Competencia

Para identificar el mercado de electrodomésticos en la ciudad de la Guayaquil realizamos un análisis de diferentes aspectos para que con esto tengamos claro en que entorno se desenvuelve el almacén Juan José Aguirre y cuál es la competencia directa de este almacén.

Escogimos como competencia directa de Juan José Aguirre a los almacenes líderes del mercado considerando las diferentes sucursales en la ciudad de Guayaquil, mas no a los pequeños comercializadores de electrodomésticos, ya que todos nuestros esfuerzos están dirigidos a conseguir que Juan José Aguirre recupere su liderazgo en el mercado.

Los almacenes que escogimos son:

- ***LA GANGA***

Puntos de venta

- Av. 9 de Octubre y Lorenzo de Garaicoa
- Av. 9 de Octubre y García Avilés
- Malecón Simón Bolívar
- Ciudadela Alborada

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- ***CREDITOS ECONOMICOS***

Puntos de venta:

- Luque y Escobedo (Matriz)
- 9 de Octubre y García Avilés
- Eloy Alfaro y Cuenca
- Centro Comercial Albán Borja
- Centro Comercial Santa Isabel
- Centro Comercial Policentro
- Centro Comercial Malecón

- Ciudadela Alborada 2da etapa, Av. Guillermo Pareja Rolando

- ***COMANDATO***

Puntos de venta

- 9 de Octubre y García Avilés
- Centro Comercial Alban Borja
- Ciudadela Alborada, Av. Guillermo Pareja Rolando
- Ciudadela Atarazana
- Almacén de talleres en La Atarazana

Servicio Técnico en el centro

- ***ARTEFACTA***

Puntos de venta

- Av. Francisco Boloña y 7ma peatonal
- Av. 9 de Octubre y Boyacá
- Centro Comercial Policentro
- Av. 9 de Octubre y Escobedo
- Alborada
- Mall del Sol



CIB-ESPOL

- ***ORVE HOGAR***

Puntos de venta

- Urdesa
- Ciudadela Alborada
- Av. 9 de Octubre
- Centro Comercial Malecón

- ***ALMACENES JAPON***

Puntos de venta

- Av. 9 de Octubre y Boyacá
- Pedro Carpo y Av. 9 de Octubre

- ***JAHER***

Puntos de venta

- Av. 9 de Octubre y García Avilés
- Av. 9 de Octubre y Boyacá



CIB-ESPOL

2.1.1.1.2 Estudio de la competencia

2.1.1.1.2.1 Puntos de ventas, servicio y distribución de la competencia

Para identificar qué podemos mejorar dentro de nuestra empresa tenemos que obtener información de la competencia de cómo llevan el negocio y para esto realizaremos un estudio de dichas empresas. Para este análisis de la competencia tomamos en cuenta diferentes aspectos de las diferentes sucursales de los almacenes de electrodomésticos de la ciudad de Guayaquil; tales como:

1 Marcas que comercializan.- esto nos servirá para identificar las marcas más comercializadas en el mercado

2 Servicios.- con esta información estaremos al tanto de los servicios que ofrece la competencia.

3 Almacenes.- visitamos los diferentes puntos de ventas de los almacenes con el fin de observar el aspecto físico de estos, número de vendedores, el tipo de servicio que estos brindaban a los clientes.

LA GANGA

MARCAS DE ELECTODOMESTICOS COMERCIALIZADAS

REFRIGERADORAS: Durex, Mabe, Electrolux, Indurama

COCINAS: Durex, Mabe, Electrolux, Indurama

MICROONDAS: LG, Panasonic

LAVADORAS: LG, Daewoo, Whirpool

MINICOMPONTES: Sony, Panasonic, LG, Aiwa

TELEVISORES: Sony, Panasonic, LG (Flatron)

DVD: Nec

AIRES ACONDICIONADOS: Panasonic



CIB-ESPOL

SERVICIOS BRINDADOS

- **DISTRIBUCION**

Luego de adquirida la mercadería el almacén cuenta con servicio de distribución para los clientes, los cuales los conducen hasta el lugar donde se deberá entregar la mercadería.

La entrega cubre la mayoría de los sectores de la ciudad, al Sur hasta la Floresta, ya que sectores siguientes son más peligrosos, de igual manera para los otros puntos cardinales de la ciudad, la distribución no cubre lugares con delincuencia.

- **SERVICIOS POST-VENTA**

De acuerdo al artículo, cada uno de ellos tiene una correspondiente garantía, en caso de que algún artículo necesite de revisión o de arreglo, este lo realiza los servicios autorizados de la correspondiente marca.

PUNTOS DE VENTA

- **9 de Octubre y Lorenzo de Garaicoa**

Aspecto físico: almacén de tamaño mediano, de una sola planta, existe una gran cantidad de mercadería, por lo cual es un poco difícil caminar en el interior del almacén y es incomodo observar los diferentes artículos.

Número de vendedores: 4 vendedores

Servicio al cliente: Poca atención a los clientes por parte de los vendedores.



CIB-ESPOL

- **9 de Octubre y García Avilés**

Aspecto Físico: el almacén es de tamaño pequeño, de 2 plantas, en la planta baja se encuentran electrodomésticos ubicados de forma pegada, en la segunda planta esta todo lo que es audio y vídeo y se encuentra de una forma más espaciada.

Número de vendedores: 7 vendedores, 5 en planta baja, 2 en el primer piso alto

Servicio al cliente: poco atentos, cliente debe acercarse a preguntarles por un determinado artículo.

- **Malecón Simón Bolívar**

Aspecto Físico: local grande de una sola planta, la mercadería es abundante, se encuentra ubicada de una forma un poco incomoda, lo que no permite a los clientes caminar por los pasillos cómodamente.

Número de Vendedores: 6 vendedores

Servicio al cliente: los vendedores no están atentos en el momento en que llega un cliente para atenderlo

Nota: este almacén tiene otra entrada por el lado del pasaje Villamil (Bahía)

- **ALBORADA: Av. Rodolfo Baquerizo Manzur**

Aspecto físico del almacén: el almacén es un local pequeño de una sola planta. La decoración y ubicación de los productos no tienen mayor problema.

Servicio al cliente: el servicio es bueno ya que los vendedores sí son atentos y se acercan a los clientes a prestar servicio y al atender sí son amables.

Número de vendedores: 6 vendedores

CRÉDITOS ECONOMICOS

MARCAS COMERCIALIZADAS

TELEVISORES: Sony, LG, Samsung

AIRES ACONDICIONADOS: Samsung

DVD: Samsung

COCINAS: Durex, Mabe, Indurama, Whirpool

REFRIGERADORAS: Durex, Mabe, Indurama, Whirpool

MICROONDAS: Electrolux, Panasonic, Samsung, Haier

MINICOMPONENTES: Sony, LG, Aiwa, Panasonic

ARTICULOS PEQUEÑOS: Oster, Hamilton Beach

LAVADORAS: Whirpool, General Electric, Samsung, Durex, Electrolux

*En este almacén se comercializan otros artículos además de electrodomésticos, así como: cámaras digitales(marcas samsung y Sony) , celulares(diferentes marcas), sumadoras.

SERVICIOS BRINDADOS

- **DISTRIBUCION**

El almacén posee sistema de distribución a la mayoría de sectores de la ciudad, no se llega a zonas o sectores conocidos como peligrosos, para evitar el riesgo de que el (los) artículos sean hurtados, en estos casos el cliente es el encargado de transportar el producto adquirido.

- **SERVICIO POST VENTA**

El servicio post venta ofrecido es el de reparación, el cual es llevado a los talleres del respectivo almacén una vez que el cliente ha llevado el artículo al almacén y ha realizado el respectivo reclamo.



CIB-ESPOL

PUNTOS DE VENTA:

- **Luque y Escobedo**

Aspecto físico: es un almacén de tamaño grande, de 2 plantas, no existe demasiada cantidad de mercadería, por lo que existe espacio para caminar libremente dentro del almacén.

Número de vendedores: 3 vendedores en la parte inferior y 2 en la planta alta

Servicio al cliente: distracción por parte de los vendedores al momento que ingresa un cliente al almacén.

- **Av. 9 de Octubre y García Avilés**

Aspecto Físico: es un almacén de tamaño grande, de 2 plantas, la ubicación de los artículos es buena lo que permite a los clientes observar los electrodomésticos cómodamente.

Servicio al cliente: medianamente amables, no están atentos en el momento en que llega el cliente pero una vez que se les pregunta atienden de una manera cordial.

Número de Vendedores: 7 vendedores en la planta inferior y 4 en la superior

- **Eloy Alfaro y Cuenca**

Aspecto físico: grande, 1 planta, la mercadería se encuentra ubicada de forma espaciada, lo que permite caminar con tranquilidad en los pasillos del almacén.

Número de vendedores: 6 vendedores

Servicio al cliente: los vendedores acuden al cliente en el momento es que este necesita su ayuda con un artículo específico.

- **Alban Borja**

Aspecto físico del almacén: el almacén es un local grande, amplio, de dos plantas, agradable en su decoración incluso tienen simulación de espacios de un hogar cálido para promocionar cine en casa. En la planta alta se encuentra el departamento de crédito el cual tiene asientos para la espera, donde los clientes pueden esperar cómodos su turno. Los productos tienen una excelente ubicación, los cuales los clasifican por secciones como línea blanca, audio & vídeo, etc.

Servicio al cliente: los vendedores son amables y atentos cuando uno solicita alguna cotización, el único aspecto negativo es que los vendedores esperan a que uno como cliente haga una consulta, mas no ofrecen su ayuda.

Número de vendedores: 11 vendedores

- **Policentro**

Aspecto físico del almacén: el almacén es un local pequeño de dos plantas. A pesar de que hay 2 plantas, por el poco espacio que tiene y por la gran cantidad de productos que tienen en exhibición el local es muy poco amplio y resulta incomodo el recorrido del mismo para observar los productos.

Servicio al cliente: los vendedores son poco amables y poco atentos, ya que cuando uno entra al almacén no se interesan en atender al cliente, si desea algún tipo de información hay que solicitarles su atención.

Número de vendedores: 6 vendedores

- **Centro Comercial Malecón 2000**

Aspecto Físico: el almacén es de tamaño mediano, 1 planta, la mercadería está bien ubicada, lo que facilita la observación de los artículos por parte de los clientes.

Servicio al cliente: medianamente atentos, en ocasiones se encuentran ubicando mercadería nueva, por lo que no están observando los clientes que ingresan al almacén

Número de vendedores: 7 vendedores

* **Nota**: La entrada a este almacén es la entrada a un bloque del centro comercial, por lo que las personas que desean entrar por aquí obligatoriamente deben de pasar por Créditos Económicos.

- **ALBORADA: Av. Rodolfo Baquerizo Manzur**

Aspecto físico del almacén: el almacén es un local de mediano tamaño de dos plantas, los productos tienen una buena ubicación dejando suficiente espacio para que circulen los clientes.

Servicio al cliente: los vendedores son amables pero poco atentos ya que cuando uno entra al almacén no se interesan en atender al cliente, si desea algún tipo de información ay que solicitarles su atención.

Número de vendedores: 10 vendedores

COMANDATO

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

MARCAS COMERCIALIZADAS

TELEVISORES: LG, Samsung, Sony, Phillips, Panasonic

EQUIPOS DE SONIDO O MINICOMPONENTES: LG, Sony, Phillips

VHS: Samsung, LG

DVD: Daewoo, LG

COCINAS: Electrolux, Mabe, Durex, Ecasa, Whirpool, Indurama

REFRIGERADORAS: Electrolux, Mabe, Durex, Ecasa, General Electric, Samsung, LG, Whirpool, Indurama, Bosch

LAVADORAS: Electrolux, Mabe, General Electric, Whirpool

HORNO MICROONDAS: LG, Samsung

ELECTRODOMESTICOS PEQUEÑOS: Black & Decker, Windmere, Studio Pro

AIRES ACONDICIONADOS: LG

SERVICIOS BRINDADOS

- Servicio técnico especializado: si el articulo se descompone se llama a las oficinas para que lo vayan a retirar al lugar donde el cliente indique y es Comandato quien se encarga de la garantía con las casas comerciales.
- Entrega a domicilio totalmente gratis sin importar el artículo que compró el cliente.
- Tienen agencias en New York y España, si un cliente que se encuentre en cualquiera de esos dos lugares y deseen comprar algún electrodoméstico para sus familiares en Ecuador pueden hacer la compra y pedir que se lo hagan llegar a su familiar en Ecuador.



CIB-ESPOL

PUNTOS DE VENTA

- **9 de Octubre y García Avilés**

Aspecto Físico del almacén: Tamaño grande 2 locales comerciales unidos, mercadería bien distribuida, esto permite una fácil observación de los artículos.

Número de Vendedores: 7 personas

Servicio al cliente: los vendedores son atentos con el cliente en el momento de su llegada.

- **9 de Octubre y Boyacá**

Aspecto Físico: Tamaño mediano, 2 plantas, buena ubicación de artículos a lo largo del almacén.

Número de vendedores: 4 personas

Comportamiento de los vendedores: atentos con los clientes, ayudan al cliente en sus necesidades desde el momento en que ingresa al almacén.

***En este almacén se venden motos y bicicletas

- **Centro Comercial Alban Borja**

Aspecto físico del almacén: el almacén es un local pequeño de una sola planta, no es espacioso ni amplio, hay demasiados productos en exhibición tomando en cuenta su reducido espacio, los productos tienen una mala ubicación y se los observa uno sobre el otro dejando a los clientes poco espacio para poder circular, esto produce incomodidad al momento de recorrer el almacén para observar los productos.

Servicio al cliente: los vendedores son poco amables y cuando uno entra al almacén no se interesan en atender al cliente, si desea algún tipo de información hay que solicitarles su atención.

Número de vendedores: 3 vendedores



CIB-ESPOL

- **ALBORADA: Av. Rodolfo Baquerizo Manzur**

Aspecto físico del almacén: el almacén es un local de mediano tamaño de una sola planta, los productos tienen una buena ubicación dejando suficiente espacio para que circulen los clientes.

Servicio al cliente: los vendedores son poco amables y cuando uno entra al almacén no se interesan en atender al cliente, si desea algún tipo de información hay que solicitarles su atención.

Número de vendedores: 6 vendedores

- **Atarazana**

Aspecto físico del almacén: el almacén es un local grande de una sola planta, los productos tienen una buena ubicación dejando suficiente espacio para que circulen los clientes.

Servicio al cliente: los vendedores son amables al atender, pero cuando uno entra al almacén no se interesan en atender al cliente, si desea algún tipo de información hay que solicitarles su atención.

Número de vendedores: 6 vendedores

ARTEFACTA

MARCAS COMERCIALIZADAS

TELEVISORES: Panasonic, Toshiba, LG, Sony, Daewoo, Phillips

ARTICULOS PEQUEÑOS: Black & Decker, Sun bean

REFRIGERADORAS: Durex, Mabe, Whirpool, Indurama, Frigidaire

COCINAS: Durex, Mabe, Whirpool, Indurama, Frigidaire

AIRES ACONDICIONADOS: Panasonic

DVD: Daewoo, Toshiba, Panasonic

MINICOMPONENTES: LG, Daewoo, Aiwa, Phillips

LAVADORAS: LG, Whirpool

MICROONDAS: Panasonic, Daewoo



CIB-ESPOL

Nota: en este almacén existen bastantes artículos de la merca Daewoo

SERVICIOS BRINDADOS

- **DISTRIBUCION**

Cuentan con sistema de distribución de los productos adquiridos, con limitaciones en la ciudad, no llegan a las zonas peligrosas, por temor a que los delincuentes hurten lo que se está entregando.

- **SERVICIO POST VENTA**

Cualquier reclamo con respecto a alguna falla en el artículo o revisión de este ,se lo debe llevar a los talleres autorizados de la respectiva marca.

- **CUOTA FACIL**

En este almacén se permite la compra de artículos a crédito mediante la utilización de la tarjeta cuota fácil que es de fácil acceso a la mayor parte de los clientes.

- **COMPRAS EN ESPAÑA**

Este almacén permite a las personas que se encuentran viviendo en España el poder realizar las compras desde allá para ser entregadas a otra persona que se encuentre en nuestro país.



CIB-ESPOL

PUNTOS DE VENTA

- **9 de Octubre y Boyaca**

Aspecto físico: este almacén es de tamaño mediano, con una grande cantidad de mercadería, lo que en la parte anterior del almacén produce ciertas dificultades al momento en que los clientes caminan en el almacén buscando artículos

Número de Vendedores: 5 vendedores

Servicio al Cliente: los vendedores no están atentos a la llegada de la clientela

- **Centro Comercial Policentro**

Aspecto físico del almacén: el almacén es un local pequeño de una sola planta. No es muy agradable la decoración y los productos no están muy bien ubicados, además dentro del centro comercial esta mal ubicados ya que se encuentra al final de uno de los pasajes menos transitados del mismo.

Servicio al cliente: solo hay un vendedor que se encuentra en la parte de al fondo del almacén, el cual es poco atento ya que no se levanta a servir al cliente sino que uno como cliente tiene que acercarse a preguntarle.

Número de vendedores: 1 vendedor

- **9 de Octubre y Escobedo**

Aspecto Físico: este almacén es de tamaño mediano de una planta , con la mercadería ubicada de manera que si se permite el paso libre de los clientes al buscar un determinado artículo de su interés.

Numero de vendedores: 4 vendedores

Servicio al cliente: vendedores acuden al cliente en el momento en que este les solicita información.

- **ALBORADA: Av. Rodolfo Baquerizo Manzur**

Aspecto físico del almacén:el almacén es un local pequeño de una sola planta. No se observa mayor problema en la ubicación de los productos.

Servicio al cliente: los vendedores son amables pero poco atentos ya que cuando uno entra al almacén no se interesan en atender al cliente, si desea algún tipo de información hay que solicitarles su atención.

Numero de vendedores: 2 vendedores

- **Mall del Sol**

Aspecto físico del almacén: el almacén es un local grande, amplio, de una sola planta, agradable en su decoración, además su ubicación dentro del centro comercial es muy conveniente ya que se encuentra visible a los clientes.

Servicio al cliente: los vendedores son pocos esperan a que uno como cliente haga una consulta, mas no ofrecen su ayuda.

Número de vendedores: 5 vendedores



CIB-ESPOL

ORVE HOGAR

MARCAS COMERCIALIZADAS

TELEVISORES: LG, Samsung, Sony, Panasonic, Daewoo, Phillips, Icesa

EQUIPOS DE SONIDO O MINICOMPONENTES: LG, Sony, Samsung, Panasonic, Aiwa, Phillips, JVC

VHS: Samsung, Sony, Daewoo, LG

DVD: Daewoo, Samsung

COCINAS: Mabe, Durex, Whirpool, Indurama, Ecasa, General Electric, Electrolux
REFRIGERADORAS: Electrolux, Mabe, Durex, Ecasa, LG, Whirpool, Indurama, General Electric.
LAVADORAS: LG, Electrolux, Mabe, Samsung, Whirpool, General Electric, Durex, Daewoo, White Westinghouse
HORNO MICROONDAS: LG, Electrolux, Panasonic, Whirpool, Samsung
ELECTRODOMESTICOS PEQUEÑOS: Sumbean, Phillips, Black & Decker, Royal, Continental.
AIRES ACONDICIONADOS: LG, Panasonic, General Electric, Mabe
CONGELADORES: Frigidaire, Electrolux, Ecasa

SERVICIOS BRINDADOS

- Servicio técnico: en el caso de que la casa comercial de la garantía el cliente tiene que hacer el reclamo directamente con la marca, en los otros casos llevar el articulo a Orve Hogar y sus técnicos lo componen sin costo alguno. No cubre daños por variación de voltaje solo fallas de producción y ensamblaje.
- Entrega a domicilio totalmente gratis solo para productos de línea blanca.

PUNTOS DE VENTA

- **URDESA**

Aspecto físico del almacén: el almacén es un local grande de una sola planta. No es muy agradable la decoración y los productos no están muy bien ubicados.
Servicio al cliente: los vendedores son amables y atentos cuando uno solicita alguna cotización.
Número de vendedores: 3 vendedores

- **ALBORADA: Av. Rodolfo Baquerizo Manzur**

Aspecto físico del almacén: el almacén es un local grande de dos plantas, los productos tienen una buena ubicación dejando suficiente espacio para que circulen los clientes. Adicional están ubicados en la esquina de la avenida lo que da mas visibilidad a su ubicación dándole una ventaja sobre los otros almacenes que están en la misma avenida.

Servicio al cliente: los vendedores son poco atentos, cuando uno entra al almacén no se interesan en atender al cliente, si desea algún tipo de información hay que solicitarles su atención y al hacerlo son poco amables.

Número de vendedores: 8 vendedores

- **9 de Octubre entre García Avilés y Boyacá**

Aspecto Físico: este almacén es grande de una sola planta, bastante mercadería distribuida de manera adecuada lo que permite una fácil observación de los diferentes artículos exhibidos.

Número de vendedores: 7 vendedores

Servicio al cliente: los vendedores son medianamente amables, se comportan bien en el momento en que se les solicita información pero no están atentos a la llegada de los clientes.

- **Centro Comercial Malecón 2000**

Aspecto Físico: el almacén es de tamaño mediano de 2 plantas, en la parte superior la mercadería está medianamente amontonada.

Número de Vendedores: 4 vendedores

Servicio al cliente: los vendedores son poco atentos

ALMACENES JAPON

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

MARCAS COMERCIALIZADAS

REFRIGERADORAS: GE, Indurama, Electrolux

COCINAS: Durex, Electrolux, Indurama

ARTICULOS PEQUEÑOS: Oster, Osterizer, Windmere, Twist, Philips

LAVADORAS: LG, Whirpool

TELEVISORES: Sony, Samsung, Panasonic, Apex

DVD: Sony, Panasonic, Samsung

MINICOMPONENTES: Philips, Aiwa, LG, Sony

MICROONDAS: LG

AIRE ACONDICIONADO: LG



CIB-ESPOL

- En estos almacenes además de electrodomésticos se comercializan cámaras digitales Samsung, y relojes Casio.

SERVICIOS BRINDADOS

- **DISTRIBUCION:** este almacén cuenta con el sistema de distribución hacia el destino que los clientes deseen, siempre y cuando se encuentre dentro de los límites establecidos, por lo que no existe acceso a todos los sectores de la ciudad, por el peligro que se corre.
- **SERVICIO POST VENTA**: se remiten aquellos artículos que presenten fallas, a los talleres autorizados de la respectiva marca.
- **CUOTA FACIL:** en este almacén se permite cancelar los artículos a crédito con la tarjeta cuota fácil, la cual es de mejor acceso para los clientes.
- **MOVILES:** existen camiones que se dirigen a diferentes zonas de la ciudad con los electrodomésticos, las personas pueden observar, elegir y si cuentan con los requisitos necesarios para un crédito se pueden quedar con el artículo.

PUNTOS DE VENTA

- **9 de Octubre y Boyacá**

Aspecto Físico: el almacén es grande, de 2 plantas, la mercadería se encuentra ubicada de una manera correcta en todo el almacén lo que permite la comodidad del cliente en el momento de buscar un determinado artículo.

Número de vendedores: 7 vendedores, los cuales se encuentran vestidos de terno.

Servicio al cliente: los vendedores son atentos, preguntan las necesidades al cliente desde el momento en que ingresan al almacén.

- **Pedro Carbo y 9 de Octubre**

Aspecto Físico: almacén de tamaño mediano de 1 planta, la mercadería se encuentra ubicada de una forma menos espaciada que el otro almacén.

Servicio al cliente: los vendedores son atentos en el momento en que ingresa un cliente al almacén tratando de satisfacer sus necesidades.

Número de vendedores: 5

JAHER

MARCAS COMERCIALIZADAS



TELEVISORES: Sony, Samsug, TCL

MINICOMPONENTES: Sony, Samsung, LG, Panasonic, Aiwa

AIRES ACONDICIONADOS: Samsung, LG

MICROONDAS: Samsung, Electrolux

DVD: Samsug

COCINAS: Electrolux, Indurama, Mabe, Ecasa, Haceb

REFRIGERADORAS:Electrolux, Mabe, Indurama, Westinghouse

LAVADORAS: Samsung, Mabe, Electrolux

ARTICULOS PEQUEÑOS: Oster

* Predomina la marca Indurama en Refrigeradoras y Cocinas y Samsung en la mayoria de artículos

SERVICIOS BRINDADOS

- **DISTRIBUCION**

Cuentan con sistema de distribución, dependiendo del sector en donde se deba entregar el artículo, no llegan a lugares peligrosos, por temor a la delincuencia.

- **SERVICIOS POST VENTA**

Revisión y arreglo de artículos es remitida a los talleres autorizados de cada marca, dependiendo del daño se realiza o se rechaza.



CIB-ESPOL

PUNTOS DE VENTA

- **9 de Octubre y García Avilés**

Aspecto Físico: es un almacén grande , de 1 sola planta, la mercadería esta ubicada de forma que no existen inconvenientes en el momento de que se encuentren algunos clientes caminado en los pasillos del almacén.

Número de vendedores: 6 vendedores

Servicio al Cliente: los vendedores no atienden al cliente desde el momento que ingresa al almacén, se acercan al cliente en el caso de que este les pregunte algo.

- **9 de Octubre y Boyacá**

Aspecto Físico: almacén grande de 1 planta, mercadería ubicada correctamente, de igual manera que el otro punto de venta.

Número de Vendedores: 5

Servicio al Cliente: los vendedores brindan la atención adecuada una vez que el cliente ha solicitado alguna información.

CONCLUSIONES

- La mayoría de los almacenes cuentan con muchos de sus puntos de ventas amplios con muchos artículos en exhibición para llamar la atención de los clientes, el único almacén que cuenta con la mayoría de puntos de ventas pequeños o de tamaño mediano es La Ganga, pero sí tienen muchos artículos en las perchas, el problema es que cuentan con muy poco espacio en los almacenes para que los clientes transiten.
- Los diferentes almacenes se encuentran en su mayoría ubicados cerca de la competencia, ya que se encuentran en lugares estratégicos uno a lado del otro para poder competir, como la calle principal de la Atarazana, el centro de la ciudad, donde compiten arduamente para llamar la atención de los consumidores.
- La mayoría de los almacenes no cuentan con vendedores bien capacitados, amables, atentos y con carisma para atender a los clientes.
- El único almacén que le da valor agregado al consumidor en su compra es Comandato ya que tiene servicios especiales como:

  Seguro Total Gratis, que cubre cualquier daño de los artículos ya sea por variaciones de voltaje, mal uso de los artículos, etc. y seguro contra robo e incendio que no cubre la garantía de los otros almacenes.

  Servicio Técnico especializado, cuando los electrodomésticos se dañan ellos envían a los técnicos a domicilio.

  ****Tienen oficinas en otras partes del mundo lo que les permite comprar fuera y recibir dentro del país el artículo que compro.

  **** Este último servicio también lo tiene Artefacta.

2.1.1.1.2.2 Estrategias de comercialización del producto

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

En el mercado de electrodomésticos de la ciudad de Guayaquil, los diferentes almacenes utilizan similares estrategias de comercialización de sus productos para de esta manera captar la atención de sus clientes.

Entre las diferentes estrategias de comercialización utilizadas podemos mencionar:

- Combos de diferentes productos
- Sorteos especiales
- Obsequios por cada compra
- Sucursales en otras ciudades del mundo
- Publicidad agresiva
- Promociones especiales

Todas estas estrategias son intensificadas por parte de los almacenes en fechas especiales tales como: el Día de la Madre y en Navidad, en donde se provee una mayor demanda.

En el almacén Juan José Aguirre la única estrategia de comercialización utilizada es de dar obsequios por compras de ciertos artículos, las estrategias que utilizan los otros almacenes no son utilizadas por ellos ni siquiera en las fechas especiales mencionadas anteriormente, lo que impide una eficiente penetración de mercado y por lo tanto un mejor posicionamiento en el mismo.

Como ejemplos en el Día de la Madre del presente año visitamos los almacenes escogidos en todo nuestro análisis y los combos promocionados en esta fecha fueron:

CREDITOS ECONOMICOS

- **COMBO 1**

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Refrigeradora Electrolux 16 pies cúbicos + una aspiradora

Cuota Inicial:	$89,84
Cuotas mensuales x 12	$73,94
Precio Contado	$711,20
Crédito Total	$977,12

- **COMBO 2**

Refrigeradora Indurama de 10 pies cúbicos + cocina Indurama + cilindro de gas+plancha

Cuota Inicial:	$43.61
Cuotas mensuales x 12	$43.61
Precio de Contado	$410
Crédito Total	$566.93

- **COMBO 3**

Cocina Indurama Croma + microondas

Cuota Inicial:	$49,89
Cuotas mensuales x 12	$49,89
Precio de Contado	$468.98
Crédito Total	$648.57

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- **COMBO 4**

Refrigeradora Electrolux 10 pies cúbicos + Cocina + Vajilla

Cuota Inicial:	$53,18
Cuotas mensuales x 12	$53,18
Precio de Contado	$499,99
Crédito Total	$691.34

ARTEFACTA

- **COMBO 1**

Refrigeradora Durex 12 pies cúbicos cocina + VHS

Cuota Inicial:	$67,00
Cuotas mensuales x 12	$67,00
Precio Contado	$805,00
Crédito Total	$871,00

- **COMBO 2**

Cocina+Refrigeradora Durex 11 pies cúbicos +Cilindro+Vajilla

Cuota Inicial:	$49,90
Cuotas mensuales x 12	$49,90
Precio de Contado	$599,00
Crédito Total	$648.7

ORVE HOGAR



CIB-ESPOL

- **COMBO 1**

Refrigeradora Durex 11 pies cúbicos + cocina + cilindro + vajilla

Cuota Inicial:	$77,61
Cuotas mensuales x 18	$31,82
Precio Contado	$538,94
Crédito Total	$650,37

- **COMBO 2**

Refrigeradora Indurama de 17 pies cúbicos + cocina Indurama + TV Panasonic

Cuota Inicial:	$403,80
Cuotas mensuales x 18	$68,18
Precio de Contado	$998,99
Crédito Total	$1631,04

- **COMBO 3**

Refrigeradora Mabe de 12 pies cúbicos + cocina + vajilla + cilindro

Cuota Inicial:	$219,48

Cuotas mensuales x 18	$37,06
Precio de Contado	$762,10
Crédito Total	$886,56

- **COMBO 4**

Refrigeradora Durex de 15 pies cúbicos + cocina + vajilla + cilindro

Cuota Inicial:	$234,81
Cuotas mensuales x 18	$39,65
Precio de Contado:	$580,91
Crédito Total	$948,51

ALMACENES JAPON

Almacenes Japón fue el único de los almacenes de electrodomésticos que no comercializaron ningún tipo de combos, sino que los clientes al comprar cualquier articulo tenían la posibilidad de participar en un sorteo donde los premios eran una casa, un carro y doscientos cincuenta mil dólares.

LA GANGA

- **COMBO 1**

Refrigeradora Electrolux 11 pies cúbicos + una cocina + un microondas

Cuota Inicial:	$146,94
Cuotas mensuales x 12	$77,94
Precio Contado	$764,00
Crédito Total	$1082,22

- **COMBO 2**

Refrigeradora Indurama de 10 pies cúbicos + cocina Indurama + cilindro de gas

Cuota Inicial:	$73,35

Cuotas mensuales x 12	$37,21
Precio de Contado	$384,00
Crédito Total	$519,87

- **COMBO 3**

Cocina Indurama Croma + microondas

Cuota Inicial:	$89,58
Cuotas mensuales x 12	$45,45
Precio de Contado	$469,00
Crédito Total	$634,98

- **COMBO 4**

Refrigeradora Indurama 17 pies cúbicos Cocina Indurama + Televisor Panasonic

Cuota Inicial:	$191,00
Cuotas mensuales x 12	$96,80
Precio de Contado	$999,00
Crédito Total	$1352,6



CIB-ESPOL

COMANDATO

- **COMBO 1**

Refrigeradora Indurama 17 pies cúbicos + Cocina Indurama + Televisor Panasonic

Cuota Inicial:	$323,09
Cuotas mensuales x 12	$88,78
Precio de Contado	$998,94
Crédito Total	$1388,45

- **COMBO 2**

Refrigeradora Indurama de 10 Pies cúbicos cocina Indurama + cilindro de gas+plancha

Cuota Inicial:	$133,75
Cuotas mensuales x 12	$36,61

Precio de Contado	$409,97
Crédito Total	$573,07

JAHER

- **COMBO 1**

Refrigeradora Electrolux 13 pies cúbicos + una aspiradora

Cuota Inicial:	$70,00
Cuotas mensuales x 13	$61,00
Precio Contado	$570,00
Crédito Total	$863,00

- **COMBO 2**

Refrigeradora Indurama de 10 pies cúbicos + cocina Indurama + cilindro de gas

Cuota Inicial:	$60,00
Cuotas mensuales x 13	$41,00
Precio de Contado	$392,00
Crédito Total	$593

- **COMBO 3**

Cocina Indurama Croma + microondas

Cuota Inicial:	$70,00
Cuotas mensuales x 13	$49,00
Precio de Contado	$467,00
Crédito Total	$707,00

- **COMBO 4**

Refrigeradora Indurama 17 pies cúbicos + Cocina Indurama + Televisor Panasonic

Cuota Inicial:	$150,00
Cuotas mensuales x 13	$106,00
Precio de Contado	$999



CIB-ESPOL

Crédito Total $1528,00

2.1.1.1.2.3 Identificación de la demanda de la competencia

Para identificar la demanda en el mercado de electrodomésticos visitamos los diferentes puntos de ventas de los almacenes antes mencionados para poder definir cual de estos tenia mayor afluencia de clientes en diferentes horarios.

Observamos en 3 diferentes horarios por las siguientes razones:

- 1er Periodo.- tomado en el horario de 9.00 A.M. a 5.00 PM de lunes a viernes, este nos servirá para cuantificar los clientes que visitan estos almacenes en horarios de oficina.
- 2do periodo.- tomado en el horario de 5.00 PM a 8.00 PM de lunes a viernes, esto nos permitirá cuantificar los clientes que visitan estos almacenes después del trabajo.
- 3er periodo.- tomado en los fines de semana, nos permitirá conocer él numero de clientes que acuden a estos almacenes los sábados y domingos.

Nota: los almacenes fueron visitados en un instante de tiempo dentro de cada uno de los periodos de tiempo mencionados anteriormente.

LA GANGA

	NUMERO DE CLIENTES		
Punto de venta	**1er Periodo**	**2do Periodo**	**3er Periodo**
9 de Octubre y Lorenzo de Garaicoa	2	5	5
Av. 9 de Octubre y García Avilés	1	3	5
Malecón Simón Bolívar	8	6	8

Alborada: Av. Rodolfo Baquerizo Manzur	13	8	5

CREDITOS ECONOMICOS

	NUMERO DE CLIENTES		
Punto de venta	**1er Periodo**	**2do Periodo**	**3er Periodo**
Luque y Escobedo	0	5	4
Av. 9 de Octubre y García Avilés	8	9	10
Eloy Alfaro y Cuenca	4	5	8
Centro Comercial Alban Borja	8	15	29
Centro Comercial Policentro	17	13	15
Centro Comercial Malecón 2000	8	12	15
Alborada:Av. Rodolfo Baquerizo Manzur	10	11	9

COMANDATO

	NUMERO DE CLIENTES		
Punto de venta	**1er Periodo**	**2do Periodo**	**3er Periodo**
Av. 9 de Octubre y García Avilés	2	8	11
Centro Comercial Alban Borja	0	2	4
Av. 9 de Octubre y Boyaca	1	5	6
Atarazana	5	9	13
Alborada:Av. Rodolfo Baquerizo Manzur	5	5	3

ARTEFACTA

	NUMERO DE CLIENTES		
Punto de venta	**1er Periodo**	**2do Periodo**	**3er Periodo**
Av. 9 de Octubre y Escobedo	4	5	7

Centro Comercial Policentro	1	3	2
Av. 9 de Octubre y Boyaca	4	6	8
Centro Comercial Mall del Sol	5	7	9
Alborada:Av. Rodolfo Baquerizo Manzur	2	4	4

ORVE HOGAR

	NUMERO DE CLIENTES		
Punto de venta	**1er Periodo**	**2do Periodo**	**3er Periodo**
Av. 9 de Octubre y Boyaca	5	8	8
Centro Comercial Malecón 2000	1	3	7
Urdesa	0	2	3
Alborada:Av. Rodolfo Baquerizo Manzur	6	10	12

ALMACENES JAPON

	NUMERO DE CLIENTES		
Punto de venta	**1er Periodo**	**2do Periodo**	**3er Periodo**
Av. 9 de Octubre y Boyaca	6	7	7
Pedro Carbo y 9 de Octubre	7	8	7

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

JAHER

	NUMERO DE CLIENTES		
Punto de venta	**1er Periodo**	**2do Periodo**	**3er Periodo**
Av. 9 de Octubre y Boyaca	5	7	7
9 de Octubre y García Avilés	4	5	7

Al observar la afluencia de clientes en los puntos de ventas de los diferentes almacenes de electrodomésticos concluimos que:

- Un número mayor de personas visitan los almacenes en el segundo y tercer periodos de observación, esto se debe a que ambos periodos son fuera de horas laborales, lo que les permite observar los productos con más tranquilidad y más tiempo disponible.
- El almacén con mayor afluencia de clientes comparado con los demás es Créditos Económicos, ya que casi todos sus puntos de ventas en todos los periodos de observación contaba con un gran número de clientes.
- Los almacenes que cuentan con almacenes en el centro de la ciudad y en los centros comerciales, tienen mas afluencia en los centros comerciales que en los almacenes del centro.
- Los almacenes que se encuentran en la Alborada tienen una afluencia considerable de clientes, esto se debe a que se encuentran en la calle principal de dicha ciudadela lo que les permite receptar la atención de los clientes muy fácilmente.

Sin duda el ambiente competitivo de una compañía constituye un factor muy importante en sus programas de marketing. Constantemente se debe vigilar todos los aspectos de las actividades mercadológicas de sus competidores: sus productos, precios, sistemas de distribución y programas promocionales.

2.1.1.1.2.4 Calificación del servicio de los diferentes almacenes.

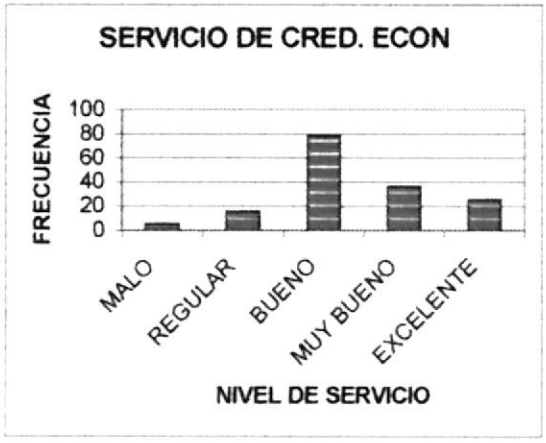
Realizamos una investigación de mercado a los consumidores en general, los cuales calificaron el servicio de los diferentes almacenes de la siguiente manera.
Según la encuesta en la pregunta # 1 que realizamos a los consumidores para detectar el nivel de servicio de los almacenes obtuvimos los siguientes resultados:

CREDITOS ECONOMICOS

SERVICIO	FREC.	%

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

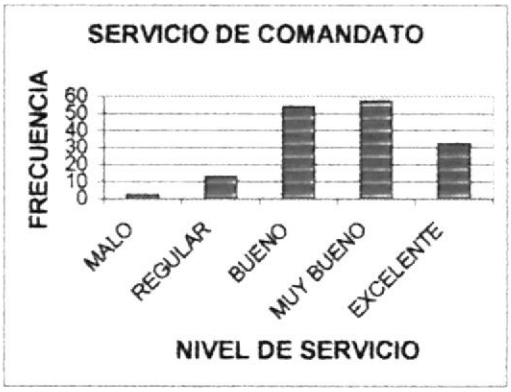
MALO	5	3.14
REGULAR	15	9.43
BUENO	78	49.06
MUY BUENO	36	22.64
EXCELENTE	25	15.72
TOTAL	159	99.99



La mayoría de las personas (un 49.06%) que han comprado antes en Créditos Económicos o que hayan escuchado algún comentario del almacén, confirmaron que el servicio de ellos es bueno.

COMANDATO

SERVICIO	**FREC.**	**%**
MALO	2	1.26
REGULAR	13	8.23
BUENO	54	34.18
MUY BUENO	57	36.08
EXCELENTE	32	20.25
TOTAL	158	100

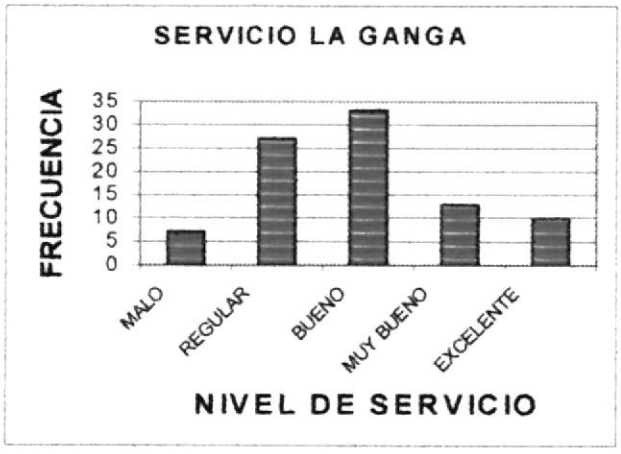


Las personas tienden a opinar que el servicio de Comandato es bueno, muy bueno y un porcentaje también considerable opinan que es excelente, es el único almacén que tiene un porcentaje considerable en el nivel de excelencia.

LA GANGA

SERVICIO	**FREC.**	**%**
MALO	7	7.8
REGULAR	27	23.3
BUENO	33	36.67
MUY BUENO	13	21.11
EXCELENTE	10	11.11
TOTAL	90	99.99

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL



La mayoría de los consumidores opinó que el servicio de la Ganga es bueno, pero un número considerable también opinaron que era regular. Siendo el único almacén que obtuvo un porcentaje alto en este nivel de servicio.

ARTEFACTA

SERVICIO	FREC.	%
MALO	4	5.13
REGULAR	15	19.23
BUENO	33	42.31
MUY BUENO	18	23.08
EXCELENTE	8	10.25
TOTAL	78	100

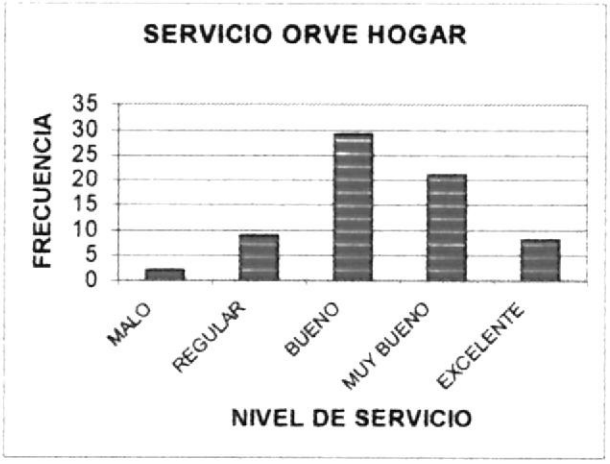


La mayoría de personas opinaró que el servicio de Artefacta es bueno.

ORVE HOGAR

SERVICIO	FREC.	%
MALO	2	2.9
REGULAR	9	13.04
BUENO	29	42.03
MUY BUENO	21	30.43

EXCELENTE	8	11.59
TOTAL	69	99.99



La mayoría de personas tuvieron opiniones compartidos de que Orve Hogar tiene un servicio bueno y muy bueno.

ALMACENES JAPON

SERVICIO	**FREC.**	**%**
MALO	1	1.37
REGULAR	5	6.85
BUENO	34	46.58
MUY BUENO	25	34.25
EXCELENTE	8	10.95
TOTAL	73	100

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL



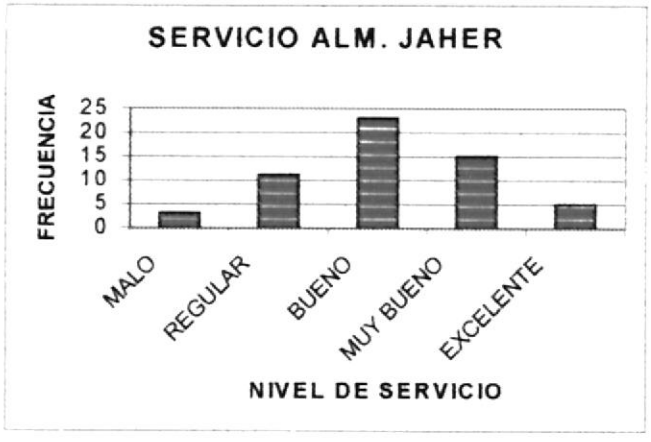
La mayoría de personas tuvieron opiniones compartidos de que Almacenes Japón tiene un servicio bueno y muy bueno.

ALMACENES

JAHER

SERVICIO	**FREC.**	**%**
MALO	3	1.37
REGULAR	11	6.85
BUENO	23	46.58
MUY BUENO	15	34.25
EXCELENTE	5	10.95
TOTAL	57	100

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL



La mayor parte de los consumidores opinaron que el servicio de Almacenes Jaher es bueno.

2.1.1.2 Fase II del proceso de Benchmarking

La segunda fase de un plan de Benchmarking consiste en ***localizar el proceso modelico e inspirador,*** este modelo ha de dar un fuerte empujón a nuestra competitividad, es porque en la fase I ya hemos avanzado considerablemente en la selección del área de

en la fase I ya hemos avanzado considerablemente en la selección del área de Benchmarking en que trabajar, y hemos efectuado una primera comparación, así sea superficial de nuestra ejecución versus la que se da fuera de la empresa.

Para llegar a este punto ya hemos hecho una primera operación de captación de información; pero la verdadera tarea en este sentido empieza ahora, para cubrir adecuadamente las siguientes etapas de nuestro plan de Benchmarking y que son:

- Profundizar en el análisis de nuestro producto o proceso.
- Seleccionar la empresa a emular en este aspecto.
- Analizar con profundidad el producto o proceso de la empresa a emular, previo estudio de varias opciones para la implementacion final del mejor en nuestra empresa.

Al realizar el estudio de la competencia requerido en la fase I pudimos obtener un modelo de comercialización que utilizan los otros almacenes en el mercado de electrodomésticos. La forma de llevar el negocio de los otros almacenes de electrodomésticos tiene las siguientes características:

- Todos los almacenes tienen más de un punto de venta localizados en lugares estratégicos donde haya una gran afluencia de personas para llamar la atención de los consumidores.
- Comercializan gran variedad de marcas y modelos de los diferentes artículos que comercializan
- Brindan varios servicios para dar a los clientes valor agregado en sus productos, como lo son: servicio de entrega a domicilio, garantía, mantenimiento, servicio técnico especializado, y algunos de los almacenes tienen agencias en otras partes del mundo como New York y España para que los clientes tengan la oportunidad de que

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

sus familiares que viven en el exterior compren allá y se los entreguen acá en Ecuador.

- La mayoría de los almacenes poseen puntos de ventas de tamaños considerables y con suficiente espacio para que los consumidores puedan recorrer y apreciar los artículos.
- Cuentan con un número de vendedores considerable para poder brindar un servicio más rápido y ágil.
- Todos los almacenes realizan algún tipo de promoción en fechas especiales como el Día de la Madre y Navidad para captar la atención de los consumidores, como rifas y sorteos especiales por sus compras.
- Ofrecen obsequios por la compra de artículos de valores grandes y también combo de diferentes productos.

Con toda esta información ya tenemos un modelo de cómo los otros almacenes llevan su negocio y nos permitiría realizar una comparación de como lo ha venido haciendo Juan José Aguirre y como lo hace la competencia y poder asimilar las mejores estrategia y formas de llevar el negocio, todo este plan de Benchmarking nos ayuda a mejorar los procesos administrativos y comerciales del almacén tomando en cuenta como lo ha venido haciendo la competencia que son los líderes del mercado los que cuentan con una gran participación.

Todos los estudios para identificar las fallas en los procesos dentro del almacén y la búsqueda y planteamiento de soluciones, los realizaremos en Capítulo 3 que corresponde a la reingeniería administrativa.

Todos los estudios y planteamiento de estrategias para mejorar el proceso comercial de los productos los realizaremos en el Capítulo 4 que corresponde a la reingeniería comercial.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

2.1.1.3 Fase III del proceso de Benchmarking

Esta fase es la ***implementacion de las mejoras en la empresa,*** ya que en la fase anterior ya encontramos el proceso, producto y servicio que buscábamos, que creemos es el mejor, el que nos dará la ventaja competitiva. Ahora hay que asegurarse de que <<lo mejor>> encontrado es realmente lo mejor. La respuesta debe ser clara y no dejar ningún lugar a dudas.

Para asegurarnos que el modelo inspirador es el mejor, realizamos una investigación de mercado a los consumidores para determinar lo que el consumidor quiere y busca al adquirir un electrodoméstico. Con el plan de Benchmarking y la investigación de mercado buscamos conocer las expectativas de los consumidores, para poder satisfacer sus necesidades.

La fase de implementacion de las mejoras de la empresa no será llevada a cabo por nosotras por tratarse de un proyecto.

2.1.1.4 Fase IV del proceso de Benchmarking

Esta fase consiste en el Benchmarking continuo o vuelta a empezar, esta fase existe por el hecho que el Benchmarking debe ser un proceso que permita una reconsideración constante del objetivo de alcanzar la excelencia. El Bechmarking continuo cuenta de 5 funciones básicas las cuales son las siguientes:

1. Planificar
2. Investigar: Estrategia, Productos, Procesos
3. Analizar: Benchmark
4. Adaptar: Conocimientos, experiencias
5. Mejorar

Esta fase depende exclusivamente de la administración del almacén ya que por tratarse de un proyecto, la aplicación de la reingeniería, la ejecución de esta fase no se encuentra a nuestro alcance.

2.2 Investigación actualizada del mercado

Para la reingeniería en el área comercial necesitaremos información del mercado potencial de electrodomésticos, a fin de diseñar planes estratégicos de marketing y responder a los cambios del mercado. Para poder obtener esta información muy necesaria del mercado realizaremos una investigación actualizada del mercado.

La investigación de mercado abarca todas las actividades que nos permitirán obtener información necesaria para tomar decisiones sobre el ambiente que envuelve al almacén, su mezcla de marketing y sus clientes actuales y potenciales. Mas exactamente, la investigación de mercado es la obtención, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones, lo cual se empleara en el proceso estratégico de marketing.

2.2.1 Definición del Problema

Al analizar el desarrollo de "Juan José Aguirre" en el transcurso de los últimos años, en contraste con su situación actual hemos podido identificar la necesidad de realizar una investigación de mercado para conocer aspectos importantes del mercado, y las expectativas de los consumidores para con una reingeniería en el área comercial poder aumentar su posición en el mercado.

2.2.2 Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Identificar los factores relevantes y su importancia para los consumidores en el mercado de electrodomésticos.

Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos de la investigación de mercados para la reingeniería en el área comercial en el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre son:

- Identificar los factores necesarios para los consumidores y su importancia al momento de realizar la compra de un electrodoméstico.
- Establecer cuales son las zonas de preferencia de los consumidores para la ubicación de un almacén de electrodomésticos.
- Identificar los factores relevantes y la importancia de estos para los consumidores en el momento de elegir en que almacén comprar un electrodoméstico.
- Determinar cuáles son los medios de publicidad mediante los cuales los consumidores captan mas información acerca de los electrodomésticos.
- Identificar cuales son los tipos de promociones que ofrecen los almacenes de electrodomésticos que los consumidores prefieren.
- Determinar la frecuencia de compra de los artículos
- Establecer las preferencias de marcas de los diferentes artículos comercializados a partir de la opinión del consumidor.
- Determinar cuál es el electrodoméstico más demandado por parte de los consumidores.
- Determinar el servicio postventa más requerido por los consumidores.
- Establecer si la diversidad de marcas comercializadas por un almacén de electrodomésticos es relevante para los consumidores en el momento de la compra.

- Identificar cual es el factor en cada almacén de electrodomésticos que los consumidores perciben que les ofrece mayor ventaja.

2.2.3 Diseño de la Investigación

Para realizar la investigación de mercado comenzamos recolectando la siguiente información necesaria:

- Frecuencia de compra de electrodomésticos por parte de los consumidores.
- Preferencias de las marcas de productos.
- Ingresos económicos de los demandantes de electrodomésticos.
- Gustos y preferencias de los consumidores.
- Opiniones de los consumidores acerca de factores importantes en el momento de realizar compra de electrodomésticos.
- Opiniones de consumidores acerca de características o servicios proporcionados por los diferentes almacenes comercializadores de electrodomésticos.

Luego de lo cual procedimos a realizar una Investigación Concluyente para auxiliar a los directivos de la empresa a elegir entre distintos cursos de acción, empleando un Diseño Descriptivo para obtener conclusiones claras y específicas sobre el problema identificado y poder mejorar su posicionamiento en el mercado, de esta manera obtenemos ayuda y conclusiones para poder realizar la reingeniería comercial en el almacén Juan José Aguirre.

Las herramientas que utilizamos en la investigación realizada fueron las siguientes:

- Encuestas escritas dirigidas a una cantidad de personas; determinado mediante un Muestreo Aleatorio Simple.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- Datos secundarios proporcionados por los directivos del almacén que sirvieron de referencia para la investigación.

2.2.4 Segmentación del mercado y selección de la muestra

Segmentación de mercado es la identificación y preparación de perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y combinaciones de marketing.

La variación en las respuestas de los consumidores ante una mezcla de marketing puede atribuirse a diferencias en sus hábitos de compra, a la forma de utilizar el bien o el servicio o a los motivos de la compra. Para ello se requiere de la segmentación de mercado, proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda. Un elemento decisivo del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación de mercado se orienta al cliente y por ello es compatible con el concepto de marketing. Al segmentar, primero se identifican las necesidades de los clientes dentro de un submercado y luego se decide si resulta diseñar una mezcla de mercado para satisfacerlas.

Un grupo que comparte un deseo diferenciable del resto del mercado es un segmento de mercado.

Es posible dividir el mercado de los consumidores de diferentes modos, Los criterios de segmentación incluyen muchas características utilizadas para describir el mercado de los consumidores, entre los diferentes criterios encontramos:

- Geográficas
- Demográficas

- Psicológicas
- Conductuales

El mercado lo segmentamos demográficamente tomando en cuenta la variable ingresos de los consumidores, por esto las encuestas fueron dirigidas a personas de ingresos medios, medios bajos y bajos, debido a que a los directivos del almacén les interesa llegar a estos estratos sociales, ya que constituyen la mayor parte de la población. Cabe recalcar que adquirir un electrodoméstico no es un lujo, sino una necesidad, por lo tanto aunque las personas no tengan muchos ingresos tratan de ahorrar dinero o endeudarse con los diferentes almacenes para obtener un determinado artículo para su vida diaria. Las encuestas se llevaron a cabo en las instalaciones del Malecón 2000, las personas encuestadas fueron seleccionadas aleatoriamente, de entre las que se encontraban en el lugar antes mencionado.

2.2.4.1 Tamaño de la muestra

$$Pr=\sqrt{(pq)/n}$$

- p= la proporción de personas de ingresos medios, medios bajos y bajos. Aproximadamente el 87 % de la población de Guayaquil.
- q= 1-p ; la proporción de personas de ingresos altos. Aproximadamente el 13 % de la población de Guayaquil.
- Asignamos una precisión del 0.04

De donde:

n= 283

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

2.2.5 Encuesta

La encuesta es un método para recolectar la información en una investigación de mercados, consiste en reunir datos mediante entrevistas. La encuesta puede aplicarse en forma personal, por teléfono o por correo, tiene la ventaja de que la información se obtiene directamente de las personas cuyo punto de vista nos interesa conocer.

La encuesta que va ser dirigida al público en general será un cuestionario a realizarse de forma personal con la cual vamos a obtener toda la información necesaria para establecer las necesidades de los consumidores y de acuerdo a esto realizar la reingeniería en el área comercial.

Las preguntas que siguen a continuación las vamos a realizar con el fin de recolectar información necesaria de la siguiente manera:

Pregunta 1

Se elaboró para conocer cuál es la importancia de diferentes factores para los consumidores cuando deciden comprar un electrodoméstico.

Pregunta 2

Identificar la importancia de factores que los consumidores consideran determinantes en el proceso de compra de un electrodoméstico.

Pregunta 3

Se elaboró con el fin de identificar la importancia de diferentes características de los almacenes y que influyen en la elección del almacén que se realizará la compra.

Pregunta 4

Está diseñada con el fin de determinar si la variedad de marcas comercializadas por los almacenes es un factor importante cuando los consumidores eligen realizar la compra en un determinado almacén.

Pregunta 5

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Fue elaborada para conocer las preferencias de los consumidores con respecto a la ubicación geográfica de punto de venta de los almacenes de electrodomésticos. También se adjuntó una pregunta para determinar cuál es el Centro Comercial preferido para ubicar un punto de venta.

Pregunta 6

Fue elaborada para identificar cuál es el servicio postventa más requerido por los consumidores luego de realizar la compra de un electrodoméstico en un determinado almacén.

Pregunta 7

Para conocer cuál es (son) el (los) medios de comunicación que llegan mas al consumidor para que este se entere de los productos comercializados y demás información de los almacenes del mercado de electrodomésticos.

Pregunta 8

Determinar cuáles son las preferencias de los consumidores de las diferentes promociones brindadas por los almacenes de electrodomésticos.

Pregunta 9

Fue hecha con el objeto de conocer qué proporción de personas poseen cada uno de estos electrodomésticos y de esta manera determinar cual es el más demandado. Además para conocer las marcas preferidas de los artículos cada uno de los artículos y su frecuencia de compra.

Pregunta 10

Esta pregunta fue diseñada para definir las opiniones de los consumidores con respecto a factores relevantes en la compra en los diferentes almacenes comercializadores de electrodomésticos utilizados para este análisis, y además definir cuál es la característica mejor evaluada en cada uno de ellos lo que hace que los consumidores los vean mejores a la competencia

Pregunta 11

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Para conocer los ingresos percibidos de las personas encuestadas y saber si estos influyen en su decisión de compra.

La encuesta realizada a los consumidores fue la siguiente:

ENCUESTA

Buenos días/ tardes. Mi nombre es ..... y trabajo para una empresa que realiza Investigación de Mercados. Estamos realizando una encuesta para identificar los factores relevantes para los consumidores en el mercado de electrodomésticos.

INSTRUCCIONES:

1. Lea detalladamente cada una de las preguntas
2. Señale con una X la respuesta que considere correcta.
3. En las preguntas donde exista la opción otro y esta es su elección, escriba cual es su opinión

PREGUNTAS

1. ¿ Califique los siguientes factores importantes al adquirir un electrodoméstico?

a) Precio
b) Garantía
c) Política de Crédito
d) Marca
e) Tiempo de entrega del producto
e) Otro ..... ¿Cuál? .....

Indiferente	No importante	Poco importante	Importante	Muy importante

2. Califique los siguientes factores importantes para usted cuando realiza la compra de un electrodoméstico.

a) Atención brindada por los vendedores
b) Información detallada de los artículos
c) Tiempo que se toma en cancelar los valores en caja
d) Tiempo que se demora en recibir su artículo una vez cancelado.

3. Califique los siguientes factores importantes que usted observa de un almacén donde va a realizar su compra:

a) Tamaño del almacén
b) Decoración del almacén
c) Fachada del almacén
d) Presentación de los vendedores
e) Ubicación de los artículos en el almacén
f) Otros.....

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

4. **La variedad de marcas de electrodomésticos comercializadas en los diferentes almacenes es un factor determinante para su compra:**

SI ..... NO..... INDIFERENTE.....

5. ¿Dónde prefiere que se encuentre ubicado el almacén donde compra un electrodoméstico?

a) Norte.....
b) Sur.....
c) Centro.....
d) Centros Comerciales.....
e) Indiferente.....

Si su respuesta fue la opción D conteste la siguiente pregunta de lo contrario pase a la pregunta 6

¿Qué centro comercial elegiría?

a) Mall del Sol.....
b) Policentro.....
c) Malecón .....
d) Rotonda.....
e) Río Centro .....

6. ¿Cuál cree usted que es el servicio postventa más requerido en la venta de electrodomésticos?

a) Mantenimiento .....
b) Seguro .....
c) Entrega en casa .....
f) Otro ..... ¿Cuál? .....

7. Cómo se entera usted de los electrodomésticos comercializados por los diferentes almacenes

a) En televisión.....
b) En radio.....
c) En periódicos.....
d) Por volantes.....
e) Visitas .....
f) Otro:.....

8. Cuándo usted compra un electrodoméstico ¿qué le gustaría recibir? (seleccione 2 en orden de preferencia)

a) Descuentos en los precios.....
b) Rifas y sorteos .....
c) Obsequios por sus compras.....
d) Combos de productos.....
e) Otro ..... Cual? .....

9. Llene con una X los artículos que usted posee, la marca de estos, hace cuanto tiempo lo compró y donde lo en donde lo adquirió.

ARTICULO	MARCA	Lugar donde compro	Hace cuantos años lo compro					
Cocina								
Refrigeradora								
Licuadora								

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Cafetera								
Microondas								
Olla Arrocera								
Televisor								
Equipo de Sonido								
Radiograbadora								
DVD								
Teléfono								
Máquina de Coser								
Lavadora								
Aire Acondicionado								
Otros:								
.....								
.....								

10. De acuerdo al (los) almacén(es) donde haya comprado o escuchado referencia califique de 1 a 5 siendo 5 la máxima y 1 la mínima las sgtes. características de ellos

Característica	La Ganga	Coman dato	Arte facta	Jaher	Juan José Aguirre	Créditos Econo micos	Orve Hogar	Bahia	Otros
Precios									
Plazos									
Monto Cuotas									
Tiempo Entrega									
Requisitos de Crédito									

11. Los ingresos mensuales en su hogar son:
Menores que $ 300 .....
Entre $301 y $600 .....
Entre $601 y $1000 .....
Entre $1001 y $1500 .....
Entre $1501 y $2000 .....
Mayores que $2000 .....
GRACIAS POR SU COLABORACION



CIB-ESPOL

2.2.6 Tabulación de los resultados de la encuesta

Para realizar la tabulación y análisis de la información recolectada de las 283 encuestas realizadas hemos utilizado el programa SPSS con las diferentes herramientas estadísticas como: frecuencia, histograma, tablas de contingencia y coeficientes de correlación.

Este análisis fue realizado de la siguiente manera:

- Para cada pregunta se presentaron las frecuencias de las diferentes respuestas en forma de tablas y gráficos para visualizar de una mejor manera los resultados y determinar los objetivos planteados.
- Se realizaron análisis bivariado; mediante la elaboración de Tablas de Contingencia, para establecer la relación o dependencia entre diferentes pares de variables, y además se calculó coeficientes de correlación de Pearson y Spearman entre los mismos pares de variables.

2.2.7 Interpretación de resultados

2.2.7.1 Análisis Univariado

Este análisis se realizó basado en las tablas de frecuencia e histogramas que se encuentran en el cuadro 2.2.7.1 el cual está clasificado por número de pregunta.

Pregunta 1

En esta pregunta podemos identificar que el factor más importante para los consumidores cuando compran un electrodoméstico es el precio ya que su calificación mayoritaria fue de muy importante y de importante, teniendo ambas calificaciones un 88.34% de las opiniones de la calificación de ese factor, el siguiente factor mas importante fue la garantía con un 87.29% entre las calificaciones de muy importante e importante, los factores menos importante que los anteriores fue la política de crédito, la marca y el tiempo de entrega, y entre estos el menos importante para el consumidor es el tiempo de entrega.

Pregunta 2

Según las opiniones de las personas encuestadas la atención de los vendedores, la información detallada de los artículos y el tiempo que transcurre entre el pago y el recibimiento del artículo son factores muy importantes en el momento de realizar la

compra de un electrodoméstico, siendo el tiempo de demora en cancelar los valores en caja un factor con una menor cantidad de importancia que los anteriores, es decir, las personas lo consideran un factor importante. De la misma información podemos rescatar que el factor más importante entre todos los mencionados es la atención brindada por los vendedores en el momento que el cliente acude a realizar alguna consulta o compra de artículo, y que aquel con menor importancia es el tiempo que se demoran el cobrarle los valores en caja.

Pregunta 3

Por la opinión brindada por los encuestados podemos darnos cuenta que para los consumidores la decoración del almacén, su fachada, la presentación de los vendedores, la ubicación de los artículos son factores importantes para ellos en una gran proporción, pero el tamaño del almacén también es un factor importante en su mayoría pero esta fue mucho menor que en los otros factores, ya que el porcentaje de personas que opinaron que era un factor importante solo estuvo en un 25.8%, mientras que en los otros factores los porcentaje fueron mayores al 36%. Por lo que podemos concluir que el tamaño del almacén no es importante para un gran número de consumidores.

Pregunta 4

Por las respuestas brindadas a esta pregunta por parte de los encuestados pudimos identificar que la variedad de marca es un factor determinante al momento de comprar un electrodoméstico en un almacén, ya que la mayoría (un 72.08) opino que lo era.

Pregunta 5

Según la encuesta podemos identificar que las preferencia de ubicación de almacenes está en el centro de la ciudad, en segundo lugar la preferencia es por los centros comerciales siendo Mall del Sol el preferido para realizar las compras, además hay que darse cuenta que existe una proporción significante de personas que les resulta indiferente la ubicación de los almacenes dentro de la ciudad, podemos interpretarlo como que las personas compran electrodomésticos en donde se les ofrezca mejores beneficios sin importar en que lugar geográfico este ubicado el almacén.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Pregunta 6

De entre los servicios post venta prefieren el mantenimiento adecuado por parte de los almacenes a los artículos adquiridos en estos, ya que les resulta muy importante tener estos artículos en buen estado, o que sean arreglados rápidamente en caso de tener alguna falla o daño. Luego de este servicio se desea que les brinden un seguro a los artículos.

Pregunta 7

El medio de comunicación por el cual las personas se enteran de los artículos comercializados, promociones, precios, etc. es la televisión, este resultado se debe a que las personas, principalmente amas de casa que son las encargadas de saber que se necesita en el hogar ven televisión frecuentemente, el segundo medio de comunicación escogido es el periódico, esto se debe a los folletos de los almacenes comercializadores y marcas que se publican adjuntos a los periódicos mas importantes cada cierto tiempo o en ocasiones especiales (Día de la Madre, Navidad).

Pregunta 8

De las diferentes extras que les gustaría recibir a las personas cuando compran un determinado electrodoméstico, el preferido son los descuentos en precios, lo que se debe a que esto disminuye el gasto de las personas y favorece su presupuesto al pagar menos por algo, el siguiente deseado son los obsequios con su compra ya que recibir un artículo extra por la compra de otro resulta atractivo para los consumidores.

Pregunta 9

En esta pregunta se ha realizado un análisis de cada artículo para ver cuál es la marca preferida en la compra de cada uno de ellos, posteriormente se realiza análisis de las frecuencias de compra de todos ellos, y además otro análisis para identificar en qué almacén ha sido comprado la mayor cantidad de cada uno de los artículos.

1. Análisis de Marcas

Cocina y refrigeradora: la marca preferida por las personas de estos dos artículos es la Durex, representando esta una gran cantidad de compra en comparación con las demás,

en segundo lugar tenemos a Indurama seguida muy de cerca de Mabe, quizás este resultado se debe a que es común en los hogares comprar estos 2 electrodomésticos juntos o quizás siempre se los compra de la misma marca.

Licuadora, cafetera y olla arrocera: en estos 3 artículos podemos notar que la marca preferida de las personas es la Oster, siendo adquirida esta en cantidades mucho mayores que las demás, en segundo lugar tenemos la marca desconocida, esto se debe a que existe en el mercado una variedad de marcas de estos artículos.

Microondas: la marca preferida de este artículo es la LG con una mediana ventaja sobre la segunda marca preferida que es la Panasonic.

Televisor: la marca preferida de este artículo es la Sony en una cantidad bastante significativa en comparación con las demás marcas, estando en segundo lugar la marca LG muy lejos de la Sony pero cerca de Panasonic que está en tercer lugar, las demás marcas no resultan muy significativas en las compras de este artículo.

Equipo de Sonido: en este artículo también tenemos que la marca preferida es la Sony en gran cantidad, además en segundo lugar pero con mucha menor cantidad que la Sony es la marca Aiwa que a la vez es mucho mayor que las demás marcas.

Radiograbadora: la marca preferida es la Sony, siendo también predominante en comparación con las demás, en segundo lugar tenemos la marca Aiwa, seguida muy de cerca por las desconocidas, ya que para este artículo también existe variedad de marcas comercializadas en el mercado.

DVD: este artículo es el que se ha empezado a comercializar hace poco tiempo, y debido a las encuestas realizadas podemos ver que la marca más vendida ha sido la Daewoo,

estando en segundo lugar pero distante de la primera la marca Sony, y luego de esta las demás marcas en similares cantidades.

La gran comercialización de Daewoo se debe a que funciona correctamente con los dvd´s piratas que son los más utilizados, lo que otras marcas como al Sony no realizan, solo funcionan bien con dvd´s originales.

Máquina de coser: la marca preferida de este artículo es Singer, siendo elegida por casi todos los encuestados, siendo las demás marcas no significativas en el momento de la elección.

Teléfono: en estos artículos la mayor parte de las personas ha comprado marcas desconocidas, puesto que este articulo es comercializado en diferentes marcas, y no se exige de el demasiadas características simplemente su correcto funcionamiento, no existe preferencia por una determinada marca.

Lavadora: la marca preferida por la mayor parte de los consumidores es la Whirpool, y en segundo lugar con una diferencia significativa encontramos a la marca LG.

Aire Acondicionado: el preferido por los consumidores es el de marca LG seguido muy de cerca con la marca Panasonic, y en tercer lugar encontramos a Samsung.

2. En el cuadro general de consumo de artículos tomando en cuenta los almacenes de estudio podemos notar que:

- En casi todos los almacenes los 2 artículos mas consumidos son la cocina en primer lugar y el televisor en segundo.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- Cocina, refrigeradora y licuadora han sido adquiridas en su mayor parte en Comandato, seguido muy de cerca de Créditos Económicos, y en tercer lugar con una diferencia mayor con el segundo tenemos a La Ganga.
- La compra de cafeteras, microondas, olla arrocera, televisor, y equipo de Sonido es predominante en Créditos Económicos, en segundo lugar Comandato y en tercero La Ganga a excepción de los televisores que el tercer lugar es para Orve Hogar.
- Radiograbadora y DVD han sido adquiridos mayormente en Créditos Económicos seguidos con muy poca cantidad de La Ganga y en tercer lugar Comandato.
- Teléfono aparte de que sabemos que la mayor parte es adquirida en Bahía y otros lugares, podemos concluir que de los almacenes en donde han comprado más teléfonos es en Créditos Económicos.
- Lavadora y aire acondicionado también podemos ver que son adquiridos en mayor cantidad en Créditos Económicos seguido de Comandato, en el caso de aire con muy poco pero en la lavadora con una diferencia significante, y también tenemos a la Ganga en tercer lugar.
- De todo esto podemos concluir que los almacenes con mayor demanda en orden son: Créditos Económicos, Comandato y La Ganga.

3. Con respecto a las frecuencias en la compra de los artículos

- Los artículos pequeños como licuadora, Olla Arrocera y cafetera son los que tienen una mayor frecuencia (menos de 2 años).
- Con una frecuencia de compra entre 2 y 5 años tenemos en mayor cantidad a los artículos: teléfono, equipo de sonido y televisor en el orden respectivo.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- Con una frecuencia de entre 5 y 8 años tenemos que los artículos predominantes son la cocina y refrigeradora.
- En las frecuencias de entre 8 y 10 años y mayor que 10 años también podemos ver que los artículos predominantes son la cocina y refrigeradora

** Podemos concluir que la cocina y la refrigeradora son los artículos que más tiempo le duran a los consumidores.

Análisis generales

Cuadro de Productos: en este cuadro solo de los productos comercializados podemos decir que el producto más comprado es el teléfono, siendo ese resultado de poca importancia para nuestro análisis puesto que de acuerdo a análisis anteriores podemos notar que es adquirido en mayor cantidad en bahía y en otros lugares, ademas la preferencia por una determinada marca de estos no existe, por lo tanto consideramos como articulo más adquirido el televisor, y en cantidad casi igual la cocina seguido tenemos la refrigeradora y luego la licuadora, esta es una conclusión lógica ya que estos artículos son adquiridos en la mayor parte de los hogares, porque resultan indispensables para mantener un necesario estilo de vida.

Cuadros de almacenes: en estos cuadros lograremos identificar según nuestra investigación cuáles son los artículos más comercializados por cada lugar o almacén comercializador de electrodoméstico involucrado en este estudio.

- En Créditos Económicos el electrodoméstico mas comercializado es la refrigeradora, seguido de cocina y en tercer lugar el televisor.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- Tanto en Orve Hogar y en Jaher podemos notar que los artículos más vendidos por estos almacenes son Televisor, Cocina y Refrigeradora en su respectivo orden.
- En la Bahía y en los otros lugares en donde se han adquirido electrodomésticos podemos notar que el artículo más comercializado es la máquina de coser, seguido de la licuadora, podemos decir en este punto que la máquina de coser es adquirida con menos frecuencia que la licuadora y además por menos personas, por lo que podemos concluir que entre los artículos utilizados para elaborar esta investigación, la licuadora es la que las personas adquieren mas en estos otros lugares.

Pregunta 10

Esta pregunta será analizada y utilizada en lo posterior para el análisis del estudio de la competencia.

Pregunta 11

De entre las personas encuestadas la mayor parte de estas se encuentran entre ingresos bajos, medios bajos (entre menos de $300 y $600), seguidos de aquellos de ingresos medios (entre $601 y $1000), y en menor proporción aquellos de ingresos medios altos y altos (> $1000), estos resultados coinciden con las proporciones utilizadas para realizar el muestreo de la encuesta aplicada para la investigación de mercado.

2.2.7.2 Análisis Bivariado

En este análisis se realizará combinaciones entre 2 variables, utilizando en cada una de ellas herramientas estadísticas, estas se podrán observar en el cuadro 2.2.7.2 el cual está clasificado por número de combinación, estas herramientas a utilizar son las siguientes:

- **Tablas cruzadas:** se tomaron en cuenta variables categóricas encontradas en la encuesta, la tabla cruzada nos indicará la coincidencia entre la elección de cada una de las categorías de una de las variables con las categorías de la otra variable.
- **Valores chi-square:** se planteará hipótesis nula de independencia, y este valor nos llevará a aceptar o rechazar la hipótesis. Con este análisis estableceremos la dependencia o independencia entre las 2 variables escogidas.
- **Valores Pearson y Spearman:** con estos valores podremos identificar el tipo y la fuerza de la correlación entre cada par de variables.

ANALISIS DE LAS COMBINACIONES ENTRE LOS PARES DE VARIABLE

Combinación 1: Las preferencias de los consumidores con respecto a la ubicación geográfica de un punto de venta van a estar influenciadas por los ingresos de estos. Al observar la tabla cruzada de esta combinación podemos observar que si se ubica el punto de venta en el norte existen mayores probabilidades de que las compras en este sean realizadas por personas con ingresos medios y altos, y también podemos observar que la mayoría de personas prefieren comprar en el centro, por lo cual podemos decir que al ubicar un punto de venta en el centro el mercado objetivo serán las personas de ingresos bajos.

De acuerdo al coeficiente de correlación existe una pequeña correlación negativa lo que nos da una pequeña evidencia de que mientras personas tengan un ingreso más alto les resulta poco importante la ubicación de un almacén.

Combinación 2: La preferencia sobre la ubicación de un punto de venta es independiente de la importancia del precio de los artículos para los consumidores.

Nota: para realizar el análisis de las siguientes combinaciones se escogió el televisor puesto que es el artículo más comercializado de acuerdo a los resultados, además lo

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

consideramos como de alto precio, por lo tanto podemos generalizar el siguiente análisis para la mayoría de electrodomésticos vendidos en los almacenes.

Combinación 3: Con el análisis de las tablas de contingencia vemos que la decisión de compra de un determinado artículo depende o se ve influenciada por la importancia que le dan los consumidores al precio en el momento de realizar la compra.

Combinación 4: Con el análisis de las tablas de contingencia vemos que la decisión de compra de un determinado artículo depende o se ve influenciada por la importancia que le dan los consumidores a la garantía que se le ofrece por este en el momento de realizar la compra.

Combinación 5: De acuerdo al análisis de estas tablas de contingencia, la compra de artículos con respecto a la política de crédito, podemos decir que la compra de artículos es dependiente de la importancia que le den los consumidores a la política de crédito que le brindan los almacenes.

Combinación 6: En este análisis podemos notar que también la opinión que tengan las personas acerca de la política de Créditos Económicos no depende de si es que han realizado o no una compra en este almacén. En el análisis univariado obtuvimos como resultado que la política de crédito ofrecida por los almacenes es importante para los consumidores y la opinión de la política de crédito de Créditos Económicos fue en mayor proporción muy buena; por lo cual podemos concluir que existe congruencia entre los dos resultados.

Combinación 7: Realizaremos el siguiente análisis utilizando 2 tablas de contingencia, la compra de artículos con respecto al tiempo de entrega y la compra en Créditos Económicos el cual resulta el almacén líder en el mercado con la opinión de las personas

acerca del tiempo de entrega de los artículos en este almacén. Podemos decir que la compra de artículos es independiente de lo importante que resulta el tiempo de entrega de los productos para los consumidores y también las compras realizadas en Créditos Económicos no dependen de la opinión de los consumidores acerca del tiempo de entrega de los artículos en este almacén. En el análisis univariado obtuvimos como resultado que el tiempo de entrega de los artículos es importante para los consumidores y que el tiempo de entrega en Créditos Económicos fue calificada mayormente como muy buena esto se contradice con el presente análisis, podemos darnos cuenta que el precio es un factor que tiene mucha mas importancia para las personas y sabiendo que Créditos Económicos fue el almacén que obtuvo un mayor porcentaje de calificaciones que consideraban sus precios buenos y muy buenos, por esto podemos concluir que Créditos Económicos tiene una mayor cantidad de clientes debido a que sus precios son bajos.

Combinación 8: Según los datos que encontramos en la tabla de esta combinación observamos que existe una dependencia entre las 2 variables, es decir que la importancia que los consumidores le dan al tiempo de entrega del producto depende de la importancia que ellos le dan a la política de crédito, de acuerdo a esto podemos concluir que si el almacén tiene mejor política de crédito, la aprobación de esta será más rápida y el cliente recibirá el producto en menos tiempo.

Combinación 9: De acuerdo a esta combinación observamos que la importancia que los consumidores le dan a la información de los artículos en los almacenes de electrodomésticos depende de la importancia que estos le den a la atención de los vendedores, y de acuerdo a la correlación podemos decir que mientras más importante sea la información de los artículos más importante será la atención brindada por los vendedores.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Combinación 10: Analizando esta combinación identificamos que la importancia que los consumidores le dan al tiempo que se demoran en recibir una artículo una vez cancelado depende de la importancia del tiempo que se toma en cancelar los valores en caja, además de acuerdo a la correlación positiva existente concluimos que mientras más tiempo se demore en cancelar los valores en caja mas tiempo se demorará en recibir su artículo.

Combinación 11: Podemos notar que existe una dependencia entre el lugar donde se compra la cocina y el lugar donde se compra la refrigeradora, esto nos indica la mayor parte de los consumidores compran la cocina y la refrigeradora en el mismo almacén. Esta conclusión es corroborada ya que obtuvimos un alto coeficiente de correlación ya que nos indica que mientras más cocinas compro en un lugar compro más refrigeradoras en ese mismo lugar.

Combinación 12: En esta combinación podemos decir que en el mismo lugar que las personas compran televisor compran equipo de sonido, y también se confirma con la correlación entre estas 2 variables, es decir frecuentemente las personas compran en el mismo lugar los 2 artículos o los compran juntos.

Combinación 13: De acuerdo a esta combinación la adquisición de microondas no se da en el mismo lugar de la compra de lavadoras, hicimos esta combinación ya que no creemos correcto que en la mayoría de los almacenes comercializadores de electrodomésticos se de un microondas en promoción con la compra de una lavadora.

Combinación 14: De acuerdo a esta combinación podemos darnos cuenta que la preferencia hacia obtener un determinado premio al momento de la compra de un electrodoméstico no depende de la preferencia de la ubicación del punto de venta, es

decir que una determinada promoción va a tener la misma acogida en cualquier lugar que se encuentre el punto de venta.

Combinación 15: De acuerdo a esta combinación podemos decir que la importancia que los consumidores le dan a la atención de los vendedores es independiente de los ingresos de estos.

Combinación 16: Con esta combinación en la cual observamos dependencia entre las 2 variables y una correlación positiva podemos decir que la mayor parte de las personas que compraron en Créditos Económicos opinaron que los precios de este almacén son buenos y muy buenos.

Combinación 17: De esta tabla podemos concluir que tanto las personas que compraron y las que no compraron en Créditos Económicos piensan que los plazos otorgados por este almacén son buenos y muy buenos, lo que nos demuestra que la compra en Créditos Económicos es Independiente de los plazos que ofrezcan en la venta de un determinado artículo.

Combinación 18: En este análisis decimos que la compra realizada por las personas en Créditos Económicos depende de la opinión que tengan las personas acerca del monto de las cuotas de los artículos comercializados por este almacén, es decir, las personas compran porque piensan que los montos de este almacén son buenos.

Combinación 19: En esta combinación observamos que la mayoría de personas que consideran el precio muy importante tienen un ingreso bajo por lo que decimos que existe dependencia entre las 2 variables estudiadas y además una correlación negativa que nos indica que mientras menor sea el ingreso de las personas más importancia le darán al precio de los artículos.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Combinación 20: Con el análisis de esta tabla nos damos cuenta que existe una dependencia entre las 2 variables y además una significante correlación, por lo que decimos que la calificación alta que los consumidores le dan a los montos de Créditos Económicos depende de la buena calificación que los mismos le dan a los precios de este almacén, es decir que para los consumidores este almacén posee buenos precios y además buenos montos de sus cuotas.

Combinación 21: Con esta tabla observamos que existe independencia entre las dos variables, es decir que la opinión de las personas acerca de los precios de Créditos Económicos es independiente del ingreso de las personas, es decir que no importa el ingreso de las personas estas pueden pensar bien o mal del almacén.

Combinación 22: Aquí podemos observar combinaciones acerca de las compras en Juan José Aguirre con respecto a cada una de las características de este calificadas, y podemos ver que la compra no depende de ninguno de estos factores y eso se debe a que la mayoría de ventas realizadas en el punto de venta se han realizado a clientes institucionales quienes realizan la compra por la facilidad de que los pagos de los electrodomésticos son descontados de sus roles de pago.

2.3 Sistema de Información

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Para la aplicación de la reingeniería se instalará un sistema de información que optimice l proceso de compra y para otras funciones importantes en la empresa.

El objetivo de mejorar el proceso de compra es para que el cliente perciba calidad en el servicio, disminuyendo el tiempo del proceso, lo cual es muy importante para los consumidores según los resultados obtenidos en la investigación de mercados.

2.3.1 Funciones del sistema en el proceso de compra

1. **Ingreso de datos**: el sistema tendrá un formato el cual tendrá 2 opciones donde elegir las cuales serán: solicitud de crédito y de ventas al contado, en donde los vendedores del punto de venta ingresarán los datos del cliente. Este formato servirá para llenar la solicitud en caso que el cliente requiera de crédito o los datos personales en caso de que el cliente compre al contado, esto último servirá para tener una base de datos de todos los clientes. Por otro lado el Jefe de Crédito & Cobranzas también podrá ingresar las solicitudes de crédito de las ventas a provincias, ya que él es el que recibirá las solicitudes por parte de los vendedores.
2. **Informar del ingreso de las solicitudes de crédito:** cuando los vendedores del punto de venta ingresen una solicitud de crédito, el sistema informará con mensajes escritos al Jefe de Crédito y Cobranzas la existencia de esta.
3. **Cálculo de valores:** esto se dará para las ventas a crédito, ya que el sistema calculará los valores de cuota inicial y cuotas mensuales, ya que el vendedor que ingrese los datos tendrá que ingresar el número de cuotas que el cliente desee y las tasas de interés serán ingresadas en la configuración inicial del sistema, según las políticas de ventas planteadas con la aplicación de la reingenieria.
4. **Emisión de factura:** Si el cliente solicita crédito y el Jefe de crédito & Cobranzas ingresa en el sistema que la solicitud ha sido aprobada, la factura de la cuota inicial se emitirá en Caja. Otro caso será cuando los vendedores ingresen los datos del cliente cuando este realice una compra a contado, la factura del valor total del articulo también se emitirá.
5. **Inventario y despacho de mercadería:** el sistema automáticamente al emitir la factura y cuando la cajera seleccione la casilla de que la factura ya fue cancelada, disminuirá el número de unidades en el inventario y a su vez informara a Bodega la venta del artículo, para que lo prepare para su despacho.

2.3.2 Otras funciones del sistema

1. **Cálculo de comisiones:** cada vendedor tendrá un código, el cual cada vez que se ingrese una venta realizada por ellos se ingresará dicho código, para que el sistema calcule mensualmente las comisiones a percibir por cada vendedor.
2. **Cálculo de bonificaciones:** al momento que el cliente se acerca a cancelar los valores en caja, la cajera solicitará al cliente la entrega de la calificación del servicio que ha recibido por el vendedor que le atendió, el resultado de dicha calificación será ingresado por la cajera en el sistema para el cálculo de las bonificaciones de los vendedores del punto de venta, este cálculo de la bonificación a percibir por cada vendedor dependerá de la calificación del servicio y del monto de la compra del cliente, estas especificaciones son detalladas en el capítulo 5.

2.3.3 Utilización del sistema por procesos.



CIB-ESPOL

2.3.3.1 Proceso de compra al contado

Una vez que el cliente se decide a realizar la compra la vendedora ingresa los datos del cliente y del artículo que el cliente desea comprar, con estos datos el sistema realiza la factura y esta se imprime en caja, para que la cajera proceda a realizar el cobro al momento en que el cliente llega a cancelar. Una vez cancelado el valor, los datos son emitidos a revisión y entrega de mercadería, de modo que el señor encargado de entrega tenga listo el producto en el momento en que el cliente baja a retirarlo, como resultado de esta venta el sistema disminuirá el inventario y a su vez los valores de la ventas se van acumulando para que se puedan obtener rápidamente al momento de utilizarlos para información contable o comercial.

En el momento en que el cliente baja a retirar el producto lo realizará con la factura que certifica que se ha cancelado en caja, para que el señor despachador entregue el producto.

2.3.3.2 Proceso de compra a crédito

Para que el cliente aplique al crédito debe entregar los documentos necesarios de él y del garante, en caso de que necesite garante.

Al momento que la vendedora recibe los documentos ingresa los datos necesarios para el crédito, cuando se terminan de ingresar estos datos pasan inmediatamente al Dpto. de Crédito y Cobranzas, para que sean analizados desde ese mismo instante. Al final del día la vendedora entrega todos los documentos receptados de todos los clientes que han aplicado para un crédito en ese día, los cuales serán revisados por el jefe de Crédito y Cobranzas al inicio de la siguiente jornada de trabajo, y cuando éste corrobore que estén completos podrá ingresar en el sistema que el crédito ha sido aprobado.
Una vez aprobado el crédito el sistema emitirá la factura correspondiente y la cajera llamará al cliente para avisar que su crédito ha sido aprobado y le informará el valor a cancelar y si el cliente necesita garante le informará que se acerque con éste para que firmen el contrato.

En el momento en que llega el cliente la cajera solicita el apellido de cliente, lo ingresa en el sistema y manda a imprimir la factura, ese mismo instante el cliente cancela el valor, firma el contrato, la cajera le entrega la factura de cancelado, en este momento el sistema disminuye el inventario e informa a bodega de la venta para que sea despachada de inmediato. Además los datos de las ventas también se acumulan para cuando se necesite en algún proceso contable.

2.3.3.3 Proceso de calculo de comisiones y bonificaciones.

El funcionamiento del sistema en este proceso será:

- **Cálculo de comisiones.**

Al momento que el cliente llega al punto de venta será atendido por un vendedor en el punto de venta, el cual tendrá un código que lo identifique en el sistema, una vez que el cliente efectúe una compra, el vendedor del punto de venta es quien ingresa los datos del cliente así sea compra de contado o crédito. En ese momento el vendedor ingresará su código para que conste esa venta realizada por dicho vendedor.

En el caso de los vendedores a provincias y el vendedor institucional al momento que el jefe de crédito & cobranzas ingresa los datos de estos clientes, también ingresará el código del vendedor quien realizó la venta y una vez que el crédito ha sido aprobado esta venta será asignada al vendedor que corresponda.

A fin de mes el sistema proporcionará un informe con el monto de venta realizado por cada uno de los vendedores y con el respectivo valor a recibir por concepto de comisiones.

- **Cálculo de bonificaciones**

Todo cliente recibirá una encuesta en donde tendrá que calificar el servicio recibido por el vendedor del punto de venta y la momento que realiza el pago ya sea del valor de la entrada si es una venta a crédito o del valor del articulo si una venta al contado, entregará a la cajera dicha encuesta y será ésta la encargada de ingresar en el sistema la calificación correspondiente.

Este cálculo solo se realizará para los vendedores del punto de venta ya que son los únicos que recibirán este pago.

Al final del mes el sistema proporcionará un informe por vendedor con el detalle del número de calificaciones que ha recibido, según las clasificaciones de este: MALO, REGULAR, BUENO, MUY BUENO Y EXCELENTE, para que el gerente de marketing monitoree el servicio brindado por los vendedores.

CAPITULO III


CIB-ESPOL

REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA

3.1 Análisis institucional y organizacional

Este análisis se desarrolla con el propósito de coordinar el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre de una manera consciente para que de esta manera funcione sobre una base relativamente continua para alcanzar los objetivos. Se tiene el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de la organización.

3.1.1 Misión de la empresa

La misión de una organización es de vital importancia, pues permite establecer y comunicar de manera clara y concreta lo que pretende ser en lo cotidiano la organización, su razón y propósitos claves. La misión expresa el quehacer de todos los días para alcanzar la visión de futuro que se ha propuesto una organización.

En la identificación de la misión debemos tener presente dos aspectos muy importantes:
El primero es que ésta debe evidenciar los aspectos y atributos que particularizan a la organización.
El segundo consiste en que en la determinación de la misión se debe reflejar las expectativas y los intereses de la gente a la que la organización sirve y por el cual existe como tal.

Si se añade una dosis de creatividad, originalidad y motivación en la determinación de la


CIB-ESPOL

misión, entonces tendremos una "buena carta de presentación" de lo que es una institución, capaz de comunicar con claridad elementos que caracterizan su razón de ser fundamental.

Al momento de formular una Misión para el almacén de Electrodomésticos Juan José Aguirre creemos conveniente tener en cuenta que esta debe expresar los siguientes aspectos:

- Debe reflejar lo que va a hacer la organización
- Debe expresar los comportamientos institucionales de la organización
- Debe ser capaz de generar motivación
- Debe ser coherente con la Visión de Futuro planteada
- Debe expresar la importancia de servir y trabajar con y para la gente.

La misión es lo que se deberá hacer todos los días para llegar a cumplir la visión.

Misión de Juan José Aguirre:

Ofrecer electrodomésticos de calidad para mejorar el nivel de vida de los consumidores, brindando un excelente servicio y así incrementar y garantizar los niveles de satisfacción de los clientes.

3.1.2 Visión de la Empresa

La visión de futuro de una Organización define en términos generales a dónde queremos que vaya esta. Es un futuro atractivo, creíble y posible para la organización y toma la forma de una declaración de intenciones cuidadosamente formuladas, para lo cual es importante poder romper paradigmas y no ser conformistas.

La forma del mundo está cambiando constantemente y por ello la visión para vivir en estas circunstancias debe ser importante para cualquier gerente. La visión señala el rumbo, la dirección, es el lazo que une el presente y futuro de una organización.

La visión esta relacionada con valores importantes para la organización y su identidad colectiva. Por lo tanto para llegar a establecer una visión para Juan José Aguirre debemos realizarnos preguntas como: ¿Quiénes son?, ¿Cómo los ve la gente?, ¿Qué quieren ser?, ¿Cómo serán cuando la misión se alcance?, ¿Y que es lo que se quiere que la gente diga de ellos?.

Visión de Juan José Aguirre:

Lograr acaparar una mayor parte del mercado de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil y posteriormente en otras ciudades del Ecuador, ofreciendo a nuestros clientes productos de calidad acompañados de la excelencia en el servicio, para con esto llegar a ser el líder del mercado.



CIB-ESPOL

3.1.3 Objetivos generales

Estos objetivos son aquellos que dan cuenta de los cambios o impactos que se persiguen lograr con la ejecución de la reingeniería administrativa.

Objetivos que son definidos con claridad mensurable y con un límite de tiempo concreto se convierte en parámetro de los resultados y permite evaluar los avances logrados.

Los objetivos generales para el almacén de Electrodomésticos Juan José Aguirre que queremos lograr con esta reingeniería en el área administrativa están dirigidos a mejorar aquellas funciones administrativas que afectan la mayor parte de esta organización, de esta manera planteamos que es lo que queremos lograr en un determinado tiempo y en que proporción se alcanzará a mejorar.

Estos objetivos son:

1. Optimizar el proceso de compra al contado.
2. Disminuir el tiempo que tarda el proceso de compra a crédito.
3. Mejorar el proceso del despacho y entrega de la mercadería
4. Reducir los gastos administrativos
5. Ofrecer la excelencia en el servicio al cliente.
6. Eliminar la imagen negativa del almacén en la mente de los consumidores.

3.1.4 Objetivos específicos

Los objetivos a plantear tienen las siguientes características: mensurables, cuantificables, fijado en un determinado periodo de tiempo, comprensibles, factibles, relacionados con la misión y obligatorios para alcanzar la visión.

Los objetivos son más específicos y trasladan la Misión a una realidad concreta, para medir resultados.

Para poder medir estos resultados desglosaremos los objetivos generales de manera que se vayan cumpliendo en el tiempo cada uno de los objetivos específicos que plantearemos y así lograr el general y estos se dan a continuación:

2.1 Disminuir el tiempo del proceso de compra a crédito.

2.2 Reducir el proceso de análisis y aprobación de un crédito de 2 a 1 día

2.3 Eliminar el proceso de revisión y aprobación del crédito por parte del gerente financiero.

2.4 Optimizar el proceso de facturación y caja para disminuir el tiempo de 1 día a menos de 15 minutos.

3.1 Disminuir el tiempo de espera para que el cliente reciba el producto.

CIB-ESPOL

4.1 Reducir el gasto de teléfono en un 50 %

4.2 Reducir el gasto de luz en un 30%

4.3 Reducir los gastos de la gestión de cobranzas en un 50%

4.4 Disminuir los gastos de internet

4.5 Disminuir los gastos de papelería en la solicitud de crédito y en las copias de la original de la factura del cliente.

4.6 Reducir los gastos en útiles de oficina, principalmente en hojas.

4.7 Eliminar los gastos de lunch para la gerencia

5.1 Eliminar clientes en espera de atención por parte de la vendedora en el punto de venta.

5.2 Optimizar la productividad del personal en relación a la búsqueda de la satisfacción del cliente.

6.1 Mejorar la presentación del personal.

6.2 Cambiar la apariencia de las instalaciones de las oficinas administrativas.

3.1.5 Principios y valores

El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores. La reingeniería funcionará si el negocio se basa en este nivel de desempeño.

En la reingeniería debemos identificar diferencias entre los entornos culturales de las organizaciones, el entorno cultural puede definirse como valores compartidos y creencias que se vuelven reglas de comportamientos, a un nivel elemental el entorno cultural corporativo puede verse como "la forma particular como se hacen las cosas" en las organizaciones.

La cultura de una compañía no se puede proclamar ni manipular fácilmente, consiste en las creencias y los valores compartidos por su gente que se manifiestan en la manera de comportarse la empresa y sus empleados.

El entorno cultural puede estar influido por muchas variables provenientes del personal, tales como experiencias pasadas, educacionales y sociales relacionadas con el estilo gerencial y el papel de ellos, está conformada por la experiencia obtenida a través del tiempo y por lo que funciona o no funciona.

Con la reingeniería vamos a establecer un entorno cultural en el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre basado en un conjunto bien definido de principios, valores y objetivos corporativos establecidos de la siguiente manera:

Estos valores se definen en el documento llamado "el camino a la excelencia", el cual describe los valores organizacionales de la confianza y respeto para los trabajadores; se centra en resultados y contribuciones, trabajo en equipo y flexibilidad e innovación. También delineará los objetivos corporativos de utilidades, de proporcionar valor al cliente, de contribuir en los campos de interés, crecimiento, de permitir a los empleados compartir los resultados y fomentar su creatividad.

La buena reingeniería requiere un cambio en toda la cultura de una compañía. La reingeniería no tiene probabilidades de triunfar donde la atmósfera corporativa esté cargada de temor y desconfianza de temor.

Debemos recordar que el entorno cultural es un ingrediente que sirve para brindar valor a los clientes, ya que ganarse a los clientes nunca había sido tan difícil, hoy los clientes son los mas listos que los comerciantes hayan visto, se caracterizan por sus exigencias

inflexibles en materia de calidad, servicio y precio. Igual que los procesos, el entorno cultural debe quedar en línea con la estrategia de la organización, si este se administra bien puede permitir innovación construyendo las partes fuertes de la empresa.

Los clientes ejerciendo su nuevo poder se ponen cada día más exigentes, no quiere hablar con la tradicional "persona encargada", cuyo único papel posible sea ordenarle a otra persona que le proporcione lo que pide. El cliente quiere ayuda, servicio, un producto o la solución de un problema. Con la reingeniería se rediseñan los procesos para que los clientes puedan hablar con alguien que realmente pueda ayudarles, con la persona que debiera ser en realidad la encargada, se trata de convertir la toma de decisiones en parte del trabajo, ello implica comprimir verticalmente la organización de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones. Entre los beneficios de comprimir el trabajo se cuentan: menos demoras, mejor reacción de la clientela, costos indirectos más bajos y más facultades para los trabajadores.

3.1.6 Delegación de Funciones

Con la aplicación de la reingeniería ocurrirán diferentes cambios en las funciones. Entre los cambios que pretendemos están:

- Cambiar las unidades de trabajo de departamentos funcionales a equipos de proceso, es decir, integrar las diferentes funciones en una sola dirigida siempre a mejorar la atención al cliente.

- Cambiar los oficios de tareas simples a trabajo multidimensional, con esto se tratará eliminar desperdicios y trabajo que no agregue valor. Además el trabajo

CIB-ESPOL

será más satisfactorio porque los trabajadores tendrán una sensación de terminación, cierre y realización.

- Cambiar el papel del trabajador de controlado a facultado, se confiará a los trabajadores la responsabilidad de controlar procesos pero también se otorgará la autoridad para tomar las medidas conducentes.

- Cambiar la preparación de entrenamiento a educación, es necesaria la educación para que los empleados puedan discernir que es lo que deben hacer. Es por esto que la educación continua pasará a ser la norma en la compañía rediseñada.

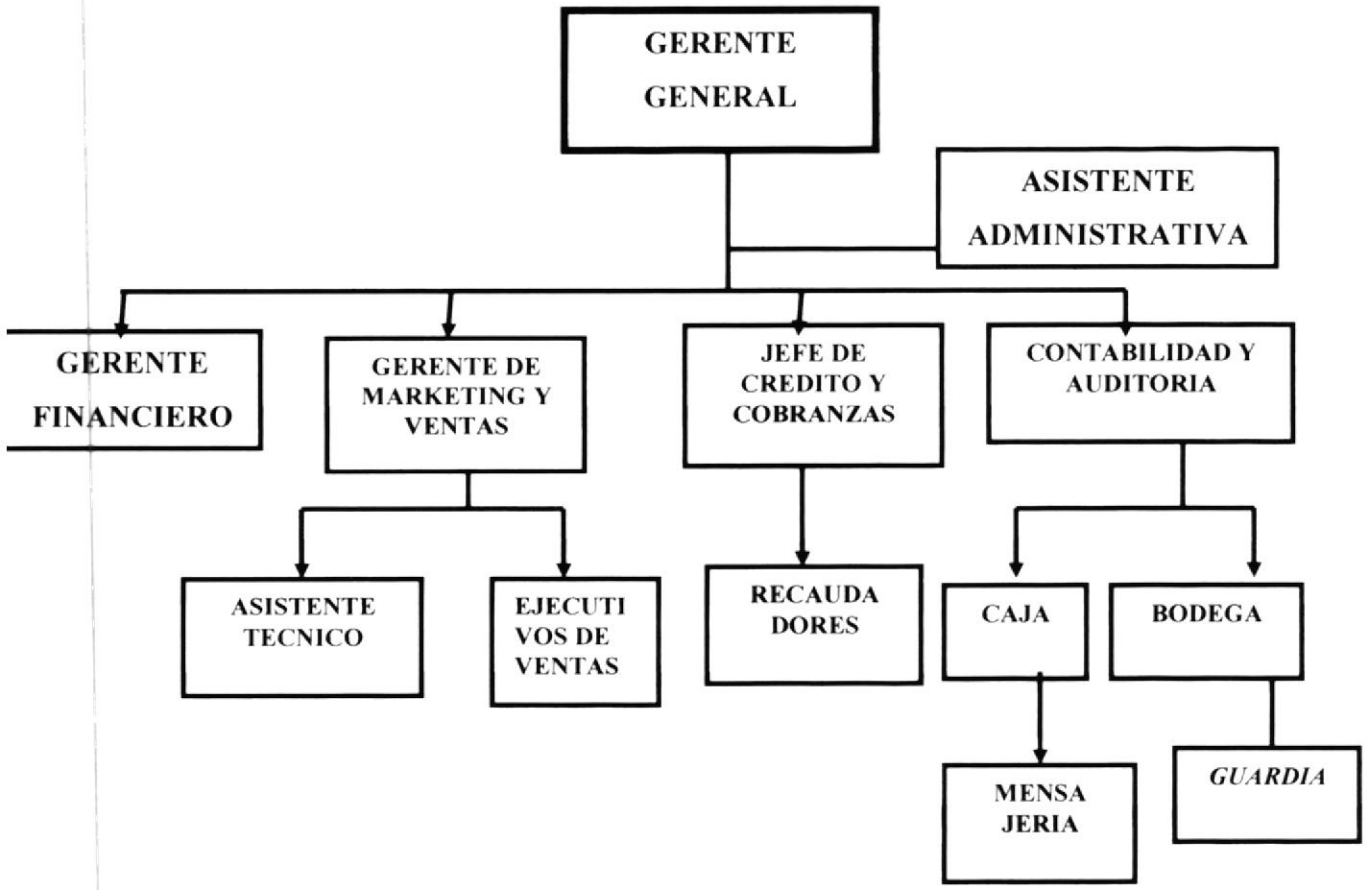
- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza de actividad a resultados.

- Los dos gerentes deberán pasar de supervisores a entrenadores, deberán trabajar en conjunto con el grupo de trabajo, tener fuertes destrezas interpersonales y enorgullecerse de las realizaciones de los demás.

- Cambiar la estructura organizacional de jerárquica a plana, debido a que el control estará en manos de las personas que ejecutan los procesos.

En base a todos estos cambios que se pretenden lograr con la aplicación de la reingeniería tenemos un nuevo organigrama para Juan José Aguirre, el cual va a ser con menos niveles jerárquicos que el anterior a la reingeniería ya que a partir de la aplicación de la reingeniería el trabajo será en equipo, el organigrama será el siguiente:

Organigrama con la reingeniería



De acuerdo a este organigrama describiremos la delegación de las funciones en cada una de las personas que ocuparán los puestos que existirán en el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre de la siguiente manera:

- **Gerente General**

  Tendrá como función principal controlar el total funcionamiento del almacén, estar siempre al tanto del estado de este, el desempeño de sus empleados, los procesos, ventas, clientes, etc. También deberá elaborar diferentes tipos de estrategias, tales como administrativas, comerciales y financieras de manera que

estas siempre estén enfocadas a mejorar el negocio y ofrecerle mejor servicio al cliente. Esas estrategias deberán ser planteadas en reuniones con las cabezas de la institución de manera que se discutan y se llegue a aceptar, modificar o negar la aplicación de estas.

El gerente general deberá de estar al tanto del cumplimiento de la aplicación de la reingeniería en todos los campos y además preocuparse siempre de un mejoramiento continuo de manera que la empresa siga hacia delante.

- **Gerente Administrativo – Financiero: tendrá a su cargo diversas funciones tanto del área administrativa como de la financiera.**

  En el área administrativa se preocupará siempre de que todos los empleados manejen bien los procesos de manera que se le de un buen servicio al cliente, así mismo de que estos mantengan el enfoque de trabajo en grupo y dirigiendo todos sus esfuerzos al cliente. Cuando se realice la aplicación de la reingeniería será el encargado de vigilar la aplicación de esta y motivar a los empleados al cambio, que el principal objetivo es mejorar la empresa.

  En el área financiera será el encargado de manejar de cerca el presupuesto de la empresa, sus capacidades de compra, porcentaje de ganancia en los artículos comercializados, proyecciones de ventas, ingresos que se esperan recibir, y demás actividades financieras que deberían realizarse constantemente. También será el encargado de realizar las negociaciones con los diferentes proveedores, conseguir nuevos con menores costos, de acuerdo a las exigencias del mercado.

  Otra función principal será el análisis con el jefe de créditos y cobranzas de reestructuración de deudas impagas, ya que el propósito no es tener productos de

segunda mano para ser vendidos nuevamente sino recibir toda la cancelación de productos adquiridos.

Cuando se comience a aplicar la reingeniería, se encargará que se cumpla la reingeniería financiera en lo mejor posible, es así que se maneje correctamente el presupuesto realizado, y que se cumplan las metas económicas que planteamos en el proyecto. Además cumplir con las estrategias de compromiso con los proveedores que se plantean en la reingeniería.

- **Gerente de Marketing**

  Encargado de monitorear el desempeño de los vendedores y de todas las actividades que incrementen las ventas tales como: estrategias de marketing, visual merchandising, etc. Entre las actividades a realizar estarán continuas investigaciones de mercado de manera que se conozca las preferencias y requerimientos de los consumidores, además se deberá realizar benchmarking de manera que se conozca cómo se está moviendo el mercado y las actividades realizadas por los almacenes de la competencia.

  Todas las decisiones tomadas por el gerente de marketing o proyectos que se quieran realizar deberán ir de acuerdo a un análisis realizado por el gerente financiero de modo que se establezca si son factibles o no las actividades planeadas. Es decir, las actividades de marketing deberán ir siempre apoyadas por la parte financiera.

  Será también función del gerente de marketing realizar en conjunto con los vendedores los planes de ventas cada cierto tiempo, de manera que se establezcan los objetivos de ventas, nuevas promociones, en caso de ventas a mayoristas se analizarán los clientes actuales de manera que se los mantenga y de la misma

forma planear estrategias para conseguir nuevos, establecer rutas de ventas a provincias, etc. Además deberá realizar un reporte de ventas mensualmente y realizar proyecciones para futuros periodos.

- **Jefe de Crédito y Cobranza**

  Tendrá como función principal hacer los estudios y verificación de datos de las solicitudes de crédito, averiguar información necesaria de los clientes tal como central de riesgo, SRI y posteriormente él será quien apruebe el crédito, dar el visto bueno para que el o los productos sean facturados.

  También será función de él supervisar las funciones de los recaudadores, definir junto con ellos las rutas de cobranzas que tengan que realizar a los clientes impagos o para las ventas al mayoreo. En caso de que los recaudadores reporten problemas debido a que clientes no quieran cancelar, será él quien los visite una vez personalmente para presionarlos y si en esta oportunidad no cancelan es el encargado de negociar con el cliente alguna forma de reestructurar su deuda de acuerdo a parámetros establecidos con el gerente financiero luego de un análisis realizado en conjunto para cada caso de deuda impaga. En caso de que no se llegue a ningún acuerdo en esta oportunidad será él quien proceda a retirar el producto al cliente.

  Otra función será la de presentar a la gerencia reportes mensuales de las gestiones de cobranzas, tales como cuentas por cobrar, clientes impagos, etc.

  También deberá presentar reporte acerca de las funciones realizadas por los recaudadores de manera que se pueda monitorear sus funciones.

- **Contadora**

  Las actividades de la contadora están involucradas únicamente con el proceso contable que se tiene que llevar en la empresa, estará apoyada significativamente

con el uso del sistema en todo lo que tiene que ver con su área, de manera que se pueda llevar ágilmente el proceso, es así que automáticamente tendrá los datos ingresados por cobros realizados por caja. Entre las diferentes funciones de la contadora estará la elaboración de balances generales, estados de resultados, flujos de caja, procesos de las diferentes cuentas, también deberá llevar control automático y físico de notas de débito y crédito, comprobantes de pagos y de depósitos, declaraciones de impuestos, etc. Además tendrá a su cargo la función de elaboración y control de roles de pago de todo el personal de la empresa.

- **Asistente administrativa**

  Será la encargada se asistir con labores de secretaria tanto al gerente general como a los gerentes administrativo-financiero y marketing, dentro de estas actividades encontramos llamadas telefónicas, citas, información, cartas, invitaciones, etc. Además será la encargada de llevar el control de horarios de entrada y salida del personal y de atender el teléfono.

- **Jefe de Bodega**

  Tendrá como función principal la de manejar el inventario del almacén, esto funcionará muy bien con la ayuda del sistema de información que se va a implementar, el jefe de bodega tendrá que registrar todas las entradas y salidas de la mercadería, así como tener lista la mercadería y entregarla a los clientes en el momento que se realice el retiro de la mercadería del almacén, esto lo realizará tanto para las ventas de contado, de crédito y al mayoreo. Funciones adicionales serán arreglar el punto de venta en el momento de surtir los artículos, merchandising visual, etc. Otra actividad que deberá desarrollar será la de atender aquellos clientes que deseen algún tipo de mantenimiento en la mercadería adquirida, coordinar junto con el mensajero el día y hora para retirar el artículo, y demás actividades necesarias para realizar mantenimiento.

- **Ejecutivos de Venta**

Vendedores en el punto de venta.- serán los encargados de atender a los clientes en el momento de solicitar información acerca de cierto artículo y realizar su compra, llenarán los datos necesarios en el sistema en el momento de realizar una venta de contado, al mismo tiempo que se realiza la verificación de inventarios, también llenarán en el sistema todos los datos de la solicitud de crédito de los clientes en el caso de que deseen realizar su compra de esta forma. También intervendrán en reuniones con gerente de marketing para realizar análisis de ventas, planes, y elaborar el merchandising en el momento en que se lo necesite.

Vendedores a provincias.- serán quienes viajen a diferentes lugares con el fin de realizar ventas fuera de la ciudad y al mayoreo. Ellos elaborarán junto con el gerente de marketing planes y rutas de trabajo, así como también formular estrategias y tácticas para incrementar las ventas del almacén de acuerdo con experiencias obtenidas en ventas anteriores y así llegar a cumplir con objetivos establecidos previamente.

Vendedor institucional.- será aquella persona encargada de visitar a las empresas y conversar con los gerentes de éstas de modo que se explique el sistema de ventas institucionales y se cierren contratos, estas ventas ayudarán a incrementar las ventas totales del almacén. También participará con sus ideas en reuniones con gerente de marketing de manera que se cumplan objetivos y se pueda mejorar constantemente el sistema de venta de modo que se brinden mejores opciones a los clientes.

Todos los vendedores de las 3 categorías estarán capacitados de modo que puedan tomar decisiones en lo que tiene que ver con peticiones de los clientes, como pueden ser explicación de plazos diferentes a los establecidos, cambios de

obsequios, etc. Es así que serán responsables de controlar todo el proceso de ventas y autoridad para tomar medidas conducentes en este.

- **Cajera**

  Será la encargada de facturar y cobrar a cada uno de los clientes que se acercarán a cancelar los montos de sus cuotas iniciales y mensuales, estará apoyada también por el sistema, de manera que realice su actividad ágilmente. Al final de cada día deberá tener ingresado en el sistema cada uno de los cobros hechos los cuales deberá cuadrar con el dinero recaudado de manera que presente un informe a contabilidad. Todas las actividades de facturación y caja estarán a su cargo y será ella quien maneje todos los inconvenientes que se le presenten.

- **Asistente Técnico**

  Será el encargado de ensamblar las computadoras para la venta, a la vez será el quien instale las computadoras en domicilios u oficinas de clientes, y dará mantenimiento a estas en caso de que el cliente lo requiera o arreglos en las computadoras mientras se encuentre vigente al garantía de estas.

- **Recaudador**

  Tendrán como función principal realizar los cobros a clientes de provincia, es decir viajarán a las provincias a retirar los cheques de las compras realizadas al mayoreo, todos estos cobros se harán de acuerdo a las rutas establecidas anteriormente entre ellos y el jefe de crédito y cobranzas.

- **Seguridad**

  Será el encargado de permanecer toda la jornada de trabajo a la entrada del almacén de manera que brinde seguridad a los clientes en el momento de realizar

la compra y a la empresa para proteger los artículos y dinero recaudado diariamente. Este guardia estará vestido adecuadamente a su función.

- **Conserje mensajero**

  Al comenzar y terminar el día se encargará de realizar las actividades de limpieza en el área de ventas y no ventas, en el día se encargará de realizar sus actividades de mensajería entre las que podemos mencionar entrega de invitaciones, cartas, transacciones bancarias, pago de impuestos, etc. Otra actividad que realizará el conserje mensajero será la de realizar junto con el jefe de bodega el proceso de mantenimiento para un determinado artículo, sus funciones en este proceso serán coordinar con el jefe de bodega la fecha y hora que retirará el artículo del domicilio y el taller técnico o autorizado donde será llevado y posteriormente procederá a retirar el artículo de acuerdo a la ruta establecida (en caso de existir) en un carro fletado y llevar el artículo a los talleres técnicos o autorizados de las marcas.

Horario de funcionamiento del almacén

Con la aplicación de la reingeniería se pretende ser más productivo, y este es el motivo para imponer un nuevo horario de trabajo para el personal, que consiste en los siguientes puntos:

- El almacén abrirá a las nueve y media de las mañana y cerrará a las 8 de la noche de lunes a viernes.
- Tendrán una hora diaria para comer, con respecto a los vendedores en el punto de venta se irán a almorzar en turnos de modo que el almacén nunca quede sin personal y mucho peor cerrado como lo hace actualmente.
- El almacén abrirá los días sábados de diez de la mañana hasta las siete de la noche.

- Se atenderá los días domingos en fechas especiales como Navidad o Día de la Madre, siendo este tiempo cancelado como horas extras.

De esta manera se pretende ir adoptando un horario en el que los clientes se puedan acercar y así existe una posible compra. Todos los almacenes laboran en horarios similares y no podemos cerrar en almacén en horas que podrían ser rentables.

3.2 Metodología para realizar la reingeniería administrativa

Para realizar la reingeniería en el área administrativa utilizaremos una metodología mediante diferentes fases, que serán explicadas a continuación.



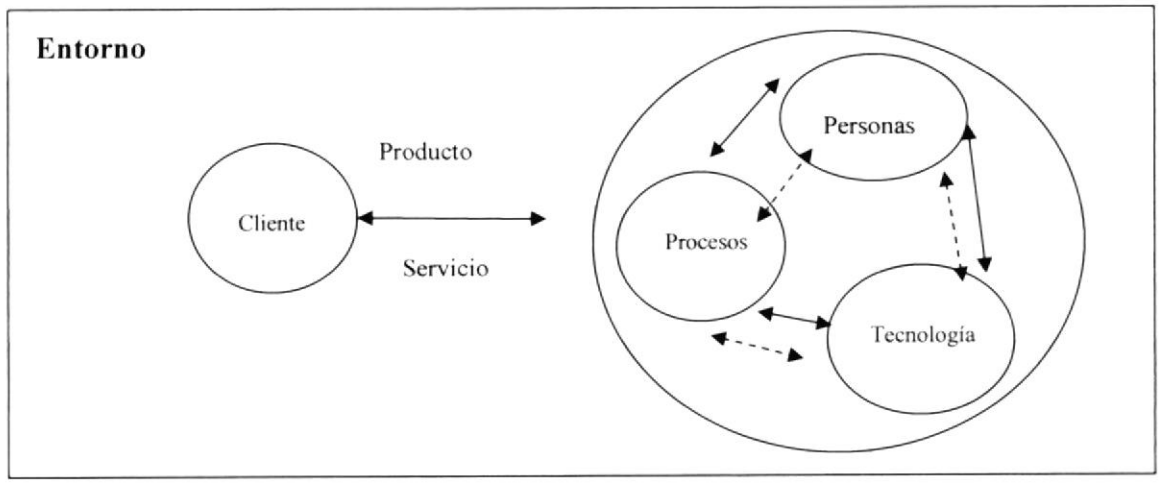
CIB-ESPOL

3.2.1 Fases en la aplicación de la reingeniería

Con la reingeniería administrativa buscamos lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando los procesos de esta área.

El almacén de electrodomésticos debe estar construido sobre 3 bases principales: procesos, personas y tecnología. Al diseñar un conjunto de procesos estos 3 elementos deben estar organizados en relación con las necesidades del mercado y los clientes del mismo, así como entre si.

Es urgente que cada una de estas bases se analice una tras otra. Iniciamos con los procesos deberán ser identificados y diseñados, después tomaremos en consideraciones que operaran dichos procesos, esta etapa es repetitiva ya que una vez analizada las personas será necesario regresar y revisar los procesos para entonces volver a las personas. El tercer elemento a considerar es la tecnología que se utilizará para apoyar a los procesos y a las personas.



3.2.1.1 FASE I: Identificación de los procesos y sus problemas en el área administrativa.

Hemos identificado los procesos existentes y los problemas del área administrativa, porque ignorar los procesos existentes tiene un alto riesgo, ya que no solamente deja de tomar en cuenta los conocimientos y la experiencia acumulada y los riesgos de repetir errores del pasado.

De hecho, pocas empresas tienen éxito al poner en práctica procesos totalmente nuevos en operaciones ya existentes.

Los procesos tienen tan poca relación con el trabajo que realmente se está llevando a cabo que los trabajadores a veces no se pueden relacionar con el nuevo diseño y la iniciativa totalmente.

Es importante reconocer los peligros de analizar procesos existentes con demasiada profundidad y limitarse por ellos, cuando se intenta pensar en nuevas formas de trabajar.

Para la reingeniería se debe llegar a un equilibrio entre tener conocimiento de lo que realmente está ocurriendo en el proceso y nuevos pensamientos de cómo podrían hacerse las cosas en un mundo ideal.

En el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre hemos identificado los siguientes procesos y problemas en el área administrativa:

- Demora en el proceso de compra al contado
- Demora en el proceso de compra a crédito
- Demora en el proceso cobro en las ventas al mayoreo
- Excesivos gastos administrativos
- Imagen negativa del punto de venta en la mente del consumidor en el proceso de compra.

3.2.1.2 FASE II: Definición de los procesos y sus problemas utilizando herramientas estadísticas.

Los procesos solo pueden funcionar hasta el nivel de habilidades conocimientos y motivación de las personas que los operan, así mismo las personas solo pueden funcionar tan bien como los procesos lo permitan. Esta definición de procesos, problemas y causas de estos se harán mediante el uso de las siguientes herramientas estadísticas y medidas de rendimiento.

- Mapeo de los procesos
- Factor de productividad
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de causa – efecto (espina de pescado)

3.2.1.2.1 Mapeo de los procesos y problemas en el área administrativa.

Un mapa de procesos nos da una explicación mas clara de un proceso, debe ser sumamente utilizable permitiendo ver claramente el proceso e identificar desperdicio y áreas de mejoras. Los procesos y problemas identificados son:

1. Proceso de compra de contado



CIB-ESPOL

Llega el cliente al almacén
Observa los productos
Pide información acerca de los productos que le interesa
Elige el producto que desea comprar
Manifiesta a la vendedora su deseo de compra

A partir de aquí la agilidad del proceso depende del personal del almacén

PROCESO	**PERSONA QUE INTERVIENE**	**TIEMPO DE LA ACCION**	
f) Explicación del procedimiento para la compra	Vendedora	1 min.	
g) Escuchar al cliente el pedido del producto que desea	Facturadora	1 min.	
h) Facturación del producto y control de inventario	Facturadora	5 min.	
i) Revisión de factura y cobro	Cajera	Efectivo 2 min.	Tarjeta 5 min.
j) Entrega del producto al cliente	Bodeguero	10 min.	
TIEMPO TOTAL DEL PROCESO		**22 min.**	

2. Proceso de compra a crédito.

Dentro del proceso de compra a crédito podemos identificar 3 diferentes procesos de compra a crédito estos son:

i. **Proceso de compra a crédito para clientes particulares.**

a) Llega el cliente al almacén
b) Observa los productos
c) Pide información acerca de los productos que le interesa
d) Elige el producto que desea comprar
e) Manifiesta a la vendedora su deseo de compra a crédito

A partir de aquí la agilidad del proceso depende del personal del almacén.

PROCESO	PERSONA QUE INTERVIENE	TIEMPO DE LA ACCION	TRANSITO/ TIEMPO DE ESPERA
f) Entrega de la solicitud de crédito al cliente	Vendedora	0.5 min.	
g) Explicación de los requisitos y documentos necesarios para el crédito	Vendedora	3 min.	
h) Recepción de los documentos que entrega el cliente	Vendedora	0.5 min.	
i) Entrega de los documentos al Dpto. de Crédito & Cobranzas para su análisis y aprobación.	Vendedora		1dia.

j) Llama para verificar los datos personales y laborales del cliente	Jefe de Crédito & Cobranzas	10 min.	
k) Revisa página web de la función judicial	Jefe de Crédito & Cobranzas	20 min.	
l) Chequea central de riesgo	Jefe de Crédito & Cobranzas	10 min.	
m) Analiza el movimiento de cuentas en los Bancos	Jefe de Crédito & Cobranzas		1 día
n) Envía la forma del crédito aprobado al control financiero	Jefe de Crédito & Cobranzas		1 día
o)Revisión de la aprobación del crédito	Gerente financiero	10 min.	
p) Retorno de la forma a Crédito & Cobranzas	Gerente financiero		1 día.
q) Entrega de la forma de Crédito & Cobranzas a facturación	Jefe de Crédito & Cobranzas	5 min.	
r) Llamar al cliente para informar la aprobacion del crédito	Jefe de Crédito & Cobranzas	5 min.	
r) Facturación y envío de la factura a caja	Facturadora		1 día
s) Llamar al cliente para comunicar valor de la cuota inicial a cancelar	Cajera	5 min.	
TIEMPOS TOTALES		**69 min.**	**5 días.**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

ii. Proceso de compra a crédito para clientes institucionales.

a) Llega el cliente al almacén

b) Observa los productos

c) Pide información acerca de los productos que le interesa

d) Elige el producto que desea comprar

e) Manifiesta a la vendedora su deseo de compra a crédito

f) Informa a la vendedora que es un cliente institucional.

A partir de aquí la agilidad del proceso depende del personal del almacén.

PROCESO	PERSONA QUE INTERVIENE	TIEMPO DE LA ACCION
g) Entrega de la solicitud de crédito al cliente	Vendedora	0.5 min.
h) Recepción de la solicitud de crédito llenada por el cliente y la carta aprobada por la empresa afiliada	Jefe de Crédito & Cobranzas.	0.5 min.
i) Revisión de la carta aprobada por la empresa afiliada.	Jefe de Crédito & Cobranzas.	1 min.
o) Aprobación del crédito	Jefe de Crédito & Cobranzas.	2 min.
j) Entrega de la forma de Crédito & Cobranzas a facturación	Jefe de Crédito & Cobranzas	1 min.



CIB-ESPOL

k) Facturación del producto y control de inventarios	Facturadota	10 min.
l) Cajera revisa factura y cobra	Cajera	5 min.
m) Entrega del producto al cliente	Bodeguero	10 min.
	TIEMPO TOTAL	**30 min.**



CIB-ESPOL

iii. Proceso de compra a crédito de los clientes mayoristas.

a) Cliente es visitado por los vendedores

b) Cliente observa en el catálogo y en un listado los diferentes productos que ofrece el almacén.

c) El cliente se decide a realizar un pedido

A partir de aquí la agilidad del proceso depende del personal del almacén.

PROCESO	**PERSONA QUE INTERVIENE**	**TIEMPO DE LA ACCION**	**TRANSITO/ TIEMPO DE ESPERA**
d) Entrega de la solicitud de crédito al cliente	Vendedor	0.5 min.	
e) Explicación de los requisitos necesarios para el crédito	Vendedor	3 min.	
f) Envio de la solicitud de crédito llenada por el cliente al Dpto. de Crédito y Cobranzas	Vendedor		1 día
g) Revisa la página web de	Jefe de Crédito &	20 min.	

la SRI	Cobranzas		
h) Chequea central de riesgo	Jefe de Crédito & Cobranzas	10 min.	
i) Analiza el movimiento de cuentas en los Bancos	Jefe de Crédito & Cobranzas		1 día
j) Envía la forma del crédito aprobado al control financiero	Jefe de Crédito & Cobranzas		1 día
k) Revisión de la aprobación del crédito	Gerente financiero	10 min.	
l) Retorno de la forma a Crédito & Cobranzas	Gerente financiero		1 día
m) Entrega de la forma de Crédito & Cobranzas a facturación	Jefe de Crédito & Cobranzas	5 min.	
n) Llamar al cliente para informar la aprobación del crédito	Jefe de Crédito & Cobranzas	5 min.	
o) Facturación y envío de la factura a Bodega	Jefe de Crédito & Cobranzas		1 día
p) Despacho de la mercadería a cooperativas de transporte.	Bodeguero	20 min.	
TIEMPO TOTAL		73.5 min.	5 días

3. Demora en el proceso cobro en las ventas al mayoreo

PROCESO	PERSONAS QUE INTERVIENE	TIEMPO DE LA ACCION	TRANSITO/ TIEMPO DE ESPERA
a) Espera para la coordinación de cobros a provincias.	• Jefe de Crédito & Cobranzas • Recaudadores		7 días
b) Coordinación por zonas de retiro de cheques postfechados a las diferentes provincias de las ventas al mayoreo.	• Jefe de Crédito & Cobranzas • Recaudadores	30 min.	
c) Viaje a las diferentes provincias para la cobranza.	Recaudadores		1 día
d) Recepción de los cheques postfechados.	Recaudadores	5 min. por cada cliente en el recorrido	
e) Viaje de retorno a la oficina en Guayaquil	Recaudadores		0.5 días
f) Entrega de los cheques al Jefe de Crédito & Cobranzas	Recaudadores	5 min.	
	TIEMPO TOTAL	40 min.	8.5 días.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL CIB-ESPOL

Nota: Este tiempo total es para aquellos cheques que se reciben el primer día de la semana siguiente a la coordinación de la cobranza a provincias, pero puede darse el caso que los recaudadores no alcanzaron a cobrar todos los cheques ese día y tengan que hacerlo en otro día de la semana y ahí aumentaría los días adicionales a este.

4. Excesivos Gastos Administrativos

El exceso de gastos lo detallamos de acuerdo a diversas áreas de la siguiente forma:

A. Gastos en el Area de crédito y cobranzas

- Gastos en gasolina, transporte, viáticos para los recaudadores: son altos porque los cobros de los pagos mensuales de los clientes particulares e institucionales se realizan a domicilio y los cheques postfechados de las ventas al mayoreo se recogen también a domicilio a las diferentes provincias a las que se va a vender.
- Costos en Internet para realizar las verificaciones y estudios innecesarios para la aprobación de un crédito.
- Costos en teléfono para llamar a los clientes a informar la aprobación del crédito.

B. Area de facturación

- Gastos en papel: en las copias excesivas de las facturas.

C. Area de Contabilidad

- Gastos en excesiva cantidad de hojas: esto se debe a que para consultar datos se imprimen innecesariamente.

D. Gerencia

- Gastos en lunch para el gerente general y el gerente financiero

E. Gastos generales en el área administrativa.

- Luz.- debido a que tanto los encargados de Crédito y Cobranzas, Contabilidad y facturación poseen 2 computadoras, ya que una de ellas posee el software de la base de datos de los clientes y la otra es actualizada.

- Teléfono.- son altos ya que la mayoría del personal realiza llamadas personales, las cuales tienen una duración prolongada.
- Horas extras.- los empleados utilizan parte de las horas laborales en actividades ajenas a su trabajo como conversar entre ellos, lo cual provoca incumplir con las tareas que les corresponden en este tiempo, teniendo que incurrir en horas extras provocando gastos extras.

5. Imagen negativa de la infraestructura del Almacén Juan José Aguirre en la mente del consumidor en el proceso de compra.

PROCESO	**PROBLEMA**	**PERSONA QUE INTERVIENE**
a) Llega el cliente	La primera persona que observa se encuentra vestido con ropa en mal estado	GUARDIA
b) Solicita información acerca de los productos	Cliente no recibe atención ágil ya que el almacén solo cuenta con una sola vendedora, quien no se abastece atender a mas de un cliente al mismo tiempo.	VENDEDORA
c) Cliente observa a la vendedora.	La vendedora no tiene uniforme lo que no le da una imagen a la empresa.	VENDEDORA
d) Cliente solicita un plazo	La vendedora no tiene	VENDEDORA

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

para el crédito diferente al establecido por el almacén.	facultad de ayudarle, ya que depende del Gerente Financiero esa decisión, lo cual quita agilidad al servicio al cliente.	
e) Cliente sube a cancelar el producto o la cuota inicial dependiendo del tipo de comprar y solicita la factura.	Cliente tiene que esperar varios minutos por la factura, ya que la facturación demora	FACTURADORA
f) Cliente cancela	El trato que recibe el cliente no es cordial y atento y el servicio no es rápido.	CAJERA
g) Cliente observa la oficina administrativa.	Las instalaciones son antiguas y están en mal estado.	
h) Cliente observa al personal en general.	No tienen uniforme y uno de los empleados usa camisetas con logotipos de otras empresas.	TODO EL PERSONAL BODEGUERO

3.2.1.2.2 Factor de productividad

Al diseñar cualquier proceso nuevo la organización debe asegurarse que las actividades que agregan valor se llevan a cabo con eficiencia, y que el proceso tiene un mínimo de actividades que no agregan valor.

Una medida útil a aplicarse en el diseño de un proceso para vigilar su rendimiento es el del *factor de productividad.*

El factor de productividad temporal es un indicador clave de la eficiencia de agregar valor de una organización y queda definida como:

$$\text{Factor de productividad} = \frac{\text{Contenido de tiempo del trabajo}}{\text{Tiempo total en el sistema}} \text{ X } 100\ \%$$

Aunque esto no nos indica si las etapas que agregan valor se están llevando a cabo en forma eficiente, si nos dice que tanto del tiempo definitivamente no están contribuyendo a las metas del proceso.

El contenido de tiempo del trabajo es el *Tiempo de la acción* en el proceso.
El tiempo total en el sistema es el *Transito/ tiempo de espera* en el proceso.

En el almacén de electrodomésticos los únicos procesos que tienen tiempos de espera son:

- Proceso de compra para clientes particulares.
- Proceso de compra para clientes mayoristas.
- Proceso de cobro para clientes mayoristas



CIB-ESPOL

Proceso de compra para clientes particulares

$$\text{Factor de productividad} = \frac{69 \text{ min.}}{5 \text{ días* } 8*60 \text{(en un día de 8 horas)}} \text{ X } 100 = 2.88\ \%$$

En este proceso el 97.12% del tiempo para que el cliente compre el producto no se hizo nada.

Proceso de compra para clientes mayoristas.

$$\text{Factor de productividad} = \frac{73.5 \text{ min.}}{5 \text{ días}^* \ 8^*60(\text{en un día de 8 horas})} \ X\ 100 = 3.06\ \%$$

En este proceso el 96.04% del tiempo para que el cliente compre el producto no se hizo nada.

Proceso de cobro en ventas mayoristas.

$$\text{Factor de productividad} = \frac{40 \text{ min.}}{8.5 \text{ días}^* \ 8^*60(\text{en un día de 8 horas})} \ X\ 100 = 1\ \%$$

En este proceso el 99.00% del tiempo no se hizo nada para cobrar en las ventas mayoristas.

3.2.1.2.3 Diagramas de Pareto

Estos diagramas son útiles para descubrir las fuentes de problemas, se basa en la regla del 80/20, es decir que el 80 por ciento de los defectos causa el 20 por ciento de los problemas, por tanto el diagrama de pareto permite ver rápidamente cuál es el 20 por ciento que provoca el 80 por ciento de los problemas e identificar con claridad a la mayor fuente de disconformidades.

Para construir el diagrama de Pareto se estratificarán los datos de las disconformidades por proceso, luego se graficarán los datos como en el caso de un histograma, excepto en las áreas de problemas se presentaran con barras en lugar de intervalos. Además las barras se graficarán en orden de magnitud decreciente, esto facilita identificar las áreas de problemas.

Una vez que grafiquemos todas las barras, se graficará la línea de acumulación arriba del diagrama.

Realizaremos diagramas de Pareto para identificar cuáles son las principales causas que generan la mayor cantidad de problemas en los diferentes procesos del almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre, en los cuales está envuelta el área administrativa del almacén.

Es decir, en los siguientes diagramas de Pareto observaremos cuál es el 20% que provoca el 80 % de los problemas en los diferentes procesos identificados.

De esta manera identificaremos la importancia relativa de este número de problemas y seleccionar un punto de inicio para poder realizar la reingeniería en el área administrativa.

A continuación presentamos con la utilización de la herramienta estadística de diagrama de Pareto cada uno de los procesos y problemas identificados en el mapeo de procesos.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

1. Problema: tiempo del proceso de compra de contado

Este proceso es seguido para cualquier tipo de cliente que requiera este tipo de compra, es decir los institucionales y los particulares, puesto que los mayoristas no la realizan de esta forma.

Razones que originan el problema:

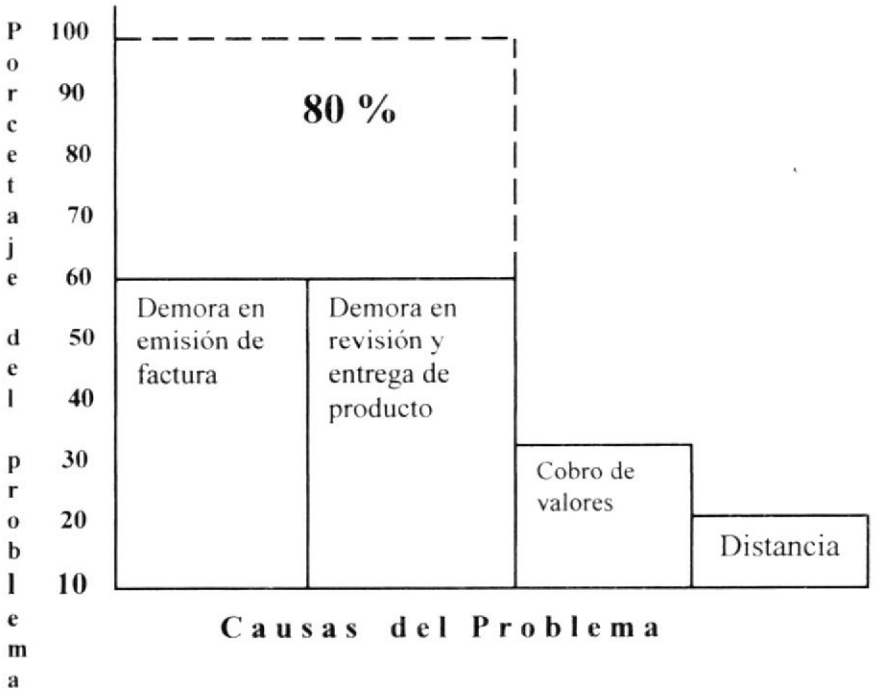
En este proceso se logro identificar que las 2 causas principales para que el proceso se demore muchos minutos son:

- Facturación toma demasiados minutos debido a que debe de consultar si existe o no en inventario el producto requerido. (10 minutos) originando el 40% de demora en la compra a contado.
- Revisión y entrega toma demasiados minutos debido a los inventarios y a que debe de esperar que el cliente baje con la factura cancelada. (10 minutos) provoca 40% de demora en al compra a contado.

Y las causas secundarias que generan este problema son:

- Caja no realiza el cobro rápidamente. (5 minutos) origina el 15% de demora en el proceso
- El área de factura y caja se encuentra lejos del área de ventas Originando el 5% de demora en la compra de contado.

Diagrama de Pareto para el proceso de compra al contado



De acuerdo a este diagrama de pareto observamos que dentro de las causas identificadas para provocar la demora de tiempo en el proceso de venta de contado; la demora en la emisión de factura y la demora en al revisión y entrega del producto son las mas importantes generando el 80 por ciento de los problemas en este tipo de compra.

También nos damos cuenta que el tiempo que se demora en cobrar los valores en el momento que el cliente acude a cancelar y la distancia que este tiene que recorrer desde el área de ventas hasta la planta alta en donde se encuentra toda el área administrativa no son relevantes al momento de detectar el problema.

2. Problema: Tiempo del proceso de venta a crédito

Este problema y las diferentes causas identificadas que lo provocan se dan para el almacén Juan José Aguirre tanto en las ventas realizadas a clientes particulares y mayoristas en el momento de otorgar un crédito. En las ventas institucionales no podemos aplicar el mismo análisis puesto que el proceso de crédito es diferente, ya que el otorgamiento de este no depende de estudios realizados por el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre sino por la correspondiente empresa empleadora de las personas que realicen la compra.

Las razones principales que originan el problema en la compra a crédito:

- Análisis y Aprobación de documentos de crédito y movimiento de los bancos (demora 2 días), originan el 40% de la demora en el proceso de compra.

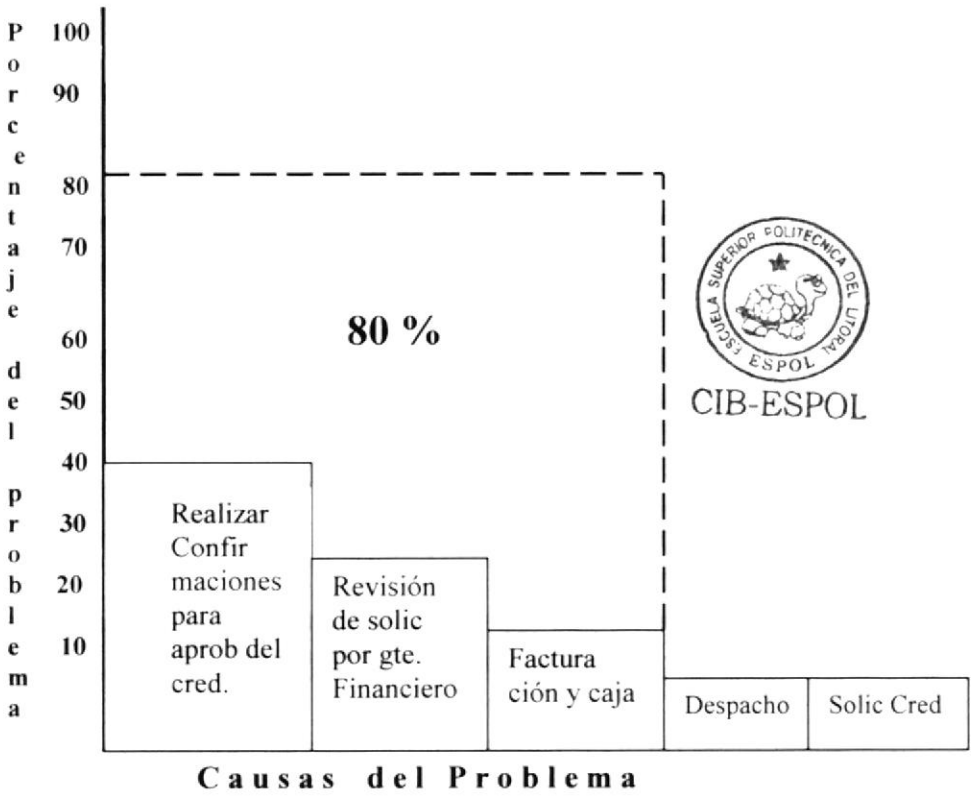
- Solicitud de crédito pasa a ser revisada por gerente administrativo - financiero una vez aprobada pro el jefe de crédito y cobranzas (demora 1 día), origina el 25% de la demora en el proceso de compra.

- Facturación y Caja (demora 1 día), originan el 15% de demora en el proceso de compra.

Las razones secundarias que generan la demora en este proceso son:

- Despacho de la mercadería: generando el 10% de lo problemas en ese proceso.
- Solicitud de Crédito: el tiempo que tarda en llegar las solicitudes de crédito al departamento de crédito y cobranzas para su revisión, representa el 10% de la demora en ese proceso.

Diagrama de Pareto para el Proceso de Compra a crédito



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

En este grafico de Pareto Podemos observar que las confirmaciones realizadas a Covinco y a los Bancos, la revisión de la solicitud de crédito ya a probada pro el jefe de crédito y cobranzas y el trámite en facturación y caja son las causas que genera el 80 % de los problemas en al demora del proceso de compra a crédito, siendo las otras causas no vitales para el origen de este problema.

3. Problema: Gastos excesivos en el área administrativa

Este problema fue identificado en la observación de las actividades realizadas en esta área por el respectivo personal, dentro de las cuales identificamos las siguientes causas que provocan este problema, estas las mostramos clasificadas de acuerdo al departamento que las realiza, y son:

Área de Crédito y Cobranzas

- Gastos de gasolina, transporte y viáticos para los recaudadores ya que los cobros de las mensualidades de las ventas a crédito se realizan a domicilio y para las ventas al por mayor se recogen los cheques en las diferentes provincias que se realizan las ventas, realizándose estas por repetidas ocasiones en caso de no tener éxito en la primera vez .
- Costos de Internet por hacer estudios y verificaciones innecesarios para la aprobación de un crédito.
- Costos de teléfono por llamar a clientes e informara la aprobación del crédito.

Área de Facturación

- Gastos en papel por emitir excesiva copias de facturas y utilizar demasiadas hojas para realizar reportes innecesarios.
- Gastos de tinta para impresora y para realizar los reportes.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Área de Contabilidad

- Gastos de hojas debido a que para una consulta necesaria para hacer algún reporte se realizan impresiones que posteriormente se botan.
- Gastos de tinta para impresiones

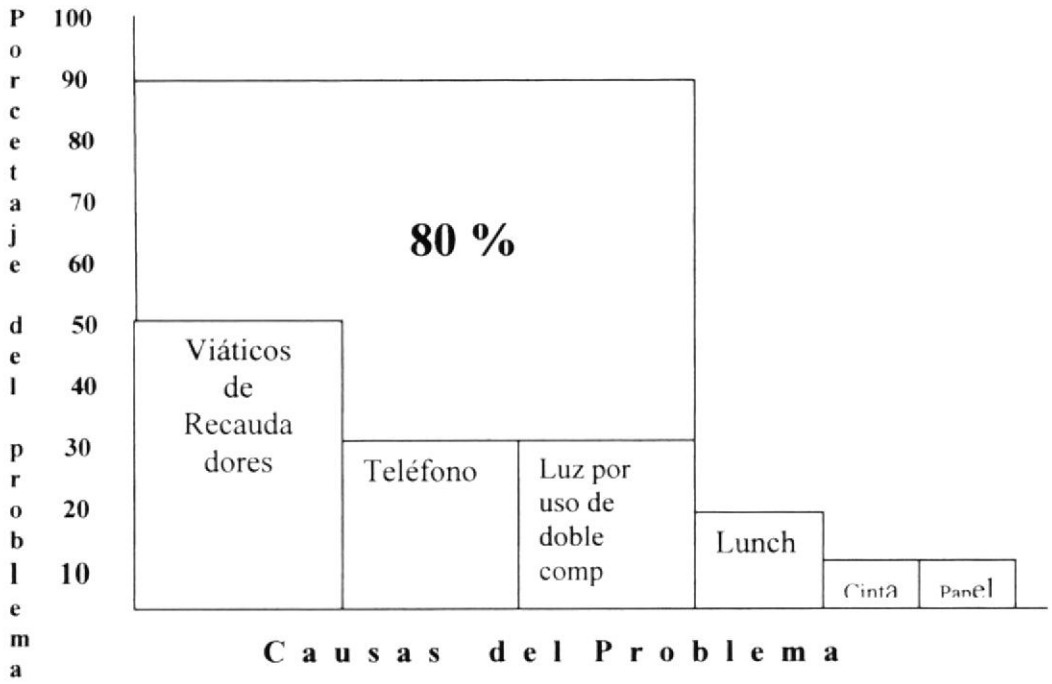
Área de Gerencia

- Gastos innecesarios de lunch tanto para el gerente administrativo financiero como para el gerente general.

Generales del Área Administrativa

- Gasto de Luz Eléctrica: debido a que tanto los encargados de Crédito y Cobranzas Contabilidad y Facturación poseen una computadora actualizada y otra antigua la cual posee el software con la base de datos de los clientes del almacén.
- Gasto de Teléfono: debido a que la mayoría del personal que labora en el almacén realizan llamadas personales diariamente con excesivos minutos de duración.

Diagrama de Pareto para Gastos Administrativos



De acuerdo a este gráfico observamos claramente que el 80% de los problemas que provoca excesivos gastos administrativos son provocados por las 3 primeras causas.

Las principales causas que generan el problema de excesivos gastos administrativos son:

- Gastos de viáticos de los recaudadores originando el 40 % del problema

- Gastos excesivos de teléfono realizado pro el personal originando el 20% del problema
- Gastos excesivos de luz al tener 2 computadoras encendidas originando el 20% del problema

Entre los menos relevantes clasificamos a:

- Gastos de papel innecesario originando un 5%
- Gastos de cinta para impresiones innecesarias 5%
- Gastos de gerencia puesto que estos son difíciles de recortar con una reingeniería originando un 10% de los problemas.

4. Problema: Imagen Negativa para el cliente en el proceso de compra

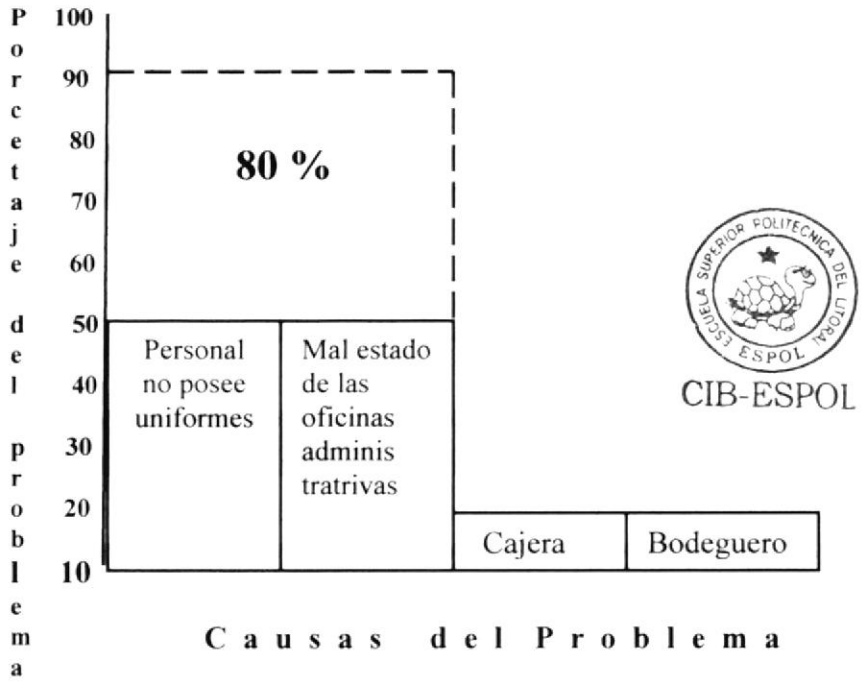
Dentro de las causas dentro del área administrativa que identificamos que originan este problema podemos identificar las siguientes:

- El personal de la institución dentro de los cuales podemos mencionar guardias, cajera, y demás involucrados en el área administrativa, no poseen uniformes originando el 40% de los problemas.
- Oficinas administrativas están en malas condiciones ante los ojos del cliente provocando el 40% de los problemas.
- El cliente no recibe una correcta atención por parte de la cajera en el momento de realizar su pago provocando el 10% de los problemas.

El bodeguero viste camisetas con logotipos de otras instituciones provocando el 10% de los problemas.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Diagrama de Pareto para imagen negativa del almacén par el cliente



CIB-ESPOL

De acuerdo al gráfico nos podemos dar cuenta que la mala vestimenta del personal y el mal estado de las oficinas administrativas generan la mayor pare de la imagen negativa del almacén que se produce en el cliente cuando este realiza una determinada compra.

5. Problema: Demora en el proceso de cobro de ventas al Mayoreo

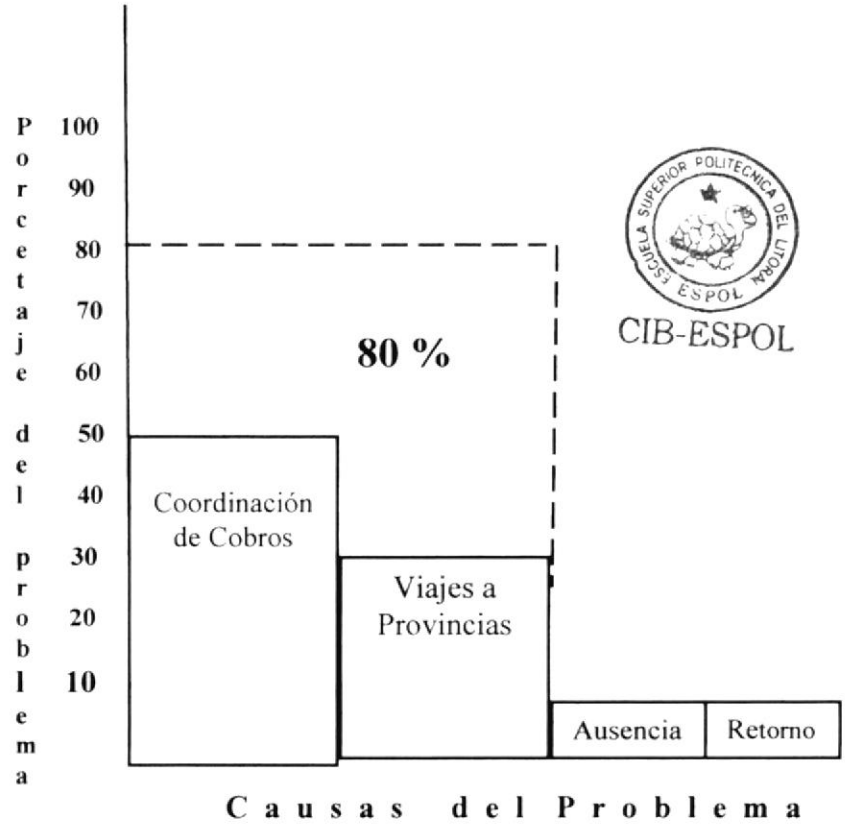
En el proceso de los cobros de las ventas al mayoreo identificamos diferentes causas que provocan la demora de tiempo en este proceso. Entre estas actividades podemos resaltar que aquellas que generan la mayor parte del problema son:

- Espera en la coordinación de cobros entre el jefe de Crédito y Cobranzas con los recaudadores para realizar los cobros a Provincias. Esto provoca el 50% del problema puesto que tarda muchos días.
- Viajes a provincias para realizar cobros, provocando el 30% del problema.

En este proceso también encontramos otras actividades pero que no son vitales en el problema:

- Que en el momento de realizar un cobro el cliente no se encuentre y el recaudador tenga que regresar utilizando el tiempo destinado a realizar cobros a otros clientes provocando el 10% de demora en el proceso.
- Que debido a diversos inconvenientes no se alcancen a realizar todos los cobros destinados en un determinado viaje y se tenga que retornar a la ciudad de Guayaquil provocando 10% de demora en el proceso.

Diagrama de Pareto para el problema de demora en el proceso de cobro de ventas al mayoreo.



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

De acuerdo a este gráfico podemos notar que las causas que generan el 80% de este problema son la demora en la coordinación para realizar los cobros y los viajes a provincias que deben realizar siempre para retirar los cheques de las ventas.

3.2.1.2.4 Diagramas de Causa Efecto

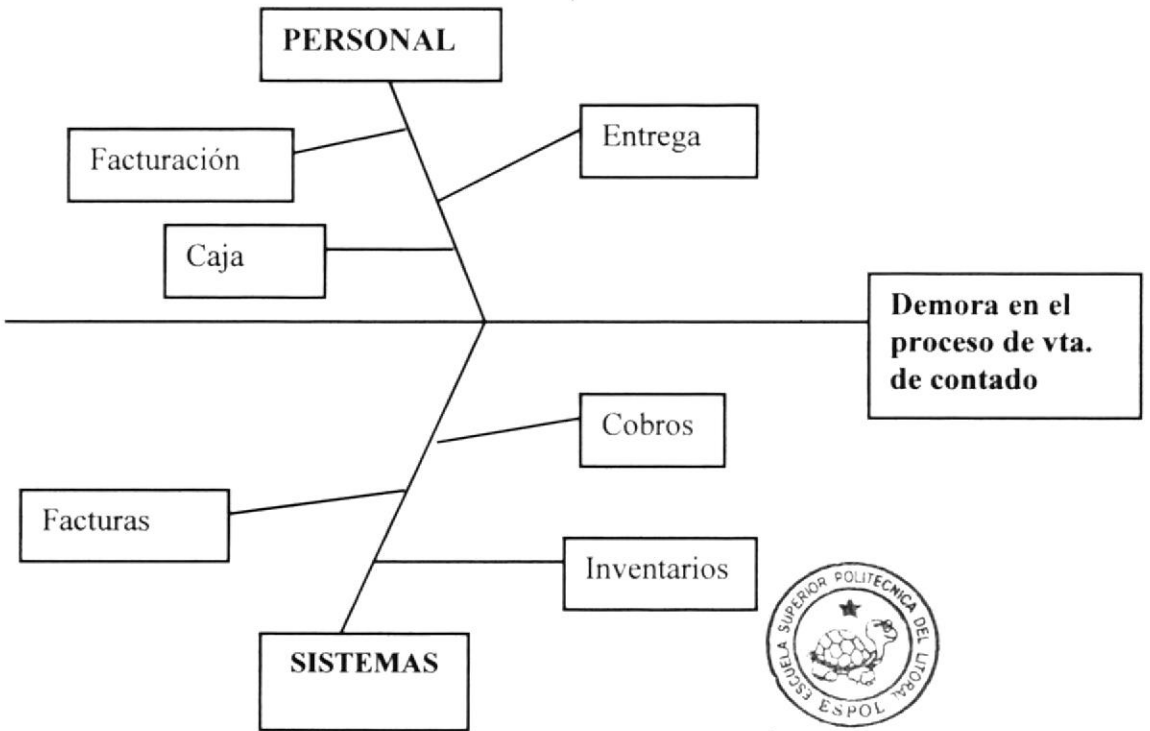
Este diagrama también llamado diagrama de Ishikawa o de espina de pescado es útil para investigar las causas y los defectos de casi cualquier tipo de proceso, además esta es una excelente herramienta en el momento de lluvia de ideas en un determinado problema. Primero se registra la característica o efecto que se desea estudiar luego se continua registrando todo aquello que pueda provocarlo.

Existen tres tipos de diagramas de causa efecto: enumeración de causas, análisis de dispersión, y análisis de proceso.

- La *enumeración de causas* es la más parecida a la técnica de lluvia de ideas, el problema o característica que se desea estudiar se anota en el lado derecho del diagrama, luego se dibuja una línea que atraviesa el diagrama hasta llegar al problema o característica, esta es la columna vertebral. Por último los sucesos que podrían afectar el proceso se registran mediante el trazo de líneas que salen de la espina, estos sucesos serán las causas del problema.
- El *análisis de dispersión* es similar al de enumeración de causas, excepto que las causas se agrupan en categorías estructuradas, esta estructura permite mantener el estudio centrado, organizado y orientado hacia la resolución de problemas.
- El de análisis de proceso se sigue el proceso en cada etapa y se registran las causas encontradas en cada una de estas, mediante este diagrama se puede apreciar el flujo del proceso y los lugares donde se presentan los problemas, sin embargo, muchos problemas se repiten y resulta difícil representar las causas que no se pueden atribuir a alguna etapa particular

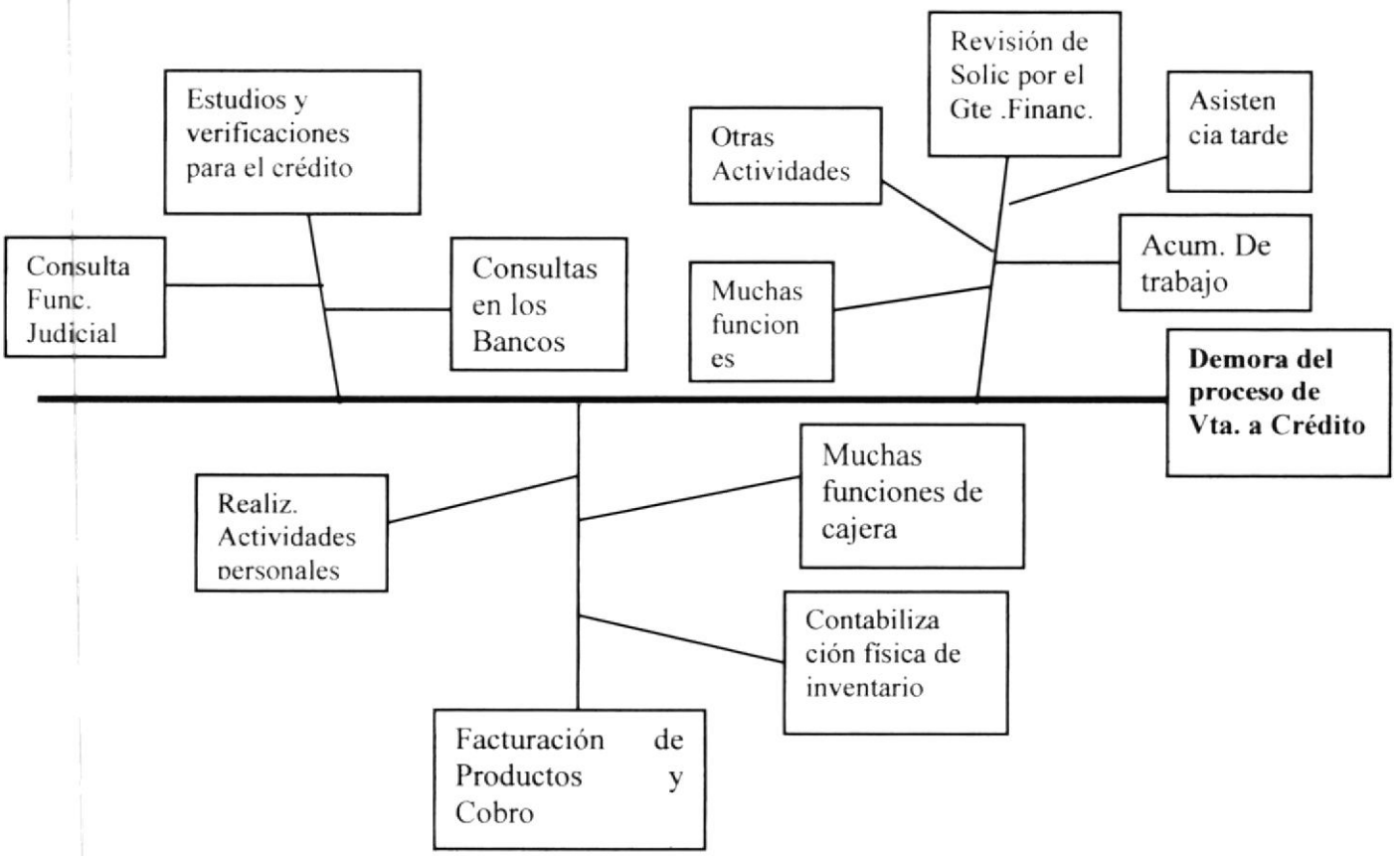
Utilizaremos el diagrama de causa efecto para el análisis de los problemas en los diferentes procesos y en el área administrativa del almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre con el fin de representar de una manera clara los problemas y utilizaremos la técnica de enumeración de causas a fin de mostrar con exactitud las relaciones causa-efecto de los problemas identificados.

1. Problema: demora en el proceso de compra al contado

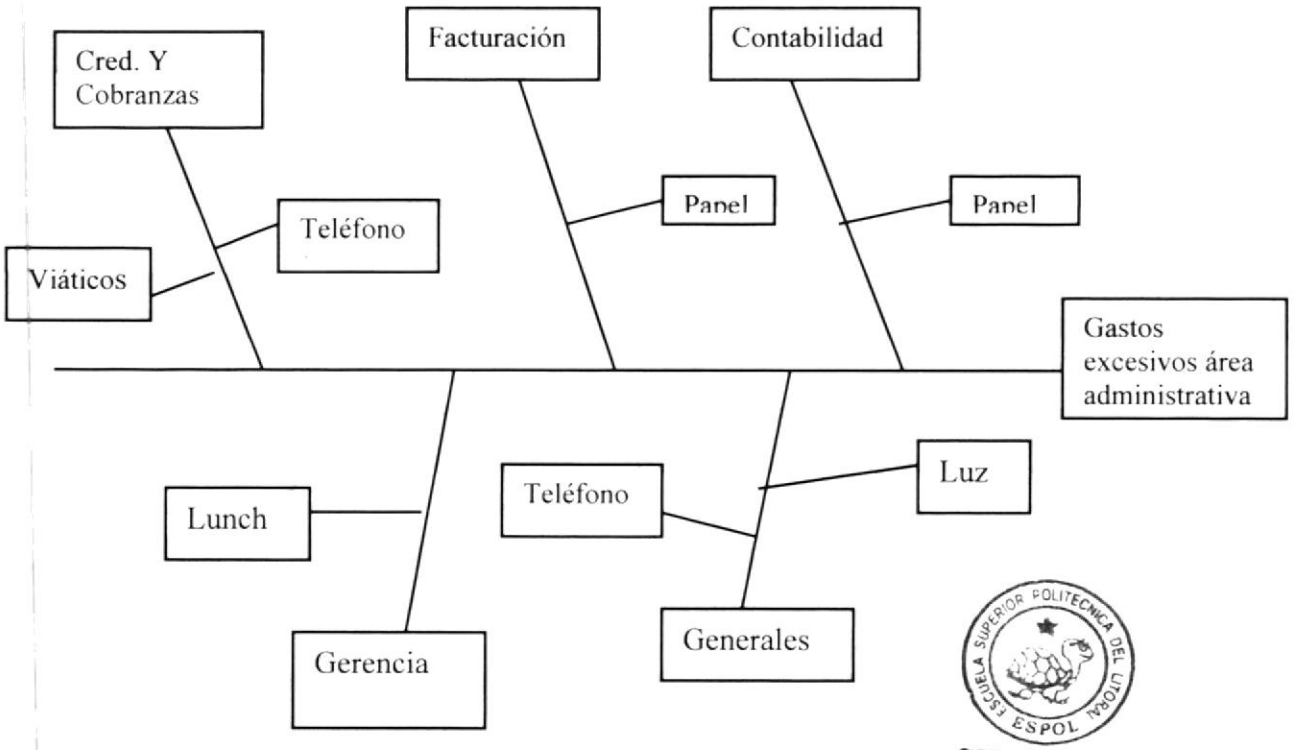


ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

2. Problema: demora en el proceso de Compra a Crédito

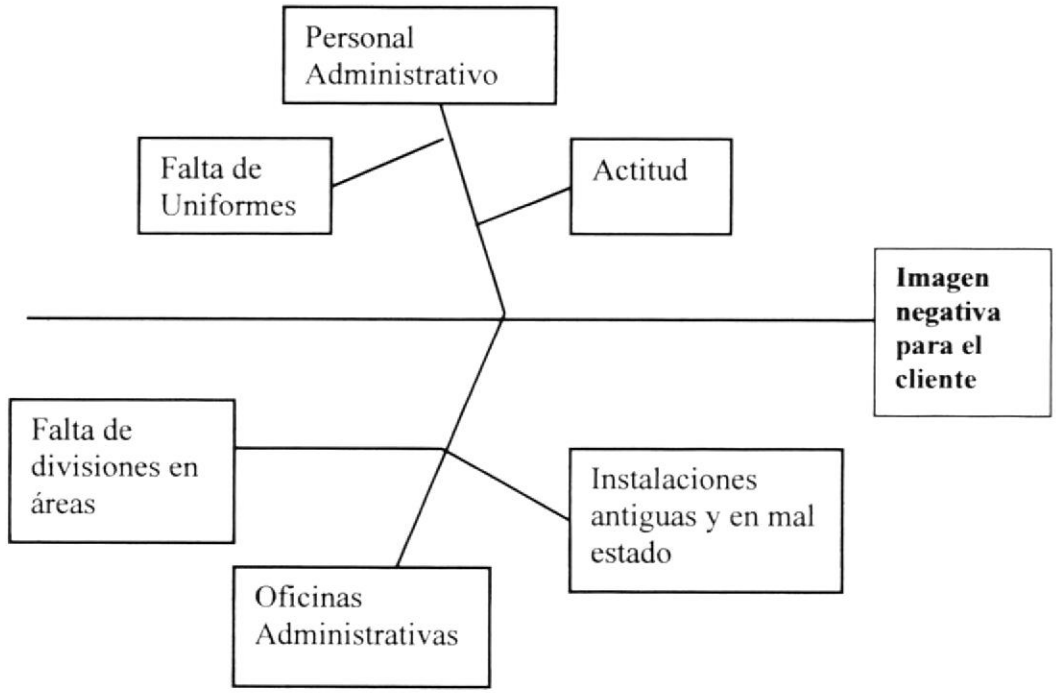


3. Problema: Gastos excesivos en el área administrativa

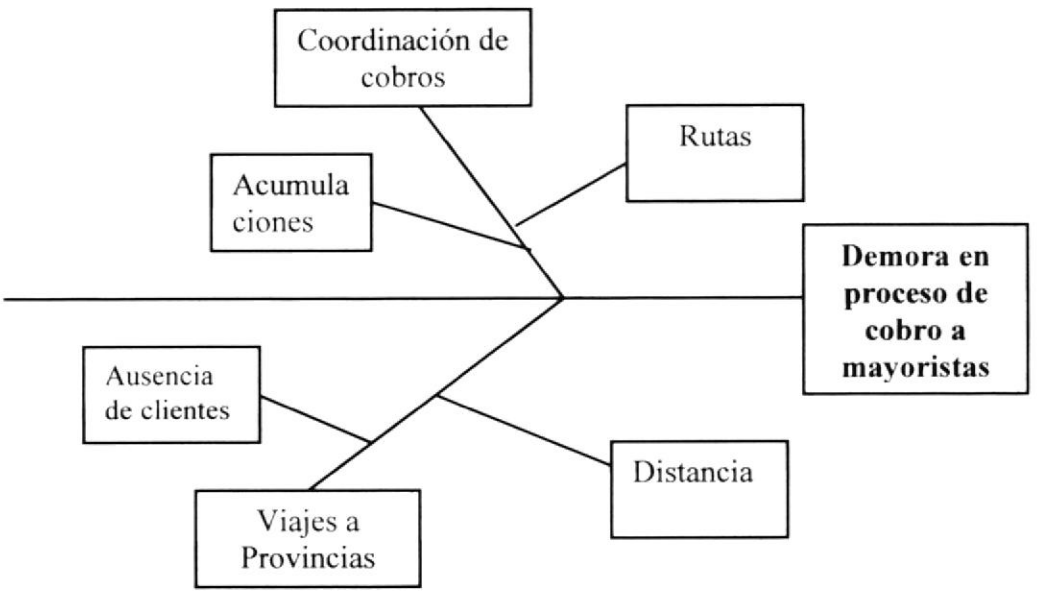


ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

4. Problema: Imagen negativa para el cliente en el proceso de compra



5. Problema: demora en el Proceso de cobro a clientes mayoristas



3.2.1.3 FASE III. Formación de equipos de trabajo.

Una vez identificados los problemas, sus causas y efectos en el área administrativa y en los diferentes procesos de esta área procederemos a formar equipos de trabajo compuestos por miembros de los distintos departamentos de esta.

El objetivo de esta formación de grupos es obtener ideas para el cambio y mejora en los procesos para llevar a cabo la reingeniería y posterior a esta poder mantener un mejoramiento continuo en el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre y con esto lograr grandes beneficios en función de servicio al cliente y productividad y por la mejoría que se logrará con la cooperación y coordinación entre miembros del equipo, que en estos momentos operan en departamentos autónomos.

Cada uno de los miembros de estos equipos tienen su propia perspectiva que pueda crear soluciones, pudiendo esto llevar a conflictos en el equipo, ya que como han estado trabajando de forma individual, les resultará difícil ajustarse a un entorno como este y pensarán en soluciones para sus propios problemas y no pensar en buscar soluciones para el mejor funcionamiento de toda el área en general, lo principal radicará en extraer las mejores ideas de tal forma que agrupándolas se consiga una mejoría en el almacén.

Los miembros de nuestro equipo de trabajo serán:

- Gerente Administrativo Financiero
- Jefe de Crédito & Cobranzas
- Contadora
- 1 recaudador
- Cajera
- Facturadora
- Bodeguero



CIB-ESPOL

Ideas proporcionadas por los miembros del equipo

- Mejor sistema de facturación que realice cálculos automáticamente.
- Implantar un sistema de inventarios para no realizar revisión de este mensualmente con el fin de elaborar reportes.
- Que nos proporcionen uniformes para no utilizar la ropa propia todos los días de trabajo.
- Que coloquen acondicionadores de aire en las oficinas con el fin de tener un mejor ambiente de trabajo, ya que actualmente tenemos ventiladores en todos los departamentos y es molestoso trabajar así en época de invierno.
- Que nos suban los sueldos
- Que mejoren las oficinas de trabajo pintando las instalaciones y cambiando los muebles como los escritorios y archivadores.

- Cajera dice que tiene demasiado trabajo por lo que opina que algunas de las funciones realizadas por ella como la de recepcionista deberían ser hechas por la asistente administrativa ya que ella realiza pequeñas funciones relacionadas con la empresa.
- Jefe de crédito y cobranzas dice: que les otorguen un sistema de comunicación para poder controlar a los recaudadores.
- Recaudadores dicen que les den seguro de vida puesto que ellos se arriesgan al realizar viajes a lugares lejanos con el fin de efectuar los cobros.
- Recaudadores dicen que ellos deberían participar en la coordinación de los cobros ya que ellos conocen a los clientes y las rutas más adecuadas que deberían seguir al realizar los cobros.
- Bodeguero dice que le gustaría tener un sistema en el cual pueda ingresar toda la mercadería que entra y que sale del almacén y así dejar de utilizar las tarjetas kardex para realizar esto.
- Contadora le gustaría optimizar el sistema de estados financieros de manera que pueda realizarlos mas rápidamente en el momento que los necesite con la información necesaria de caja y facturación.
- Gerente administrativo dice que la asistente administrativa que posee al momento no le asiste en ninguna de sus actividades puesto que sus funciones son las de secretaria personal del gerente general, por lo que le gustaría contratar a una nueva persona capacitada que realice las funciones correspondientes a ese cargo.

Luego de implantar la reingeniería estos mismos grupos serán los encargados de continuar reuniéndose para controlar que los procesos hayan sido mejorados y seguir buscando soluciones para posibles problemas que se presenten a lo largo del tiempo, con el propósito de lograr un mejoramiento continuo.

La labor que tendrán que desarrollar estas personas no será nada fácil debido a que necesitarán tiempo y ayuda para ajustarse y la capacitación y ejercicios para la

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

consolidación del equipo, tomando en cuenta que las características del comportamiento de las personas también se vuelven más importantes que la capacidad específica de conocimientos, al trabajar como equipo. Los puestos dentro del equipo quedarán claros y también el hecho de que el trabajo en equipo significa trabajar juntos para apoyar diferentes puestos.

3.2.1.4 FASE IV: REINGENIERIA DE PROCESOS

Para realizar la reingeniería en el área administrativa utilizaremos una combinación de 2 tipos de enfoques para la reingeniería de procesos, estos son rediseño sistemático y de hoja en blanco.

Rediseño sistemático

Este método tiene la ventaja que los cambios pueden efectuarse en forma incremental y por lo tanto rápidamente en pequeñas fracciones y riesgos reducidos. Su desventaja es que su base es el proceso existente y es menos probable que surja un nuevo método innovador. Sin embargo este método incremental puede resultar en cambios significativos por pasos en el rendimiénto.

Rediseño de hoja en blanco

El método de "hoja en blanco" significa trabajar hacia atrás, desde dicha meta, hacia un diseño que hará que se logren resultados.

Este método tiene la ventaja que descarta las hipótesis existentes, implícitas en el proceso existente y permite una reconsideración fundamental de la forma como se lleva a cabo un negocio.

Un método como este ofrece la posibilidad de un salto en rendimiento, un cambio de dimensión en los resultados deseados.

Aplicación de Enfoques para la Reingeniería de Procesos.

Una vez analizados los diferentes procesos en el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre utilizando herramientas estadísticas y medidas de rendimiento para identificar los problemas existentes en el área administrativa y las causas que los provocan, así como las ideas proporcionadas por los miembros del equipo para en mejor funcionamiento de dicha área realizaremos la reingeniería en esta área utilizando la combinación de los dos enfoques mencionados en el tema anterior.

Utilizaremos dicha combinación, ya que la secuencia de pasos en los procesos no cambiará pero la parte operativa dentro de la empresa va a cambiar radicalmente en función de brindar un mejor servicio al cliente. Esta parte operativa cambiará optimizando los procesos mediante mejor utilización de la capacidad del personal, del tiempo consumido y sistemas computacionales.

1. Proceso de Compra al Contado

Se implementará un sistema el cual facilitará y agilitará este proceso, el mismo que será realizado de la siguiente manera:

a) Llega el cliente al almacén
b) Observa los productos
c) Pide información acerca de los productos que le interesa
d) Elige el producto que desea comprar
e) Manifiesta a la vendedora su deseo de compra

A partir de aquí la agilidad del proceso depende del personal del almacén

PROCESO	PERSONA	TIEMPO DE

	QUE INTERVIENE	LA ACCION	
f) Ingresa al sistema los datos del cliente y del (los) producto (s) que desea comprar y forma de pago efectivo o tarjeta de crédito (ingresando # tarjeta y plazo)	Vendedora	Efectivo 1 min.	Tarjeta 2 min.
g) Sistema emite la factura.	Cajera	1 min.	
i) Caja ingresa apellido del cliente en el sistema y manda a imprimir la factura.	Cajera	2 min.	
h) Cobro	Cajera	Efectivo 1 min.	Tarjeta 4 min.
h) Entrega del producto al cliente	Bodeguero	3 min.	

Total del tiempo si la compra es en efectivo **5.5 min.**

Total del tiempo si la compra es con tarjeta de crédito **9.5 min.**



CIB-ESPOL

El funcionamiento del sistema en este proceso será el siguiente:

Primero la vendedora ingresa los datos del cliente, con estos datos el sistema realiza la factura y esta se imprime en caja de modo que la cajera pueda realizar el cobro al momento en que el cliente llega a cancelar. Una vez cancelado el valor, los datos son emitidos a revisión y entrega de manera que el señor encargado de entrega tenga listo el producto que se compra en el momento en que el cliente baja a retirar el producto, se disminuya el inventario y a su vez los valores de las ventas se vayan acumulando de modo que se puedan obtener rápidamente al momento de utilizarlos para información contable.

En el momento en que el cliente baja a retirar el producto lo realizará con la factura que certifica que se ha cancelado en caja con la que el señor despachador entrega el producto.

Este sistema agilitará la compra ya que no será necesario que pase por facturación, luego a caja y de ahí a entrega, sino que la información fluirá en los departamentos al mismo tiempo evitando la espera y la demora en el proceso y el personal encargado podrá realizar más rápidamente sus funciones.

2. Proceso de Compra a Crédito

Para realizar las compras a crédito de cualquiera de los 2 clientes, ya sean estos particulares o al mayoreo vamos a utilizar el mismo sistema de información de las compras al contado pero con otras funciones que ayudarán a agilitar el proceso de las ventas a crédito.

El proceso es el siguiente:

a) Cliente pide información acerca de los productos que le interesa
b) Elige el producto que desea comprar
c) Manifiesta al vendedor su deseo de compra a crédito

A partir de aquí la agilidad del proceso depende del personal del almacén.

PROCESO	PERSONA QUE INTERVIENE	TIEMPO DE LA ACCION	TRANSITO/ TIEMPO DE ESPERA
d) Recepción de los documentos que entrega el cliente	Vendedor	0.5 min.	
e) Ingreso los datos necesarios para otorgar crédito, tipo de cliente,	Vendedor	5 min.	

producto a comprar y plazo del crédito.				
f) Entrega de los documentos al Dpto. de Crédito & Cobranzas para su análisis. Llama para verificar los datos personales y laborales del cliente	Vendedor Jefe de Crédito & Cobranzas			1 día
g) Chequea central de riesgo	Jefe de Crédito & Cobranzas	10 min.		
h) Se revisa la pag. Web de la SRI para revisar el RUC.	Jefe de Crédito & Cobranzas	Cliente Particular 0 min.	Cliente Mayorista 20 min.	
h) Se ingresa en el sistema si el crédito ha sido aprobado o negado.	Jefe de Crédito & Cobranzas	0.10 min.		
i) Si el crédito es aprobado el sistema emite la factura.		1 min.		
i) Llamar al cliente para comunicar valor de la cuota inicial a cancelar	Cajera	5 min.		

Tiempos totales para clientes mayoristas	**41.6 min.**	**1 día**
Tiempos totales para clientes particulares	**21.6 min.**	**1 día**

El funcionamiento del sistema en este proceso será:

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Para que el cliente aplique al crédito debe llevar los documentos necesarios de él y del garante, tomando en cuenta que solo se solicitará garante a las personas que no tengan casa propia.

Al momento que la vendedora recibe los documentos ingresa los datos necesarios para el crédito, cuando se terminan de ingresar estos datos pasan inmediatamente al dpto de Crédito y Cobranzas, para que sean analizados desde ese mismo instante. Al final del día la vendedora entrega todos los documentos receptados de los clientes que han aplicado para un crédito en ese día, los cuales serán revisados por el jefe de Crédito y Cobranzas al inicio de la siguiente jornada de trabajo, y cuando este corrobore que estén completos podrá ingresar en el sistema que el crédito ha sido aprobado.

Una vez aprobado el crédito el sistema emitirá la factura correspondiente y la cajera llamará al cliente para avisar que su crédito ha sido aprobado y le informará el valor a cancelar y si el cliente necesita garante le informará que se acerque con este para que firmen el contrato.

En el momento en que llega el cliente la cajera solicita el apellido de cliente, lo ingresa en el sistema y manda a imprimir la factura, ese mismo instante el cliente cancela el valor, firma el contrato, la cajera le entrega la factura de cancelado, en este momento el sistema disminuye el inventario e informa a bodega de la venta para que sea despachada de inmediato. Además los datos de las ventas también se acumulan para cuando se necesite en algún proceso contable.

Proceso de compra a crédito para clientes institucionales.

Básicamente las funciones del sistema van ser las mismas, lo que variará son las actividades del personales, ya que se omitirán algunas de estas, porque el crédito para

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

estos clientes no necesitan de análisis ni estudios, ya que solo depende de la carta emitida por la empresa afiliada al almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre.

El proceso es el siguiente:

d) Cliente pide información acerca de los productos que le interesa
e) Elige el producto que desea comprar
f) Manifiesta al vendedor su deseo de compra a crédito

A partir de aquí la agilidad del proceso depende del personal del almacén.

PROCESO	PERSONA QUE INTERVIENE	TIEMPO DE LA ACCION
d) Recepción de la carta emitida por la empresa afiliada.	Vendedor	0.1 min.
e) Ingreso los datos necesarios para otorgar crédito, tipo de cliente, producto a comprar y plazo del crédito.	Vendedor	5 min.
f) Cliente entrega carta de la empresa afiliada al Dpto. de Crédito y Cobranzas	Jefe de Crédito & Cobranzas	0.5 min.
g) Revisión de la carta.	Jefe de Crédito & Cobranzas	0.5 min.
h) Se ingresa en el sistema si el crédito ha sido	Jefe de Crédito & Cobranzas	0.10 min.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

aprobado.		
i) Sistema emite la factura.		1 min.
) Caja ingresa apellido del cliente en el sistema y manda a imprimir la factura.	Cajera	2 min.
k) Cobro de la cuota inicial	Cajera	1 min.
l) Entrega del producto al cliente.	Bodeguero	3 min.
	Tiempos totales	**13.2 min.**



CIB-ESPOL

3. Proceso de cobro de las ventas mayoristas.

PROCESO	PERSONAS QUE INTERVIENE	TIEMPO DE LA ACCION	TRANSITO/ TIEMPO DE ESPERA
a) Espera para la coordinación de cobros a provincias.	• Jefe de Crédito & Cobranzas • Recaudadores		1 días
b) Coordinación por zonas de retiro de cheques postfechados a las diferentes provincias de las ventas al mayoreo.	• Jefe de Crédito & Cobranzas • Recaudadores	30 min.	
c) Viaje a las diferentes provincias para la cobranza.	Recaudadores		1 día
d) Recepción de los cheques postfechados.	Recaudadores	5 min. por cada cliente en el recorrido	

e) Viaje de retorno a la oficina en Guayaquil	Recaudadores		0.5 días
f) Entrega de los cheques al Jefe de Crédito & Cobranzas	Recaudadores	5 min.	
TIEMPO TOTAL		40 min.	1.5 días.

En el proceso anterior ellos esperaban las ventas de toda una semana, para que luego de esa espera coordinar rutas para los cobros en la siguiente semana.

En el nuevo proceso tendrán que esperar solamente las ventas del día anterior por ejemplo las ventas al mayoreo del día lunes serán coordinadas las rutas de cobro al final del día lunes para que sean cobradas al día siguiente por los recaudadores en las diferentes provincias, ese mismo día regresan a las oficinas para entregar los cheques postfechados y retirar las rutas del siguiente días si las hubieren.

4. Gastos excesivos en el Area Administrativa.

A. Gastos en el Area de crédito y cobranzas

Gastos en gasolina, transporte, viáticos para los recaudadores:

- Los cobros de los pagos mensuales de los clientes particulares e institucionales NO se realizan a domicilio, ya que ellos tendrán que acercarse a cancelar al almacén antes de su fecha de vencimiento, caso contrario tendrán que cancelar interés por mora. Se dará un plazo máximo de 15 días después de la fecha de vencimiento para que cancelen sino el Jefe de Crédito y Cobranza tendrá que llamar para presionar y en días posteriores se enviarán a los recaudadores para la

insistencia en el pago y sino cancelan en un plazo de 15 días mas entra a proceso legal.

Con esto se disminuirán los gastos en gasolina y transporte para los recaudadores, ya que no tendrán que ir a cobrar a todos los clientes particulares e institucionales sino en aquellos casos que se necesite una cobranza más insistente.

- Los cheques postfechados de las ventas al mayoreo se recogen a domicilio solamente en aquellos lugares fuera de la ciudad en donde no haya el servicio de Servientrega.

  En los diferentes lugares donde sí haya el servicio de Servientrega, los cheques serán enviados por este medio por parte de los clientes, se dará un plazo máximo de 3 días posterior al despacho de la mercadería para la recepción de los cheques caso contrario se enviaría a los recaudadores.

  Con esto reduciremos los gastos de viáticos ya que solo en casos especiales se enviará a los recaudadores a recoger los cheques postfechados de las ventas mayoristas y tomando en cuenta que el costo del servicio de Servientrega lo asumirá el cliente.

Gastos en Internet: Instalaremos sistemas de redes en la compañía para que el Jefe de Crédito & Cobranzas tenga Internet en su computadora y no dependa de la disposición del Internet por parte del Gerente Financiero, de manera que tengan un solo gasto tanto de Internet como de teléfono porque la red será utilizada simultáneamente por las dos personas.

Gastos en teléfono: para llamar a los clientes a informar la aprobación del crédito, este costo bajará ya que no se realiza 2 llamadas sino una sola que la hará la Cajera para informar la aprobación del crédito y el valor de la cuota inicial, utilizando así una sola llamada.

CIB-ESPOL

B. Gastos en el área de facturación

Gastos en papel en las copias excesivas de las facturas: se reducirá este gasto ya que de 4 copias que eran destinadas a Contabilidad, Facturación, Caja y el cliente solo se quedarán 2 copias una para el cliente y otra para contabilidad.

C. Área de Contabilidad

Gastos en excesivas cantidad de hojas para consultar datos: esto se eliminara porque con el nuevo sistema, el cual estará en maquinas actualizadas donde se realizara todo el trabajo no tendrá la necesidad de imprimir nada para consultar datos, porque tendrá toda la información disponible en una sola computadora.

D. Gerencia

Gastos en lunch para el gerente general y el gerente financiero: este gasto se tratará de disminuir, concienciando a los gerentes y si es posible eliminar este rubro de los gastos, ya que es innecesario y hasta pasa a ser un gasto personal.

E. Gastos generales en el área administrativa.

- **Luz.-** se disminuirá este rubro ya que la base de datos del anterior sistema se traspasará al sistema de información actualizado, el cual se encontrara instalado en las maquina modernas y así se eliminara la necesidad de tener encendidas dos computadoras.
- **Teléfono.-** se instalara una central telefónica en la cual el área administrativa tenga 5 minutos para realizar una llamada y a cada empleado en esta área se le dará una extensión telefónica para el control personalizado de las llamadas de cada uno ellos, ya que mensualmente se solicitará a Pacifictel emita un

reporte de todas las llamadas realizadas por todas y cada una de las extensiones.

En caso de detectar que se realizan mas de 1 llamada de 5 minutos a un mismo teléfono se le cobrara del rol de pagos los valores de estas llamadas a la persona a la que pertenece esta extensión.

- **Horas extras.-** se establecerá un límite de horas extras para la cajera y la contadora de 10 horas al mes, si llegase a necesitarse mas de estas horas o algún otro empleado, será solo considerando casos excepcionales como nuevos proyectos.

5. Imagen negativa del punto de venta en la mente del consumidor en el proceso de compra.

Para brindar una mejor imagen del área administrativa en la mente del consumidor en el proceso de compra realizaremos lo siguiente:

1. Se le asignará un uniforme al guardia de acuerdo a sus funciones.
2. Todo el personal llevará uniforme, el cual tendrá un distintivo del almacén, en el caso de los hombres se les dará camisetas con logotipo del almacén y jeans con excepción del Jefe de Crédito & Cobranza y los vendedores a los cuales se les dará camisa y pantalón de vestir.
3. Se contratará 1 vendedoras más para atender el punto de venta y con esto darle un servicio más ágil y rápido al cliente al momento que pide información de los productos, y posteriormente aproximadamente en 2 años que las ventas hayan incrementado y se pueda manejar un mejor presupuesto se contratará dos vendedores más para el punto de venta.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

4. Cuando un cliente solicita un plazo de crédito diferente, con el sistema de información actualizado el vendedor obtendrá los montos de los pagos mensuales sin necesidad de consultar al Gerente Financiero.

5. Se capacitará a todo el personal para que realicen su trabajo en función de brindar un excelente servicio al cliente, de manera cordial, amable y ágil, es decir, que sean eficientes y eficaces al mismo tiempo.

6. Las oficinas administrativas serían remodeladas tanto en sus instalaciones como sus equipos de oficinas. Esto incluirá actividades como: se pintarán las paredes y tumbado, se pondrán divisiones entre departamentos, se restaurará o cambiará muebles y enseres.

CAPITULO IV.

REINGENIERÍA EN EL ÁREA COMERCIAL

4.1 Estudio de la Competencia

El ambiente competitivo de una compañía constituye un factor muy importante para cualquier actividad de marketing, es importante vigilar todos los aspectos de las actividades mercadológicas de sus competidores.

El estudio de la competencia ha sido realizado con el fin de comparar a los principales almacenes comercializadores de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil y poder establecer cuáles son las características importantes de estos, para así poder tomarlas como ejemplo o guía para la presente reingeniería comercial. Para el estudio de la competencia hemos tomado 5 factores relevantes para los almacenes de electrodomésticos al momento de evaluar su desempeño en el mercado y como los consumidores califican estos factores en los diferentes almacenes.

Estos factores fueron: PRECIO, PLAZOS, MONTO CUOTAS, TIEMPO DE ENTREGA, REQUISITOS PARA EL CREDITO. Los cuales fueron calificados por los consumidores en la pregunta 10 de la encuesta, cuyos resultados podrán verse en cuadro 2.1.7.1.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

4.1.1 Análisis por Factores de los diferentes almacenes

ALMACENES

FACTORES	La Ganga	Comandato	Artefacta	Jaher	Juan José Aguirre	Créditos Económicos	Orve Hogar	Almacenes Japón

Precios	Buenos y Muy Buenos	Buenos	Intermedios y Buenos	Intermedio	Buenos	Buenos y Muy Buenos	Intermedios	Regula
Plazos	Buenos	Buenos	Intermedios	Intermedios	Buenos	Muy buenos	Buenos	Buenos
Monto Cuotas	Buenos	Intermedios	Intermedios	Intermedios	Buenos	Muy Buenos	Intermedio	Interme o
Tiempo Entrega	Buenos	Buenos	Intermedios y Buenos	Buenos	Intermedios	Muy Buenos	Buenos	Buenos
Requisitos de Crédito	Buenos	Intermedios	Intermedios	Intermedios	Buenos	Muy Buenos	Intermedios	Muy Buenos

Según la matriz factores - almacenes podemos identificar que:

- Los almacenes que tienen los mejores precios son LA GANGA y CREDITOS ECONOMICOS.
- El almacén con los mejores plazos es CREDITOS ECONOMICOS.
- El almacén con los mejores montos de las cuotas es CREDITOS ECONOMICOS
- El almacén con los mejores tiempos de entrega de los productos es CREDITOS ECONOMICOS
- Los almacenes que tienen los mejores requisitos de crédito son ALMACENES JAPON y CREDITOS ECONOMICOS

4.1.2 Análisis por almacén de los factores relevantes

Por los resultados de la encuesta podemos darnos cuenta que el almacén mejor calificado por los consumidores es CREDITOS ECONOMICOS, ya que todas sus calificaciones

fueron de MUY BUENOS y BUENOS solo en el caso de los precios. Y el peor calificado fue ARTEFACTA ya que recibió calificaciones INTERMEDIOS en todos los factores.

Al analizar al resto de los almacenes podemos definir que:

- LA GANGA se caracteriza por los precios ya que fue el factor con mejores calificaciones de entre los otros factores, en el que recibió las calificaciones de BUENOS Y MUY BUENOS.
- COMANDATO se caracteriza por los precios, plazos y tiempo de entrega de los productos, ya que estos 3 factores recibieron las calificaciones de BUENOS.
- JAHER se caracteriza por el tiempo de entrega de los productos que fue el factor donde recibió la mejor calificación que fue BUENOS.
- JUAN JOSE AGUIRRE de las pocas personas que opinaron sobre este almacén solo le dieron una baja calificación al tiempo de entrega del producto mientras que en los otros factores opinaron que eran BUENOS.
- ORVE HOGAR se caracterizó por los plazos y por el tiempo de entrega de los productos que fue donde recibió la calificación de BUENOS.
- ALMACENES JAPON se caracterizó por los requisitos del crédito donde recibió una calificación de MUY BUENOS.

4.1.3 Análisis por almacén de los artículos vendidos

Este análisis se realizó con los resultados de la encuesta los cuales se encuentran en el cuadro 4.1.3, para identificar que artículos fueron adquiridos por los consumidores en cada uno de los diferentes almacenes de electrodomésticos.

- ***La Ganga:*** podemos observar que en este almacén los artículos que más han adquirido los consumidores son cocinas, refrigeradoras y en una magnitud inferior licuadoras, televisor, equipos de sonido y el resto de artículos en bajas proporciones.

- ***Comandato:*** aquí los artículos más vendidos fueron cocinas y refrigeradoras y el resto de artículos en menor proporción, con excepción de los DVD´S y máquinas de coser que son los artículos menos vendidos en ese almacén.
- ***Artefacta:*** en este almacén los artículos más vendidos son televisores, cocinas y refrigeradoras.
- ***Jaher:*** podemos darnos cuenta que los artículos más comprados en este almacén son cocinas, refrigeradoras y televisores.
- ***Juan José Aguirre:*** aquí los artículos más vendidos son cocina, refrigeradora y televisor y el resto de artículos en menor proporción.
- ***Creditos Económicos:*** en este almacén casi todos los artículos son vendidos en proporciones considerables y el artículo más vendido es la refrigeradora.
- ***Orve Hogar:*** en este almacén los artículos más vendidos son cocinas, refrigeradoras y televisores y el resto de artículos en proporciones inferiores.
- ***Almacenes Japón:*** aquí los artículos más vendidos son televisores y refrigeradoras.

4.2 Estrategias Comerciales

Los nuevos requerimientos competitivos que en la actualidad enfrentan las compañías forman parte de cambios mucho más amplios en la economía global. Las épocas de cambio significativo exigen que las empresas replanteen la manera como utilizan su tiempo y el modo como continuamente reinventan sus organizaciones.

El primer y más importante paso para mejorar el área comercial en Juan José Aguirre será abandonar la perspectiva de adentro hacia afuera del viejo modelo de ventas, en el cual se presume que el crecimiento se debe a la venta proactiva.

Con la presente reingeniería vamos a articular claramente las necesidades y procedimientos de compra de los clientes, las cuales fueron identificadas en la investigación de mercados realizada.

Para llevar a cabo esta reingeniería vamos a cambiar el concepto erróneo de que mejorar es la reducción de costos por el concepto de que mejorar es realizar todas las actividades orientadas hacia el cliente, como una herramienta utilizaremos el **concepto 40/40/20** que es una regla concreta par coordinar y dinamizar la cobertura completa de clientes de la empresa, este concepto será aplicado de la siguiente manera:

- 40% de los esfuerzos de esta reingeniería serán para la observación de los clientes y competidores que están fuera de la organización.
- 40% de los esfuerzos de la reingeniería se llevarán a cabo para la observación del diseño, comunicación y ejecución de los cambios necesarios dentro de la organización para alinearla con las necesidades de los clientes.
- 20% de los esfuerzos de esta reingeniería será para la realineación de los sistemas de apoyos necesarios para que todo el personal desempeñe con excelencia sus responsabilidades.

Todas las estrategias comerciales que se plantearán en esta reingeniería estarán dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente, y a sobrepasar las expectativas acerca del servicio que tienen los consumidores en el mercado de electrodomésticos, con el objetivo básico de mejorar la imagen de Juan José Aguirre y cumplir la meta de aumentar la participación en el mercado.

4.2.1 Merchandising Visual

En el mundo de hoy es importante saber que en toda tienda es importante crear una atmósfera que motive a los que visitan una tienda para que se conviertan en verdaderos clientes, quienes se deben sentir como si estuviesen en un hogar acogedor y no en una tienda ordinaria. Se deben de preparar presentaciones visuales teniendo presentes la funcionalidad, la expresión artística y la meta final de aumentar la rentabilidad de la tienda.

Con el merchandising en el punto de venta de Juan José Aguirre haremos la presentación del punto de venta y de la mercancía en formas que atraigan la atención de los clientes potenciales y que los motiven para que compren.
En este aspecto nosotros con la aplicación de la reingeniería afrontaremos 2 retos que serán continuar generando ideas que diariamente muestren nuestro punto de venta lo mejor posible y asegurarse de que la empresa obtenga una parte equitativa del mercado consumidor.

Diseño de la tienda

Es necesaria una correcta distribución de las mercancías en el punto de venta (tienda) para estimular a los consumidores a comprar y utilizar adecuadamente todo el espacio de la tienda. El diseño de la tienda requiere que se establezca un equilibrio cuidadoso entre las necesidades de compra del consumidor y obtención de rendimientos financieros aceptables.

Para lograr planificar adecuadamente el piso de ventas tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

- **Comportamiento de compra del consumidor:** se basa en el criterio que los consumidores están dispuestos a dedicar diferentes cantidades de tiempo y esfuerzo a la búsqueda de mercancías. Es por esto que ubicaremos artículos que se adquieren con frecuencia y por impulso tales como televisores, mini componentes y dvd´s en los pasillos principales del punto de venta, ya que de esta manera los clientes no dedicarán mucho esfuerzo para encontrarlos y realizarán su compra más rápidamente.

- **Compatibilidad entre las mercancías:** se refiere al grado de relación entre los diversos grupos de mercancías, de acuerdo a este concepto las mercancías

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

relacionadas entre si deben acomodarse juntas. Es por esta razón que en el punto de venta ubicaremos las refrigeradoras cerca de las cocinas, los dvd´s o cines en casa cerca de los televisores, impresoras y scanner junto a las computadoras, microondas cerca de las cocinas, de esta manera fomentaremos las compras complementarias.

- **Temporalidad de la demanda:** de acuerdo a este concepto los grupos de mercancías con diferentes temporadas de venta a menudo se colocan juntas, con el fin de que el detallista pueda aumentar o reducir esas líneas sin cambios importantes en la distribución de la tienda. Esto se refiere a las líneas especiales de electrodomésticos que se lanzan cada cierto tiempo, por ejemplo colocaremos todos los productos de la línea croma de Indurama juntos.



CIB-ESPOL

Distribución del piso de ventas

Al diseñar la distribución del piso de ventas, es necesario que consideremos la distribución de la mercancía, las exhibiciones y los pasillos, de tal manera que se puedan satisfacer las necesidades de ubicación de los diferentes grupos de mercancías. La distribución del piso de ventas es muy importante porque influye en los patrones de tráfico de la tienda, el ambiente de compras y la eficiencia operativa.

Algunos factores que tomaremos en cuenta al diseñar la distribución del piso de ventas son los siguientes:

Tipos de exhibiciones: las realizaremos en 3 diferentes tipos de exhibidores:

1. **Estantes** para artículos como televisores, mini componentes, dvd´s, microondas, radio grabadoras.

2. **Repisas con puertas de vidrios:** electrodomésticos pequeños como olla arrocera, cafetera, licuadoras, etc. de manera que puedan apreciarse los artículos a través de la repisa.
3. **Plataformas:** para ubicar artículos de tamaño grande como cocinas, refrigeradoras, lavadoras.

Es necesario identificar el espacio requerido en el punto de venta para cada uno de los artículos y para las diferentes líneas de productos. El espacio de la tienda no debe ser desperdiciado, es así que ubicaremos todos los artículos en bonitos exhibidores en cada uno de los pasillos de manera que el cliente no pierda visibilidad de los artículos en venta, es decir, los artículos estarán ubicados de forma que se vean por los dos lados del exhibidor (estarán espalda con espalda).

Tamaño y forma de equipo: el tamaño de los exhibidores en los que ubicaremos los productos dependerá de estos, por ejemplo los televisores estarán ubicados en exhibidores desde 1m 60cm aquellos con mejores y más características y en menor tamaño de exhibidores aquellos de otros modelos con menores características, esta ubicación se dará de manera que esté a la vista de los consumidores, estos estarán encendidos para llamar la atención de los clientes. Los mini componentes estarán a una altura menor de manera que se puedan hacer demostraciones del manejo de estos a los clientes. Las cocinas, refrigeradoras y lavadoras estarán ubicadas en el suelo o en plataformas de poca altura de manera que sea fácil para los clientes apreciar las características de los productos. Los microondas, dvd´s y grabadoras se ubicarán en similar altura a los mini componentes. Los electrodomésticos pequeños estarán ubicados de manera mezclada y a desnivel en las vitrinas.

Con respecto a la forma estos serán rectangulares y cuadrados con desniveles de manera que los artículos sean acomodados asimétricamente y de esta manera sean más atractivos a la vista del consumidor.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Permanencia de las exhibiciones: las exhibiciones de los artículos serán cambiadas cada 3 meses de manera que no aburra al consumidor, pero se tratará siempre de mantener las clasificaciones dependiendo de las clases, marcas de los artículos exhibidos para conservar un orden. De esta manera cuando el consumidor repita su visita al local le resultará diferente la ubicación de los artículos, pero a la vez podrá ubicarlos rápidamente por un correcto orden y además letreros y banderolas que indiquen las clasificaciones de estos.

Anchura y longitud de los pasillos: la anchura y longitud de los pasillos será de modo que le de al cliente suficiente comodidad para recorrer el almacén, que su visita sea agradable, pueda observar todos los artículos en venta y le resulte sencillo ubicar un determinado artículo. Con respecto a la anchura será de 1m 10cm lo suficiente como para que una persona de contextura gruesa pueda caminar y girar cómodamente en el pasillo sin tropezarse con nada, y la longitud de los pasillos será de 5m, es decir, no muy extensa de modo que no parezca un túnel sin fin y resulte aburrido recorrerlo.

Colocación de los grupos de mercancías: colocaremos los grupos de producto de acuerdo a las marcas, líneas, o utilidades del producto. Por ejemplo: en las plataformas estarán ubicados juntas cocinas y refrigeradoras, en los exhibidores tendremos juntos los televisores de dvd`s de manera que se pueda llegar una compra no planeada por el hecho de impulsar la compra un producto que el cliente no iba dispuesto a adquirir.

De acuerdo a los estilos de distribución del punto de ventas: Distribución de parrilla, distribución de forma libre y distribución de boutique. Aquel que nosotros aplicaremos en Juan José Aguirre será la de forma libre.

De acuerdo a este estilo los pasillos y exhibiciones se dispondrán en un patrón de flujo libre, utilizaremos exhibiciones en diferentes tamaños, formas y estilos. Con esa

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

ubicación pretendemos producir una atmósfera agradable, es decir, estimular la observación de los exhibidores y la inspección de los productos, de esta manera se podrá incrementar la permanencia del cliente en el punto de venta y obtener como resultado un aumento en las compras planeadas y no planeadas que es nuestro principal objetivo.

Planificación del espacio

En cualquier tipo de comercio al detalle es importante lograr una correcta utilización del espacio total de la tienda para lograr aceptables niveles de productividad.
Podemos dividir el almacén en 2 áreas: área de ventas y área de no ventas.

Área de no Ventas: se la denomina así al área de apoyo de ventas, es decir, el espacio destinado a servicios al cliente, procesamiento de mercancías o a las actividades de gerencia y del personal de apoyo. Actualmente en Juan José Aguirre encontramos esta área en la planta alta en donde están:

- Crédito y Cobranzas
- Facturación
- Caja
- Pequeño espacio para vendedores al mayoreo
- Contabilidad
- Gerencia Administrativa Financiera
- Gerencia general
- Dpto. para ensamblaje de computadoras



CIB-ESPOL

Los 4 primeros departamentos están unidos aparentando una sola y grande oficina lo que resulta desagradable a la vista de los clientes. Con la reingeniería ubicaremos todas las áreas dedicadas a no ventas de acuerdo a un enfoque periférico para de esta manera

CIB-ESPOL

lograr establecer una mejor relación entre las eficiencias operativas y la comodidad del cliente, por lo tanto todos los servicios de apoyo de las ventas proporcionarán mayor comodidad y las operaciones están moderadamente concentradas lo que proporcionará mayor eficiencia.

Para cumplir con el objetivo del enfoque periférico procederemos a realizar separaciones con mamparas de aluminio y yute de 1.70 m de altura y las dimensiones tanto de crédito y cobranzas, contabilidad serán de 1.70 x 2.00 m, el Dpto. de facturación desaparecerá porque no será necesaria su utilización, en lugar de este ubicaremos oficina para los vendedores a provincia, el área de caja también será remodelada, y separada de los otros departamentos, además para realizar los cobros tendrá una mampara de aluminio con yute y vidrio oscuro. Cada una de estas oficinas al momento cuentan con escritorios los cuales se conservará debido a que se encuentran en buen estado, lo que se cambiará serán las sillas de atención al público, las que se pondrán serán sillas con tapizado en yute, con excepción de los vendedores a provincia a los cuales se les instalará 3 estaciones de trabajo con sus respectivas líneas telefónicas y gavetas necesarias de manera que puedan realizar sus actividades mas eficientemente, adicionalmente cambiaremos las repisas del área de contabilidad que son utilizadas para almacenar documentos por 2 archiveros verticales de 4 gavetas. También ubicaremos en frente a la caja un sofá triplex tapizado en yute que servirá para que los clientes esperen ser atendidos. Todas las mamparas utilizadas para divisiones serán de color azul y de igual color las sillas. Adicional a esto De esta manera lograremos una mejor apariencia del área de no ventas en el momento en que el cliente acuda a realizar sus pagos o alguna consulta.

Área de Ventas: es el área de la tienda destinada a la exhibición de mercancías y a la interacción entre los clientes y el personal de la tienda. Con la reingeniería utilizaremos para la distribución del espacio de ventas la forma de estantes de esta manera almacenaremos y surtiremos la mercancía. Se caracterizará por pasillos paralelos de

manera que se fomente la observación, selección de mercancía por los clientes y su circulación por el área. Además el área que actualmente se utiliza para ensamblar computadoras y almacenar artículos en mal estado tiene vidrios que dan para la calle será utilizada para exhibir artículos, es decir será también área de ventas, y un cuarto que actualmente no es utilizado para nada será destinado para el ensamblaje de las computadoras. En la planta alta además tendremos una sección denominada **"Mírelo usted mismo"**, en la cual tendremos demostraciones de cómo se verían diferentes artículos en la casa de los consumidores y además algunas ideas para que estos sean ubicados de la mejor manera, logrando con esto darle un valor agregado a los productos, así motivaremos la compra planeada y la no planeada, además el cliente encontrará otro beneficio al visitarnos y al comprar en Juan José Aguirre.

Distribución del espacio para cada sección: debido a que el espacio en las tiendas generalmente es limitado y costoso, seleccionaremos un método eficiente para distribuir el espacio de ventas entre las líneas de productos que satisfacen las necesidades de compra del cliente y la productividad del espacio. Este método es el de almacenamiento de modo que tendremos un surtido deseado para cada grupo de mercancías, trataremos de darle un espacio suficiente para las mercancías más importantes de acuerdo a los modelos, líneas o cualidades especiales de los productos, aquellos grupos de mercancías menos importantes se ubicarán de acuerdo a las necesidades de surtido con el espacio que se encuentra disponible. Esta distribución de productos irá variando con el tiempo de acuerdo a temporadas de productos.

De acuerdo a este método mencionado expondremos algunos televisores grandes en la parte delantera del almacén de frente al vidrio que da a la calle de manera que puedan ser apreciados desde afuera, es decir, se le dará un espacio considerable, pero los diferentes modelos que expondremos estarán en la planta alta la cual la destinaremos para audio y

video, aquí estarán los estantes que contendrán televisores, mini componentes, dvd´s y demás artículos correspondientes a esta clasificación.

En el área de ventas colocaremos además al comienzo 1 computadora y posteriormente 2 computadoras en las cuales estará el sistema instalado, el cual servirá para agilitar el proceso de ventas.

El área de bodega e inventario contará también con una computadora para que el encargado de este departamento también agilite el sistema de entrega de la mercadería y las provisiones de ésta en bodega.

Presentaciones visuales

El objetivo de realizar presentaciones visuales eficaces es presentar la mercancía en una atmósfera que maximice las ventas. Es necesario tener una correcta presentación visual del punto de venta puesto que así el público se hace una idea general de su imagen y tendencia.

Dentro del merchandising visual es muy importante tener presente los escaparates puesto que estos son vendedores silenciosos de las tiendas y la impresión que estos causan deciden en gran medida el éxito.

Para poder realizar correctamente la planeación y el desarrollo de las presentaciones visuales es necesario utilizar correctamente las estructuras y exhibidores de los escaparates, además la utilería y materiales, el diseño, la selección de los colores y la iluminación, además, de la publicidad.

Diseño de las instalaciones

La actividad relacionada con los consumidores potenciales no tendrá éxito si no los motivamos a que entren en el establecimiento, esto es muy importante para Juan José Aguirre puesto que actualmente se encuentra ubicado en la calle Rumichaca y 9 de - Octubre y sin ningún detalle que capte la atención de las personas que transitan por ese sector.

Exteriores.- para motivar adecuadamente a los clientes para que entren y examinen de cerca la mercancía, es necesario valernos del exterior para transmitirle un mensaje al público, y para influir en la calidad estética del diseño y en la impresión general que se pretende producir en la mente del consumidor realizaremos lo siguiente:

- Ubicar en la parte exterior y superior del almacén un letrero luminoso de 3m. 40cm. X 1 m de longitud que consta del nombre del almacén en el centro del letrero, y el logo con letras cursivas debajo del nombre, además 2 gráficos de electrodomésticos en las esquinas.

- Ubicar en la parte exterior del almacén 2 diferentes displays con sus respectivas astas en uno constarán fotos mezcladas de diferentes electrodomésticos con sus respectivas marcas y en el otro que estará dirigido hacia la calle 9 de Octubre en el cual constarán el nombre del almacén y una frase de recibimiento al cliente, estos displays serán de 1. 80 x 60 y estarán impresos en papel fotografía.

- En la entrada el local que es en forma de arco se sobrepondrá un arco de globos de colores azul, naranja y blanco que serán los utilizados en toda la decoración del almacén.

Escaparates: estos se diseñan a partir de un propósito específico, en nuestro caso es demostrar a los clientes que tenemos diferentes artículos y marcas disponibles para la

venta, aplicaremos el concepto de escaparate abierto, por esto nos esmeraremos en lograr una excelente presentación visual en el interior y que los artículos se vean claramente desde el exterior. Con los escaparates se pretende crear una atmósfera estimulante e interesante de modo que se mejoren significativamente el atractivo de la mercancía. Esta atmósfera será cambiada en estaciones del año como día de la madre y navidad ya que estas fechas contribuyen de manera importante a alcanzar un nivel más alto de las ventas. El trabajo de merchandising requerirá de ingenio y creatividad de forma que estimulemos el interés visual siendo la mercancía el centro de la atención.

Exhibidores: las clases de exhibidores a utilizar serán los sistemas múltiples que actualmente están siendo usados solo como exhibidores de pared, con la reingeniería aprovecharemos todos los espacios que posee. Además utilizaremos las vitrinas que actualmente se encuentran vacías para mostrar los artículos pequeños que comercialicemos. Todos los escaparates proyectan un estado de ánimo capaz de hacer que el espectador se detenga, es por esto que crearemos atmósferas estimulantes e interesantes que mejoren significativamente el atractivo de la mercancía exhibida.

El layout completo: este consiste en las fachadas, las estructuras de los escaparates y los exhibidores, todos y cada uno de ellos han sido seleccionados de modo que cumplan con la función predeterminada de captar la atención de los consumidores y así estimular su compra.

Cómo montaremos la presentación visual?

Para realizar esto debemos saber que la presentación visual ha de centrarse en los productos, y que los materiales y la utilería darán el realce. La presentación visual de Juan José Aguirre generará el mayor impacto posible y así aumentar sus ventas, es para eso que se necesita que sea atractiva a la vista. La mercancía será exhibida de acuerdo a la categoría que pertenezcan. La responsabilidad de preparar la mercancía que se va a

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

exhibir será del gerente de marketing en conjunto con el bodeguero quien será el encargado de registrar la mercancía que se necesite para exhibir así mismo, el personal de ventas ayudará a montar las presentaciones y a la vez aprenderán este oficio. Para aquellas promociones que no formen parte de una gran campaña ni por un largo tiempo no se invertirá mucho dinero en utilería nueva para los displays de interiores.

Cómo mantener la presentación visual?

Para poder mantener toda la instalación realizada es necesario tener algunos cuidados, tales como:

Revisar las paredes en caso de que haya manchas y necesite retoques

Aspirar el piso para eliminar los alfileres o grapas

Limpiar los vidrios de vitrinas o escaparates para quitar impresiones de dedos

Probar las luces y reemplazar las bombillas fundidas

Retocar los escaparates en las primeras horas de la mañana antes de abrir el almacén y después del cierre.

Materiales, utilería y herramientas para el merchandising visual

El aspecto más importante de una presentación visual es el surtido de los productos, que sin el escenario no podría realzarse lo que queremos vender.

- **Materiales:**

  Pintura.- la utilizaremos para las paredes y para los exhibidores, los colores serán los distintivos del almacén es decir azul, naranja y blanco. Tiene durabilidad puesto que se pintará nuevamente cuando se encuentre alguna falla en ellas.

  Papel.- se utilizará papel sin costura de diferentes colores, este papel es muy económico y servirá para colocarlo con los artículos de modo que sean más vistosos, se los cambiará constantemente debido a su poca durabilidad.

CIB-ESPOL

- **Utilería**

Banners: en diferentes tamaños usados tanto en el exterior de la tienda para demostrar que el almacén está y que desde afuera tengan una idea de los productos ofrecidos, como en el interior para señalar secciones, artículos, etc.

Rótulos luminosos: en tamaño grande para el exterior del almacén y uno de tamaño mediano para indicar el área "mírelo usted mismo".

Dimmies: para que representen a personas utilizando ciertos electrodomésticos.

Frutas, legumbres, carnes artificiales, utensilios: se las utilizará para llamar la atención de los consumidores hacia un determinado electrodoméstico, como por ejemplo colocarlas en el interior de una(s) refrigeradora(s) para demostrar como se vería ya utilizada en el hogar.

- **Herramientas y accesorios**

Serán aquellos que se utilizan para realizar las diferentes exhibiciones, entre ellos podemos mencionar tijeras, grapadoras, alfileres, pistola de pegamento, etc.

Aplicación del color

El color es el medio más apropiado para aumentar el atractivo de una presentación visual y así captar inmediatamente la atención del espectador. De esta manera se tratará de hacer prevalecer los colores característicos del almacén, pero a la vez tratando de resaltar los colores de los electrodomésticos, es decir, si se necesita un color diferente al pintado se utilizarán papeles o telas para hacer contrastes armoniosos de manera que de obtengan efectos atractivos.

Iluminación

Es importante en el merchandising utilizar la iluminación como una herramienta que no solo sirve para alumbrar un exhibidor o un escaparate, mas bien una iluminación inteligente atenúa al máximo las áreas sin importancia y da realce a otras.

Para el punto de venta Juan José Aguirre utilizaremos 3 tipos de iluminación:

Lámparas fluorescentes: este tipo de luz se da en diferentes formas y además es económica, la utilizaremos en forma general en el almacén con los colores y formas adecuadas a los artículos ubicados en cada espacio.

Lámparas incandescentes: las utilizaremos combinadas con las fluorescentes de manera que el almacén no presente un aspecto austero, iluminada en forma dispareja o con falta de algún efecto llamativo.

Lámparas de Neón: utilizadas por las diferentes formas que se pueden obtener con este tipo de luz, estos serán necesarios por los efectos especiales que produce que llegan a ser decorativos, de forma que capta la atención de los consumidores. Estas se utilizarán para señalar secciones importantes.

4.2.2 Herramientas de Comercialización.



CIB-ESPOL

Herramienta 1: Comisiones de vendedores

Vendedores a provincias

- Ventas de Computadoras

De las actuales comisiones pagadas a los vendedores de Juan José Aguirre, analizaremos que actualmente se encuentran muy elevadas disminuyendo el margen de utilidad, ya que actualmente se les está pagando de la siguiente manera:

- Hasta de 12 unidades 2.5%
- Mas de 12 Unidades 3%
- 2.5% sobre ventas de accesorios

La aseveración anteriormente hecha se puede comprobar con el siguiente ejemplo:

Venta de PENTIUM III AL POR MENOR Costo: 476 Precio: 546,56

Utilidad: 70,56 % Util: 0,15

Si calculamos la comisión actual se le está pagando: $13.66 lo que significa un 19.37% de la utilidad, de la cual podemos concluir que la comisión esta muy elevada y recomendamos que se paguen estas comisiones de la siguiente manera:

- Hasta de 12 unidades 1.5%
- Mas de 12 Unidades 2%
- 1.5% sobre ventas de accesorios

Se le explicará a los vendedores el presente ajuste justificándose con la difícil situación que la empresa está pasando y las proyecciones con la presente reingeniería.

- Ventas de Electrodomésticos

Recomendamos que se mantenga el mismo nivel de comisiones tomando en cuenta que los vendedores realizan un gran esfuerzo al buscar clientes en provincias y no se desea desmotivarlos en su trabajo, estas serán:
1.5% sobre el total de ventas



CIB-ESPOL

Vendedores en el punto de venta

Actualmente no se les está dando comisiones pero creemos con la presente reingeniería que para motivar a realizar mejor sus funciones en la empresa se les cancelará un 0.5% sobre las ventas realizadas. Consideramos este porcentaje menor que los vendedores de provincia puesto que el esfuerzo que los vendedores de local realizan para conseguir clientes es mucho menor.

Vendedores Institucionales

Se contratará un vendedor adicional que será el encargado de realizar las ventas institucionales, este tendrá que conseguir los contactos en las diferentes empresas y cerrar el contrato de venta con estas, de esta manera formará su cartera de clientes por los

cuales ganará bonificaciones, a la vez este vendedor deberá de mantenerse en contacto con los empleados de estas instituciones para que así estos realicen compras en el almacén, de esta manera aumentarán las ventas del almacén y el vendedor ganará sus comisiones.

Las comisiones serán del 1.5%

Gerente de Marketing

Actualmente el gerente administrativo financiero es el encargado de recibir estas comisiones pero con la reingeniería el gerente de marketing va a ser el encargado de monitorear el desempeño de los vendedores y de todas las actividades que incrementen las ventas tales como: estrategias de marketing, visual merchandising, etc. Es por esto que recibirá la comisión del 0.5% sobre el total de ventas.

Herramienta 2: Bonificaciones a vendedores

Vendedores en el punto de venta

Se implementará un programa de bonificaciones para motivar a los vendedores en brindar un excelente servicio y conseguir que el cliente realice un mayor monto de compra. Este programa tendrá el objetivo de medir el desempeño de los vendedores y pagarles a base del valor que crean y se aplicará de la siguiente manera:

- Se pedirá a los clientes una vez que realicen la compra que llenen una encuesta de satisfacción de los clientes en donde calificará el servicio que recibió dentro de 5 rangos: MALO, REGULAR, BUENO, MUY BUENO Y EXCELENTE.
- Los clientes llenarán la encuesta en Caja en el momento de cancelar los valores, será función de la cajera ingresar la respectiva calificación en el sistema de información mencionado en el Capitulo 2.

- El vendedor recibirá bonificación solo cuando haya obtenido las calificaciones MUY BUENO Y EXCELENTE y esta estará relacionada con el monto de la venta de la siguiente manera:

CALIFICACION	MONTO	BONIFICACION
MUY BUENO	0 - $250	$0.25
	$251-$500	$0.50
	$501-$750	$0.75
	MÁS DE $750	$1.00
EXCELENTE	0 - $250	$0.50
	$251-$500	$0.75
	$501-$750	$1.00
	MÁS DE $750	$1.25

- Cuando el vendedor recibe una calificación BUENO, no recibirá bonificación alguna.
- Cuando el vendedor reciba las calificaciones de REGULAR Y MALO, recibirá sanción a partir de la cuarta vez que se de cualquiera de las dos calificaciones. Estas sanciones serán de la siguiente manera:

CALIFICACION	SANCION
REGULAR	$0.25
MALA	$0.50

Al final del mes el gerente de marketing será el encargado de revisar en el sistema las calificaciones de los vendedores y los montos vendidos, de acuerdo a esto será el encargado de dar las bonificaciones o sanciones a cada uno de ellos. Si es que la mayoría

de las calificaciones de un vendedor son buenas se les dará un curso de capacitación para lograr mejorar sus ventas dándole 1 mes para evaluar su desempeño. Si la mayoría de calificaciones de un determinado vendedor son regulares o malas se les dará un mes de plazo para que mejore su desempeño, de lo contrario se lo despedirá.

Vendedores a Provincias

Se implementará un programa de bonificaciones con el fin de motivarlos a conseguir un mayor monto de venta, este programa se aplicará de la siguiente manera:

Ventas a partir de $50000 se les dará $50 por cada $10000 de venta adicional

Vendedores Institucionales

El programa de bonificaciones se aplicará de la siguiente manera:



CIB-ESPOL

NUMERO DE CONTRATOS	**BONIFICACION**
MAYOR A 5	$10.00 A PARTIR DEL 6TO

Herramienta 3: Capacitación del Personal

Con la reingeniería Juan José Aguirre abandonará sus tradicionales hábitos de trabajo y adoptará un enfoque de trabajo en equipo. Este equipo de trabajo será exitoso ya que presentará las siguientes características después de aplicarse esta reingeniería:

1. Una definición clara del tipo de trabajo en equipo requerido la cual será orientar todos sus esfuerzos a la satisfacción del cliente.
2. Con las reingeniería se les brindará adecuados recursos de apoyo para que el personal cumpla con éxitos sus funciones, tal como el sistema de información mencionado en él capitulo 2 que optimizará los procesos operacionales de la compañía.

Herramienta 4: Política de Proveedores

- Mantener a la ganga como proveedor ya que es un gran importador de electrodomésticos por lo que brinda una variedad de artículos y mantiene una buena relación actualmente con Juan José Aguirre.
- Comercializar con una menor cantidad de proveedores y quedarse con aquellos que brinden mayores ventajas o buscarse unos que ofrezcan variedad de productos y buenas ofertas con respecto al precio y crédito.
- Investigar y negociar nuevas marcas chinas en el mercado de manera que nos permita conseguir productos de buena calidad y a menores precios (costos de importación). Se ira penetrando estas nuevas marcas en el mercado, ya que en el futuro estas marcas serán las que reinen en el mercado y de esta manera el almacén sobrevivirá porque los almacenes de la competencia que ha venido comercializando marcas comunes podrían quebrar.
- Realizar constantes investigaciones de mercados para saber que quiere el consumidor y transmitirle esto al proveedor, trabajar juntos para tener el producto de calidad que satisfaga las necesidades del cliente.

Herramientas 5: Medios de Distribución

De acuerdo a la pregunta #6 de la investigación de mercado, la cual se puede observar en el cuadro 2.2.7.1 podemos observar que el servicio de entrega en casa no es muy importante para el consumidor, ya que solamente un 21.55% de los encuestados prefieren esta alternativa, por lo cual vemos que no es necesario incurrir en gastos de distribución. Actualmente el consumidor es el encargado de retirar la mercadería del almacén una vez adquirida y este sistema se continuará realizando a corto plazo luego de aplicar la reingeniería. A largo plazo cuando el volumen de ventas haya aumentado como fruto de la reingeniería y se tenga mayor capital se podrá adquirir uno o varios camión(nes) para

CIB-ESPOL

realizar la distribución de la mercadería y mucho mejor sería mediante la adquisición de un leasing financiero.

4.2.3 Estrategias para mejorar el servicio al cliente

Estrategia 1: mejorar la atención brindada por los vendedores, ya que este factor es muy importante para los consumidores al momento de realizar la compra de un electrodoméstico.

Táctica

La estrategia la lograremos con la capacitación a los vendedores para que brinden un mejor servicio al cliente y cumplan mejor sus funciones dentro de la empresa, esto se logrará con seminarios de técnicas y cierre de venta. Teniendo mejores vendedores obtendremos una ventaja puesto que los líderes en el mercado de electrodomésticos no poseen una fuerza de ventas bien capacitada, lo que les crea una falencia, esto nos permitirá ser mejores que ellos en este aspecto.

Estrategia 2: Brindar a los clientes una información adecuada acerca de los artículos comercializados.

Táctica

La táctica aplicada será detallar la información de cada artículo que será proporcionada al cliente mediante pequeños carteles en cada uno de ellos los cuales indicarán precio de contado, cuota inicial, monto de cuotas, numero de cuotas, crédito total, y tasa de interés.

- **Comentario:** de acuerdo a la combinación 9 y 15 del análisis bivariado podemos decir que los vendedores deben tener pleno conocimiento de los artículos comercializados ya que dentro de la buena atención que se le brindará a los clientes debe estar una correcta información acerca de las diferentes características y

cualidades de el (los) artículos que el cliente solicite. También nos damos cuenta que los vendedores deben de brindar una correcta atención a todos los clientes sin importar la imagen de estos que en ocasiones reflejan una equivocada idea de su status social.

Estrategia 3: optimizar el tiempo de entrega de los productos al cliente una vez cancelados. Este factor resulta muy importante para los clientes cuando realizan una compra en un determinado almacén.

Táctica

Esta estrategia se llevará a cabo mediante el sistema de información mencionado en el capitulo 2 que optimiza esta etapa y todo el proceso de compra, gracias a este sistema el tiempo que se demoraba el cliente en recibir su artículo una vez cancelado pasará de 10 min. a 3 min.

Estrategia 4: mejorar el servicio brindado por el almacén con respecto al tiempo que tarda en cliente en cancelar los valores en caja, aunque este factor tenga un menor grado de importancia para los clientes que el tiempo de entrega del producto cuando realizan la compra de un electrodoméstico no deja de ser un factor relevante para ellos.

Táctica

Gracias al sistema empleado en el proceso de compra el tiempo de cancelar los valores en caja se verá reducido automáticamente de 7 min. que demoraba sin el uso del sistema en cancelar una compra en efectivo y 10 min. con tarjeta de crédito a 3 y 6 minutos respectivamente.

- **Comentario:** de acuerdo a la combinación 10 del análisis bivariado podemos decir que tanto el tiempo en cancelar los productos como el tiempo de entrega de estos son 2 factores que van ligados entre sí y si logramos mejorarlos conseguiremos que el

cliente se sienta más satisfecho cuando tenga que pasar por las diferentes etapas del proceso de compra.

4.2.4 Políticas de Venta

✓ **Política de Crédito**

- **Plazos**

Los créditos se darán hasta 12 meses de plazo. La información de los artículos en el almacén se enfocará en el crédito a 9 y a 12 meses, para que de esta manera el cliente compare y contraste los montos de las cuotas en los 2 diferentes plazos. Esto lo haremos con el fin de que el cliente se sienta más atraído por el crédito a 9 meses, debido a que se desea recuperar en el menor tiempo posible la inversión realizada, ya que no se dispone de suficiente liquidez para tener dinero que no rote por mucho tiempo.

- **Tasa de interés para el crédito.**

Para definir la tasa de interés a utilizar para otorgar el crédito a los clientes, analizaremos las tasas de intereses utilizadas por los otros almacenes en el mercado y nos ubicaremos igual al promedio del mercado. Estas tasas fueron obtenidas por el estudio de los precios del mercado en el capitulo 1 y son las siguientes:

TASAS PROMEDIO DE INTERES DE TODOS LOS ALMACENES

ALMACENES	%INT Mensual	%INT Anual
JUAN JOSE AGUIRRE	8,16%	97,92%
COMANDATO	9,14%	109,66%
CRED. ECON.	6,84%	82,03%
ORVE HOGAR	***11,84%***	***142,08%***
ARTEFACTA	***4,97%***	***59,64%***
ALM. JAPON	6,56%	78,72%
ALM. JAHER	7,08%	84,96%
LA GANGA	5,22%	62,64%
	59,81%	717,65%
PROMEDIO DE %	7,48%	89,71%

Esta tasa se le asignará a la configuración inicial del sistema de información para que calcule las cuotas mensuales basada en dicha tasa de interés.

El porcentaje de la cuota inicial que el sistema calculara ésta en el 30 % sobre el valor de contado del artículo y quedará establecido como política de venta.

- **Requisitos para el crédito**

1. Los datos necesarios que serán ingresados en el sistema de información cuando el cliente va a solicitar un crédito serán:

   Nombres y apellidos del cliente
   Número de cédula
   Teléfono del domicilio
   Dirección del domicilio
   Casa propia o alquilada
   Nombre de la empresa donde trabaja
   Teléfono y dirección de la empresa donde trabaja
   Tiempo que ha estado trabajando en la empresa
   Referencia familiar (nombre completo, teléfono y dirección)



CIB-ESPOL

2. Documentos solicitados una vez aprobado el crédito

   Copia de cédula de identidad del cliente y garante
   Copia de la última planilla de agua, luz o teléfono
   Copia del último rol de pago, certificado de ingreso o copia del RUC y copia del último pago de impuesto a la renta en caso de tener negocio.

Nota: en caso de que la persona que solicita el crédito no tenga casa propia se pedirá los documentos del garante.

3. El monto de la cuota mensual a pagar tiene que ser máximo del 30% del sueldo del cliente.

✓ **Servicio post - venta**

Brindaremos el servicio post-venta de mantenimiento de los electrodomésticos brindados por el almacén ya que fue el más requerido por los consumidores de acuerdo a la investigación de mercado realizada. Este servicio será ofrecido al cliente a través de los talleres técnicos o autorizados que poseen las casas comerciales. Se ofrecerá de la siguiente manera:

1. El cliente llamará a las oficinas de Juan José Aguirre comunicando el daño del electrodoméstico.
2. El jefe de bodega será el encargado de atender el reclamo solicitando toda la información necesaria.
3. El jefe de bodega coordinará con el mensajero la fecha y hora que retirará el artículo del domicilio y el taller técnico o autorizado donde será llevado.
4. El jefe de bodega llama al cliente para comunicarle cuando procederá a retirar el artículo de su domicilio.
5. El mensajero procede a retirar el artículo de acuerdo a la ruta establecida (en caso de existir) en un carro fletado.
6. El cliente tendrá que llenar la solicitud de mantenimiento del artículo y adjuntar la factura de compra de este.
7. El mensajero lleva el artículo a los talleres técnicos o autorizados de las marcas.
8. Una vez arreglado el artículo el taller técnico o autorizado es dejado en Juan José Aguirre y este se encarga de llevárselo al cliente.

4.3 Estudio del comportamiento de los clientes

Actualmente en una organización todas las tareas que realizan los empleados tienen como objetivo la satisfacción de las necesidades de los clientes, es decir, crear un producto de alta calidad, suministrarlo a un precio equitativo y prestar un servicio

excelente. Esto se debe a que los consumidores son cada vez más exigentes, ya que estos se han colocado en una situación ventajosa en sus relaciones con los vendedores, por que existe gran competencia donde ellos pueden escoger y cada vez se hace imposible conseguir la fidelidad en los clientes. Ganarse a los clientes nunca había sido tan difícil, ya que hoy los clientes son más listos y se caracterizan por sus exigencias inflexibles en materia de calidad, servicio y precio.

En el mercado de electrodomésticos de la ciudad de Guayaquil existe una gran competencia con la que tiene que luchar día a día, el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre para ganarse la aprobación de los clientes.

Por ser el cliente tan importante y la base de las actividades comerciales y administrativas del almacén es necesario realizar un estudio del comportamiento de estos, esto lo logramos analizando las expectativas de estos mediante un estudio profundo de la investigación de mercados realizada y por la cual podemos obtener las siguientes características de los consumidores:

1. Los consumidores en el mercado de electrodomésticos son muy exigentes ya que no solo es importante para ellos el precio al momento de adquirir un electrodoméstico, sino otros factores tales como la garantía, la política de precio, la marca y el tiempo de entrega del articulo.
2. En lo que se refiere al valor agregado que recibirán por parte del almacén de electrodoméstico, ellos prefieren una excelente atención por parte de los vendedores, una información detallada de los artículos, que el tiempo en cancelar los artículos en caja y en recibir el artículo una vez cancelado cada vez sea menores.
3. Al momento de elegir el almacén donde van a comprar su electrodoméstico también se fijan en aspectos básicos tales como la decoración y fachada del almacén, la presentación de los vendedores y la ubicación de los artículos en el almacén.

4. Prefieren que el almacén posea gran cantidad de artículos con gran variedad de marcas.
5. La mayoría de los consumidores prefieren realizar sus compras de electrodomésticos en el centro de la ciudad de Guayaquil.
6. Los consumidores le dan gran importancia a los servicios de postventa que reciban por parte del almacén después de realizar su compra, los que más prefieren son el mantenimiento del articulo y el seguro que reciban.
7. Podemos notar que los almacenes de electrodomésticos utilizan publicidad agresiva para poder competir y los consumidores en su mayoría conocen de un almacén es por televisión y en segundo lugar por los periódicos.
8. Los consumidores son tan exigentes que por realizar la compra de un electrodoméstico en un almacén esperan recibir descuentos en los precios y obsequios por su compra. También prefieren comprar artículos cuando estos están incluidos en los famosos combos que los almacenes promocionan.
9. Es independiente el ingreso que perciba el cliente de su preferencia por recibir una buena atención por parte de los vendedores, es decir que no importa el estrato social al que pertenezca un cliente, sus preferencias al elegir un almacén si se va a ver influenciada por la atención que reciban. Es por esto que los almacenes luchan por brindar cada vez un mejor servicio al cliente.
10. Por lo general los consumidores prefieren comprar la cocina y la refrigeradora en el mismo almacén, por esto también se da la preferencia de los consumidores por los combos de productos.
11. La mayoría de los consumidores compran artículos de las marcas reconocidas y de mayor prestigio, ya que sí le dan importancia a este factor.

Podemos notar que el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre tiene una ardua batalla para poder satisfacer las extensas necesidades de los clientes, debido a que por la competencia existente, el cliente cuenta con varias alternativas y el almacén tiene que

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

llegar a ser la mejor de estas, para poder ganar la aprobación de los clientes, y por ende, aumentar su participación en el mercado.

4.4 Las 4 variantes del mercado (Marketing Mix)

La Mezcla de mercado se refiere a la combinación de producto, la manera en que se distribuirá y promoverá y su precio. Estos cuatro elementos habrán de satisfacer las necesidades del mercado meta y al mismo tiempo cumplir los objetivos del marketing.
Los cuatro elementos están interrelacionados, las decisiones tomadas en un área inciden a menudo en otra. Cada elemento de la mezcla contiene multitud de variables, los directivos deben seleccionar entre la multitud de variables una combinación de elementos que satisfagan a los clientes y cumplan con las metas de la organización y del marketing.
A continuación explicamos la planeación de las 4 variantes de mercado para Juan josé Aguirre con la aplicación de la reingeniería.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

4.4.1 Producto

Es una serie de atributos conjuntados en forma reconocible. En el marketing, producto es un conjunto de beneficios que satisfacen las necesidades del cliente. Debido a que Juan José Aguirre es un almacén comercializador y no productor de electrodomésticos, no podremos con la reingeniería hacer cambios en la fabricación del producto sino transmitir las necesidades de los consumidores a los proveedores mediante las investigaciones de mercado que se realizarán constantemente.

Adicionalmente a esto tomaremos en cuenta los siguientes factores con respecto al producto en la comercialización de estos.

1. **Variedad de marcas**

Según la pregunta cuatro de la investigación de mercado la cual la puede observar en el cuadro 2.2.7.1 podemos observar que el 72.08% de los encuestados consideran que la variedad de marcas de productos comercializados por un almacén de electrodomésticos es un factor determinante para su compra, por lo tanto Juan José Aguirre surtirá el punto de venta tanto con las marcas preferidas por los consumidores de cada artículo, como por las nuevas marcas chinas que se introducirán poco a poco en el mercado.

De acuerdo a la pregunta 9 de la encuesta las marcas preferidas que vamos a comercializar son las siguientes según su orden de preferencia:

Cocina : Durex, Indurama y Mabe
Refrigeradora: Durex, Indurama y Mabe
Licuadora: Oster
Cafetera: Oster
Microondas: LG, Panasonic
Olla Arrocera: Oster
Televisor: Sony, LG, Panasonic, Samsung
Equipos de Sonido: Sony, Samsung, Panasonic, LG
Radiogradadora: Sony, Aiwa, LG
DVD: Daewoo
Teléfonos: Sony, Panasonic
Lavadora: Whirpool, LG, Durex
Aire Acondicionado: LG, Panasonic, Samsung

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

El almacén Juan José Aguirre comercializará nuevas marcas chinas de cada producto con el fin de introducirlas en el mercado a largo plazo ya que en algunos años el mercado de electrodomésticos se saturará por la gran cantidad de marcas tradicionales que se comercializan, estas marcas a vender serán:

Coby: DVD´s, discman, equipo de audio y video

King: equipo de audio y video

Nec: DVD´s

Premier: Minicomponentes

Omega: Televisores

Sunbean: licuadoras, cafeteras

Jensen: Televisores



2. Variedad de artículos

De acuerdo al cuadro de compra de todos los artículos ubicado al final de la pregunta 9 se pudo obtener información acerca de los diferentes artículos adquiridos, la cual nos servirá para conocer cuales productos son los más comercializados. Con esta información podemos identificar qué productos debe adquirir en mayor y en menor cantidad de acuerdo a la demanda de los consumidores.

El siguiente cuadro nos indicará la oferta de los productos que tendremos en el punto de venta:

ALTA		**INTERMEDIA**		**BAJA**	
Línea Blanca	**Línea Café**	**Línea Blanca**	**Línea Café**	**Línea Blanca**	**Línea Café**
Cocina	Televisor	Olla Arrocera	Radiograb	Cafetera	DVD
Refrigeradora	Eq. Sonido			Microondas	Maq. Coser
Licuadora	Teléfono			Lavadora	
				Aire Acond.	

Combinando esta información de la oferta de productos combinar con aquella de la frecuencia de compra obtenida de la investigación de mercado, podemos darnos cuenta que las cocinas y refrigeradoras tienen una frecuencia de compra entre 2 y 8 años, lo cual nos indica que estos productos si bien es cierto la mayoría de personas lo poseen porque

son necesarios pero se vuelven a adquirir en un largo plazo. También cabe destacar que la demanda de estos artículos aumenta en los meses de Mayo y en Diciembre por lo que en estos meses mantendremos una oferta alta para cubrir esa demanda eventual.

4.4.2 Precio

Los precios de los diferentes productos de marcas conocidas que comercializaremos serán:

ARTICULO	MARCA	PROVEED	PRECIO
Refrigeradora	Bosch 14" Bosch 11"	Rossy Fashion	$499.49 $436.00
Refrigeradora	Durex 14"	Mabe Ecuador	$495,50
Refrigeradora	Mabe 14"	Mabe Ecuador	$539,08
Refrigeradora	Indurama	Marcimex	$513,30
Cocina	Bosch 6 Horn	Rossy Fashion	$316,7
Cocina	Durex 4 h	Mabe Ecuador	$225,59
Cocina	Durex 6 h	Mabe Ecuador	$301,57
Cocina	Mabe 4 h	Mabe Ecuador	$270,06
Cocina	Mabe 6 h	Mabe Ecuador	$369,09
Cocina	Indurama 4h	Marcimex	$195,55
Cocina	Indurama 6h	Marcimex	$287,50
Televisor	Sony 21" Pant Plana	Marcimex	$399,59
Televisor	Panasonic	Marcimex	$370,24

	21"Pant Plana		
Televisor	LG 21" Pant Plana	Marcimex	$355,22
Televisor	Samsung 21" Pant Plana	La Ganga	$362,58
Minicomp	Sony 4700 Watts	Marcimex	$582,77
Minicomp	Samsung 4000 Watts	La Ganga	$446,87
Minicomp	Panasonic 4000 Watts	Marcimex	$539,48
Minicomp	LG 4000 Watts	Marcimex	$364,67
Licuadora	Oster	La Ganga	$ 59,23
Cafetera	Oster	La Ganga	$ 46,42
Olla Arrocera	Oster	La Ganga	$ 68,90
Radiograbador	Aiwa 80 Watts	Marcimex	$ 76,98
Radiograbado	Sony 90 Watts	Marcimex	$104,93
Radiograbado	LG 90 Watts	Marcimex	$ 89,67
DVD	Daewoo	Rossy Fashion	$197,64
Microondas	LG	Marcimex	$172,66
Microondas	Panasonic	Marcimex	$195,50

A. Acond	LG 24000 BTUs	Marcimex	$560,80
A. Acond	Panasonic	Marcimex	$680,30
A. Acond	Samsung	La Ganga	$620,54
Lavadora	Mabe 23 Lbs	Mabe Ecuador	$476,80
Lavadora	Whirpool 27 lbs	La Ganga	$425,20
Lavadora	LG 28 lbs	La Ganga	$451,05
Teléfono	Sony	Marcimex	$127,46
Teléfono	Panasonic	Marcimex	$108,95

Los precios de los productos de las marcas nuevas que comercializaremos serán:

ARTICULO	MARCA	PROVEEDOR	PRECIO
Televisor	Omega 21" Semi Plana	Rossy Fashion	287,69
Licuadora	Sunbean	La Ganga	25,00
Cafetera	Sunbean	La Ganga	22,00
Olla Arrocera	Sunbean	La Ganga	33,00
Minicomponente	Premier 2400 watts	Chachesa	198,71
Minicomponente	Premier 2000 Watts	Chachesa	208,78
Radiograbadora	Premier 580 watts	Chachesa	111,94
DVD	Coby	Chachesa	144,6
Discman	Coby	Chachesa	28
Televisor	Coby 21"	Chachesa	273,68
Televisor	KING 14"	Rossy Fashion	146,89
Televisor	KING 21"	Rossy Fashion	264,56
DVD	KEC	Rossy Fashion	118,01
DVD	KING	Rossy Fashion	103,9
DVD	Jensen	Rossy Fashion	100

Televisor	Jensen 14"	Rossy Fashion	143,4

4.4.3 Distribución

✓ **Ventas al detalle**

La distribución se realizará de forma defensiva en el punto de venta, ya que se procura que sea tan buena como la de la competencia, pero no tendremos la seguridad de que sea mejor, ya que existe una intensa competencia entre los almacenes de electrodomésticos. Por otro lado buscaremos otros nuevos canales de distribución que nos ayude a obtener una ventaja competitiva con una distribución ofensiva.

Punto de Venta

De acuerdo a la pregunta 5 de la encuesta podemos darnos cuenta que la mayor parte de los consumidores prefieren que un almacén de electrodomésticos se encuentre en el centro de la ciudad de Guayaquil, ya que la encuesta fue realizada en dicha ciudad. Por este motivo mantendremos el almacén en la ubicación actual, la que es Rumichaca y 9 de Octubre.

✓ **Ventas al por mayor**

Continuaremos con este tipo de venta con los vendedores a provincias, porque este es la unidad estratégica de negocios que es considerada la vaca de efectivo, pero con la reingeniería se le harán pequeños cambios tales como: los vendedores portarán con ellos el mismo tipo de folleto en el anterior punto mencionado con la respectiva lista de precios a mayoristas para incitar la compra de todos los artículos. Con esto mejoraremos este UEN.

4.4.4 Comunicación

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

✓ **Publicidad**

Los objetivos de la publicidad a manejarse como estrategia de marketing será de informar, recordar y reforzar. Por esto la publicidad a utilizar será de 2 tipos: informativa que será llevada a cabo por medio de volantes y en la radio para dar a conocer de los productos y promociones del almacén. Por otro lado se manejará una publicidad recordativa a través de la radio para que los consumidores tengan presente en la mente que el almacén está abierto y que aun continua en el mercado y a la vez reforzar su imagen corporativa y tratar de hacer ver a los compradores que al adquirir un electrodoméstico en el almacén obtendrán mayores beneficios.

- Se repartirán volantes que indiquen los precios, promociones y combos de los diferentes artículos. Estas serán repartidas mensualmente en aproximadamente 100000 casas en la ciudad de Guayaquil. La entrega de estas volantes se realizará en los meses de Febrero, Mayo, Octubre y Diciembre.

- Realizaremos una publicación en el diario "El Universo" un domingo al mes.

- También realizaremos cuñas publicitarias en emisoras de radio en los meses de mayo y diciembre.

Toda la publicidad mencionada se mantendrá con el fin de realizar una publicidad informativa de modo que los clientes se enteren que el almacén continúa funcionando, además dar a conocer las promociones, combos, descuentos y precios de los artículos comercializados.

✓ **Promoción**

CIB-ESPOL

Según la pregunta 8 de la encuesta lo que más prefieren recibir los consumidores con la compra de un electrodoméstico son los descuentos en los precios, obsequios y combos de productos. Todos estos incentivos nos ayudarán a estimular la demanda, complementando la publicidad y facilitando la venta personal.

1. Descuento en los precios.

Aquí utilizaremos carteles que contengan los precios de venta al público y los precios de oferta, de esta manera se notarán los descuentos realizados. A la vez los precios con descuentos serán un poco menor que los precios de la competencia. Por ejemplo: si un T.V. tiene un precio de $225 en la competencia, en el cartel el P.V.P será de $274.88 y el precio de oferta de $219.90 para que el cliente perciba que se le ha otorgado un descuento del 20% y se compara este precio con los de la competencia se de cuenta que son inferiores nuestros precios.

2. Obsequios

Dependiendo del monto de la compra se darán obsequios tales como: juego de vajillas, juego de ollas, planchas, licuadoras, y demás artículos pequeños.

3. Combos de productos.

En la combinación 11 se identificó que lo consumidores por lo general compran la cocina y la refrigeradora en el mismo lugar, es por este motivo que ofreceremos combos de estos 2 productos. Igualmente sucederá con equipos de sonido y televisores como lo demuestra la combinación 12.

4.5 Estrategias de compromiso del Area Comercial

En la actualidad, la clave no consiste en traer más clientes a la compañía, sino llevar la compañía al cliente. Por definición la función de marketing se concentra en grupos de

consumidores, procedimiento que no es el apropiado para formar las relaciones uno a uno requeridas entre las partes. Al mismo tiempo las ventas deben pasar por un proceso completo de reingeniería y ser fusionada con las demás funciones en una nueva forma que lleve a la compañía hacia el cliente.

La definición de la palabra compromiso explica en gran parte lo que experimentan las compañías en la actualidad durante el desarrollo de sus negocios. Un compromiso tiene 2 caras; reconoce las dos partes involucradas en la transacción compra/vena y reconoce las realidades de compra/venta a través del uso de palabras como "poder" e "inducir". Aun más importante, el término compromiso reconoce la complejidad y el "caos" de trabajar con los consumidores de hoy.

A medida que la era del compromiso ocupa el espacio de las etapas de las funciones de ventas y marketing, se incrementa el potencial de la compañía para agregar valor. El grado de sofisticación y capacidad que los clientes y proveedores traen a cada fase y actividad de un proceso de negocio difieren en cada industria y compañía.
El éxito de la era actual del compromiso requiere que las compañías y los clientes definan procesos, acuerden resultados comunes y lleven a cabo actividades necesarias para lograr los resultados.

Por esto Juan José Aguirre se planteará estrategias de compromiso tanto con los clientes como con los proveedores, es así que la organización y las partes involucradas en los compromisos tendrán definidas y coordinadas las diversas actividades para proceder en el proceso de compromiso con el fin de asegurar que se concreten los resultados proyectados.

Aunque en un proceso comercial los vendedores en lo posible se ajustan al modo de trabajar con cada cliente, en la mayoría de las empresas los demás departamentos

CIB-ESPOL

incluyendo el área de marketing, no lo hacen de esta manera, aquí es donde culmina la etapa de marketing y comienza la era del compromiso. Es por esto que Juan José Aguirre para poder ingresar a la nueva era necesita aplicar la reingeniería a sus procesos comerciales de adquisición de manera que estos se ajusten a los procesos de aprovisionamiento a cada cliente y se adapten a cada uno de sus requerimientos.

4.5.1 Estrategias de compromiso del Area Comercial con los clientes

Para lograr mejoras y crecimiento es necesario ir abandonando las dos eras anteriores de marketing y ventas e intentar atender a todos los clientes de hoy, comenzar a explorar las alternativas para las tradicionales funciones de ventas y marketing.

El cambio de poder y los consecuentes fracasos en las funciones de ventas y marketing han dejado desamparadas a empresas. Las organizaciones necesitan dejar dependencia de funciones y marketing masivo y explorar enorme potencial del proceso de compromiso, una vez que la compañía comprenda la gama de opciones para llevar a cabo este proceso estará lista para desarrollar su estrategia de compromiso.

Para el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre manejar el compromiso de comienzo a fin no significa que la responsabilidad sea solo de la compañía, aquí el cliente también deberá cooperar en diferentes formas de modo que siempre se mantenga una excelente relación entre cliente y empresa. El gerente encargado de controlar el compromiso será el de marketing el cual requerirá estar permanentemente en conocimiento del mercado y así poder realizar una labor efectiva para identificar las mejores oportunidades de la compañía, además el gerente de marketing deberá estar apoyado por los vendedores los cuales son personas claves en el compromiso con los clientes y también todo el personal restante del almacén puesto que todos de una u otra manera están involucrados en los procesos de compra y en todas las actividades que le

generen valor al cliente, todos trabajarán en grupo de manera de manejar correctamente el compromiso con entre el almacén y los clientes.

El punto principal de la estrategia de compromiso con los clientes de Juan José Aguirre es satisfacer por completo al cliente al realizar su compra y asegurar que este retribuya por el valor recibido. Esta estrategia estará directamente aplicada para todos los clientes del almacén, es decir, el valor brindado será para los clientes particulares, institucionales y aquellos al mayoreo. Es necesario que los ejercicios de formulación de estrategias de compromiso se concentren en las mediciones que tengan un valor comparativamente competitivo. Los diferentes puntos a manejar como parte de esta estrategia serán los siguientes:

- El aspecto clave que se controlará para tener un éxito competitivo perdurable con los clientes consistirá en manejar la oferta total del producto, es por esto que será necesario agregar valor a los productos ofrecidos y obtener un éxito apropiado para esta oferta total. Este valor agregado a los productos comercializados consiste en el valor del compromiso el cual puede tener elementos implícitos y explícitos. Los clientes evalúan el valor de una oferta total de productos al determinar cuanta creación de riqueza se generará para ellos.

- Serán actividades principales en el compromiso del almacén Juan José Aguirre con sus clientes proporcionarles el valor prometido con la aplicación de la reingeniería y cobrar lo justo en todos los artículos comercializados, de la misma manera dar educación al cliente de modo que esté satisfecho, mas no decir el cliente tuvo la culpa.

- Se tendrá como costumbre proporcionar a los clientes un punto de contacto para manejar cualquier problema que puedan hallar durante el curso de su relación con

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

la empresa, de esta manera se podrá detectar la manera en que se está manejando la relación entre cliente y almacén ya que la persona encargada se dará cuenta gracias a la ayuda del cliente las fallas que se tienen en el almacén y de esta manera encontrar soluciones entre todo el personal de manera que constantemente se esté mejorando el servicio al cliente y este tenga comentarios buenos acerca de todo el proceso comercial del almacén.

- Los clientes podrán aplicar reingeniería en sus procesos de compra, ya que todo esto será más ágil y rápido con el fin de brindarle satisfacción al cliente en su compra y agregarle mayor valor a los productos que este adquiere.

- El almacén Juan José Aguirre cambiará el concepto de vender productos a suministrarles a los clientes aplicaciones integradas que solucionen sus problemas, pudiendo ser estos en su hogar, lugar de trabajo, etc.

- El almacén se preocupará permanentemente por obtener comentarios de clientes satisfechos como testimonios de manera que se puedan utilizar como referencia para generar nuevos clientes, y de esta manera poder aplicar el concepto de publicidad en cadena mencionada en el presente capítulo ya que creemos que cliente satisfecho trae más clientes.

- Otro compromiso del almacén será provocar que los clientes tengan experiencias exitosas con el producto adquirido y el servicio recibido, de esta forma se pueden interesar en manejar compras repetidas.

- A pesar de que es muy difícil generar con respecto a la rentabilidad del cliente información que sea útil a los encargados del proceso de compromiso, se deberá mantener relaciones con clientes las cuales deben ser sustanciales contactos

primarios de manera que se logre reunir información acerca de las dificultades que enfrentan durante su proceso de compra. Estos contactos serán hechos con las 3 clases de clientes del almacén, es decir se debe detectar información de dificultades tanto de los clientes particulares e institucionales como aquellos al mayoreo.

- En cualquier momento el cliente de Juan José Aguirre tendrá alternativas disponibles para comunicar inquietudes y la empresa debe contar con procedimientos correctivos y coordinados, de manera que se puedan hallar respuestas a problemas o dudas planteadas por los clientes de una manera rápida.

- Es parte del compromiso la promesa de que el vendedor estará con el cliente durante todo el proceso de compra, proporcionándole la información requerida y toda la necesaria para que el proceso se realice de la mejor forma y así el cliente quede satisfecho.

- Las pequeñas encuestas escritas que se realizarán a los clientes con cortas preguntas serán útiles para bonificaciones del personal de ventas como se explicó en la segunda herramienta de comercialización del presente capítulo y además para determinar la satisfacción de los clientes con el servicio prestado y de esta manera poder mejorar los puntos débiles. Posteriormente también se podrán llegar a realizar pequeñas entrevistas las cuales servirán para llevar a cabo evaluaciones precisas de la posición real de una empresa y de los clientes, de esta forma Juan José Aguirre conocerá constantemente las necesidades de los clientes y tener un mejoramiento continuo.

- Mejoramientos se llevarán a cabo a medida que se implementa y se prueba una visión más amplia y radical del esfuerzo de cambio que se necesita para poder

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

aplicar correctamente la reingeniería planteada para el almacén en el presente proyecto.

- Para realizar la alineación y sincronización de las actividades y los resultados en forma precisa para diferenciarse exitosamente de la competencia, se requerirá de formulación de estrategias de compromiso en base a una relación con los clientes, agregar valor en el proceso de compromiso.

- Para llevar a cabo el compromiso con los clientes se podrán realizar en el futuro reuniones con clientes para tratar dificultades que trasciendan los detalles cotidianos con relación a largo plazo con la empresa. De esta manera los clientes encontrarán que el almacén satisface sus criterios y se formarán relaciones a largo plazo que eliminarán a los competidores. Estas reuniones se realizan con los 3 diferentes tipos de clientes del almacén, es decir se tratará de detectar las dificultades en las ventas particulares, institucionales y al mayoreo, así se precautelará la buena relación del almacén con todos sus clientes.

- La manera en que el personal del almacén invertirá su tiempo y esfuerzo será: 10% del tiempo y esfuerzo en discusiones con clientes acerca cómo ellos planean mejorar y competir en pro de sus competidores, 10% en construir relaciones con clientes, 10% en solicitar propuestas de mejoramiento, 10% externo, seminarios, benchmarking, así todos podrán participar y cumplir con las estrategias de compromiso.

- El almacén Juan José Aguirre buscará diferentes alternativas para comprometerse con los clientes, siendo estas oportunidades de agregar valor y que vayan más lejos y más profundamente del posicionamiento normal de la empresa.

4.5.2 Estrategias de compromiso del Area Comercial con los proveedores

Ingresar en la era del compromiso no constituye una opción, estamos en ella. Los clientes han aplicado reingeniería a sus procesos de compra y los proveedores en respuesta necesitan ajustar su proceso de adquisición. La gran oportunidad en la era actual del compromiso consiste en apuntar hacia una estrategia de compromiso que genere mediante su ejecución un nivel superior de contribución para la compañía

Es muy importante manejar la relación entre compradores y proveedores, por lo que se debe buscar concretar relaciones cercanas y perdurables con los proveedores a través de asociaciones o mediante acuerdos y así obtener contratos mas prolongados. El enfoque del compromiso consiste en manejar la relación, que se constituye entonces en una tarea ejecutiva y multifuncional.

Debido a todo esto para la aplicación de la reingeniería de Juan José Aguirre se han podido realizar pequeñas pero importantes estrategias de compromiso con los proveedores en cuanto a los precios de los productos como a la publicidad del almacén y los productos que este comercializará de acuerdo a proyecciones realizadas para los años posteriores a la aplicación de la reingeniería.

Estas estrategias permitirán brindar mejores productos a los clientes con un mayor valor y a la vez se tratará de disminuir los costos de ventas para la empresa en la mayor cantidad posible ya que este rubro ha representado un alto porcentaje de las ventas del almacén durante los últimos años de funcionamiento de la empresa y utilizados para el presente proyecto.
También se ha podido obtener cierta ayuda en publicidad de los productos de modo que estos costos sean compartidos y a la vez se logre promocionar mejor los productos y que el punto de venta luzca más llamativo para los clientes.

4.5.2.1 Estrategias de compromiso con los proveedores respecto a los precios

Las estrategias de compromiso con los proveedores realizadas respecto de los precios tienen como principales puntos:

- Disminuir la cantidad de proveedores de modo que nos podamos concentrar en hacer negociaciones y acuerdos eficaces con una menor cantidad de ellos y así se logrará obtener constantemente mejoras en sus relaciones de modo que estas se transmitan en beneficios tanto para el almacén como para los proveedores y sobre todo para el cliente final.

- Reducir costos de ventas mediante proyecciones conservadoras de ventas realizadas con la reingeniería, ya que de acuerdo a estas hemos podido obtener por el momento pequeños pero significativos descuentos en los productos, y se esperaría que en el futuro estos puedan seguir disminuyendo al adquirir una mayor cantidad de mercadería.

De acuerdo a esto podemos explicar a continuación las estrategias de compromiso con los proveedores.

Los proveedores con los que trabajará Juan José Aguirre luego de la aplicación de la reingeniería son los siguientes:

Rossy Fashion, Mabe Ecuador, La Ganga, los cuales los hemos escogido por brindarnos mejores precios. Todos ellos comercializan la mayoría de marcas conocidas, pero hemos escogido un proveedor por aproximadamente cada 2 marcas, de la siguiente manera:

Rossy Fashion: la marca Bosch en cocinas y refrigeradoras,

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Mabe Ecuador: como Juan José Aguirre ya terminó de cancelar la deuda con esta empresa, se le ha abierto nuevamente libertad para comercializar pudiendo nuevamente ser tratado como un cliente regular.

La Ganga: las marcas Sony, Panasonic, Whirpool con todos los productos de cada marca respectiva, además de toda la variedad de los productos Oster.

Adicionalmente se realizará compras a un nuevo proveedor ya que este es representante en la ciudad de Guayaquil de las marcas que deseamos adquirir, por lo que sus precios son menores, este proveedor será:

Marcimex con las marcas Indurama, Aiwa, Samsung y LG teniendo en cada una de estas marcas amplia variedad de productos y modelos.

Una vez identificado los proveedores con los que vamos a trabajar después de la aplicación de la reingeniería, y de acuerdo a las ventas proyectadas hicimos algunos acuerdos comerciales de descuentos con respecto a los precios, los cuales dependen de las cantidades de artículos que el almacén compra a los proveedores.
Estos acuerdos se han podido realizar ya que el compromiso de Juan José Aguirre es adquirir más productos debido a que con la aplicación de la reingeniería sus ventas incrementarán.

Las negociaciones con los proveedores están detalladas en el siguiente cuadro:

ARTICULO	MARCA	PROVEED	COSTO U	NEGOCIAC # 1	NEGOCIAC # 2
Refrigeradora	Bosch 14" Bosch 11"	Rossy Fashion	$ 354.46 $ 309.21	5-10 unid = $ 347.30	>10 unid = $ 340.28

				5-10 unid = $ 303.02	>10 unid = $ 296.84
Refrigeradora	Durex	Mabe Ecuador	$ 345.36	6-12 unid = $ 334.99	> 12 unid = $ 328.09
Refrigeradora	Mabe	Mabe Ecuador	$ 383.72	6-12 unid = $ 372.21	> 12 unid = $365.45
Refrigeradora	Indurama	Marcimex	$ 366.64	5-10 unid = $ 349.18	> 10 unid = $ 340.97
Cocina	Bosch 6 Horn	Rossy Fashion	$240.90	5-10 unid = $ 236.08	> 10 unid = $ 231.26
Cocina	Durex 4 h	Mabe Ecuador	$161.14	6-12 unid = $ 156.31	>12 unid $153.47
Cocina	Durex 6 h	Mabe Ecuador	$212.37	6-12 unid = $ 205.99	> 12 unid $201.26
Cocina	Mabe 4 h	Mabe Ecuador	$192.89	6-12 unid = $ 187.10	> 12 unid $183.70
Cocina	Mabe 6 h	Mabe Ecuador	$273.40	6-12 unid = $ 265.19	> 12 unid = $ 260.38
Cocina	Indurama 4h	Marcimex	$ 139.68	5-10 unid = $ 132.69	> 10 unid $129.90
Cocina	Indurama 6h	Marcimex	$ 205.36	5-10 unid = $ 195.09	> 10 unid = $190.98
Televisor	Sony 21" Pant Plana	Marcimex	$ 286.61	5-10 unid = $272.96	> 10 unid = $ 308.18
Televisor	Panasonic 21"Pant Plana	Marcimex	$ 221.60	5- 10 unid = $ 211.05	> 10 unid = $ 206.09

Televisor	LG 21" Pant Plana	Marcimex	$ 244.98	5-10 unid = $233.32	>10 unid = $ 227.83
Televisor	Samsung 21" Pant Plana	La Ganga	$ 253.58	5-10 unid = $ 241.5	> 10 unid = $ 235.83
Minicomp	Sony 4700 Watts	Marcimex	$ 423.62	5-10 unid = $ 403,45	> 10 unid = $ 393.97
Minicomp	Samsung 4000 Watts	La Ganga	$ 305.29	5-10 unid = $ 290.75	> 10 unid = $ 283.92
Minicomp	Panasonic 4000 Watts	Marcimex	$ 387.98	5-10 unid = $ 369.51	> 10 unid = $ 360.82
Minicomp	LG 4000 Watts	Marcimex	$ 227.92	5-10 unid = $217.07	> 10 unid = $ 211.96
Licuadora	Oster	La Ganga	$ 39.49	10 –24 unid = $ 37.61	> 24 unid = $ 36.73
Cafetera	Oster	La Ganga	$ 30.95	10- 24 unid = $29.48	> 24 unid $28.78
Olla Arrocera	Oster	La Ganga	$ 47.52	10-24 unid = $ 45.26	> 24 unid $ 44.19
Radiograbador	Aiwa 80 Watts	Marcimex	$ 50.65	10-24 unid = $ 48.24	> 24 unid $ 47.10
Radiograbado	Sony 90 Watts	Marcimex	$ 69.65	10-24 unid = $ 66.33	> 24 unid = $64.77
Radiograbado	LG 90 Watts	Marcimex	$ 59.78	10-24 unid = $56.95	> 24 unid = $55.59
DVD	Daewoo	Rossy Fashion	$ 129,73	10-24 unid = $ 127.14	> 24 unid = $ 124.54

Microondas	LG	Marcimex	$ 109.04	10-24 unid= $103.588	>24 unid = $ 105.76
Microondas	Panasonic	Marcimex	$ 107.79	10-24 unid = $102.66	> 24unid = $ 100.24
A. Acond	LG 24000 BTUs	Marcimex	$ 397.29	6-12 unid = $ 378.37	> 24 unid = $ 369.48
A. Acond	Panasonic	Marcimex	$ 479.57	6-12 unid = $456.73	> 12 unid = $ 446
A. Acond	Samsung	La Ganga	$ 433.49	6-12 unid = $ 412.85	>12 unid = $ 403.15
Lavadora	Mabe 23 Lbs	Mabe Ecuador	$ 269.70	6-12 unid = $ 287.79	> 12 unid $256.86
Lavadora	Whirpool 27 lbs	La Ganga	$ 261,57	6 –12 unid = $ 248.49	> 12 unid $243.26
Lavadora	LG 28 lbs	La Ganga	$ 317.31	6-12 unid = $302.20	>12 unid = $ 295.09
Teléfono	Sony	Marcimex	$ 83.58	10-24unid = $79.60	> 24 unid = $ 77.73
Teléfono	Panasonic	Marcimex	$ 68.95	10- 24 unid = $65.67	> 24 unid = $ 64.12

Con el propósito de introducir marcas poco conocidas en el mercado de electrodomésticos se realizarán negociaciones con algunos proveedores actuales los cuales comercializan variedad de marcas Coreanas, Japonesas, Chinas. Estas marcas son nuevas en el mercado, al momento son comercializadas en pequeñas cantidades por unos pocos almacenes. Debido a esto es que el almacén Juan José Aguirre comercializará estas

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

marcas en su punto de venta además de las ventas al mayoreo que realiza en diferentes provincias.

Desde hace años las cadenas comercializadoras de electrodomésticos están preocupadas por tratar de satisfacer las necesidades de los clientes, por esto de acuerdo al comportamiento del mercado se puede notar que las cadenas de electrodomésticos han ingresado a un nivel de competencia constante en donde la diferencia está impuesta por los precios y servicios que estos ofrecen. Esta lucha por mantenerse en el mercado continuará a través de los años por lo que Juan José Aguirre logrará haber posicionado las marcas actualmente desconocidas, pudiendo ser esta una estrategia para ubicarse en mejores posiciones que la competencia.

Los proveedores de las nuevas marcas con la aplicación de la reingeniería serán:
La Ganga : con todos los artículos de cocina de la marca Sunbeam. Esta marca resulta nueva en el mercado Ecuatoriano pero pertenece a la misma casa comercial de la marca Oster.

Rossy Fashion: con líneas de video de las marcas Omega, KING y KEC.

Chachesa: con lineas de audio y video de las marcas Premier, Coby y Jensen.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

NOTA: Las importadoras Rossy Fashion y Chachesa corresponden a la misma compañía, por lo cual lo consideramos como un solo proveedor, los cuales se dedican en gran parte a la importación de marcas asiáticas.

ARTICULO	MARCA	PROVEEDOR	COSTO U.	NEGOCIAC # 1	NEGOCIAC # 2
Televisor	Omega	Rossy Fashion	$ 178.55	5-10 unid =	>10 unid =

	21"Semi Plana			$ 174.90	$ 171.40
Licuadora	Sunbean	La Ganga	$ 16.49	10-24 unid = $15.41	> 24 unid = $15.33
Cafetera	Sunbean	La Ganga	$ 15.47	10-24 unid = $14.74	> 24 unid = $ 14.38
Olla Arrocera	Sunbean	La Ganga	$ 23.81	10-24 unid = $ 22.68	> 24 unid = $ 22.14
Minicom Ponente	Premier 2400 watts	Chachesa	$ 128.47	5-10 unid = $ 125.9	> 10 unid = $ 123.33
Minicom Ponente	Premier 2000 Watts (DVD)	Chachesa	$ 136.96	5-10 unid = $134.22	> 10 unid = $ 131.48
Radiogra Badora	Premier 580 Watts	Chachesa	$ 66.57	10-24 unid = $ 65.24	> 24 unid = $ 63.90
DVD	Coby	Chachesa	$ 97.76	10-24 unid = $ 95.80	> 24 unid = $ 93.84
Discman	Coby	Chachesa	$ 19.69	10-24 unid = $ 19.29	> 24 unid = $ 18.90
Televisor	Coby 21"	Chachesa	$ 189.63	5-10 unid = $185.83	>10 unid = $ 182.04
Televisor	KING 14"	Rossy Fashion	$ 96,29	5-10 unid = $ 94.36	>10 unid = $ 92.44
Televisor	KING 21"	Rossy Fashion	$ 156,97	5-10 unid = $ 153.83	>10 unid = $ 150.69
DVD	KEC	Rossy Fashion	$ 73.01	5-10 unid = $ 71.54	>10 unid = $ 70.08

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

DVD	KING	Rossy Fashion	$ 57.23	5-10 unid = $ 56.09	>10 unid = $ 54.94
DVD	Jensen	Rossy Fashion	$ 59.83	5-10 unid = $ 58.63	>10 unid = $ 57.44
Televisor	Jensen 14"	Rossy Fashion	$ 93.57	5-10 unid = $ 91.69	>10 unid = $ 89.82

4.5.2.2 Estrategias de compromiso con los proveedores respecto a Publicidad y Merchandising Visual

Con la reingeniería el almacén Juan José aplicará diversas estrategias de marketing para la comercialización de los productos entre las cuales están publicidad y merchandising visual, debido a que habrá una gran inversión en surtir el almacén de productos se tratará de reducir los gastos de publicidad y merchandising visual por medio de estrategias de compromiso con los proveedores.

Este compromiso se llevará a cabo por medio de un **CONTRATO COOP (contrato de cooperación)** con los proveedores (importadoras), que a su vez se ven respaldados por las diferentes marcas que comercializan ya que serán estos los que absorban los gastos. Las condiciones en cada contrato de cooperación fueron diferentes para cada uno de los proveedores.

Este contrato consiste en que los proveedores nos ayudarán a cubrir los gastos de publicidad y merchandising reconociéndonos un porcentaje con respecto a las compras proyectadas en el año y a su vez el almacén se compromete a cumplir con ese presupuesto de compra, de esta manera los productos podrán ser más promocionados conjuntamente por el almacén y las marcas. Los porcentajes variaron según los proveedores, los cuales se encuentran ubicados entre el uno y el uno punto cinco por ciento de la siguiente manera:

La Ganga : 1.5 %

Marcimex : 1.5%

Rossy Fashion y Chachesa: 1%

Mabe Ecuador: 1%

Para proyectar el monto anual de la cooperación de los proveedores en publicidad y merchandising se deben de proyectar las compras que se realizarán a cada proveedor en cada uno de los años, esto se realizará con un porcentaje de compra obtenido de la inversión inicial para surtir el almacén, lo realizaremos de esta manera ya que pensamos mantener los mismos niveles de compra durante todo el año.

Los porcentajes de compras obtenidos son:

	% Compra
La Ganga	31,59%
Marcimex	32,69%
Rossy Fashion	19,36%
Mabe Ecuador	16,36%



CIB-ESPOL

Las compras anuales generales del almacén son los costos de ventas proyectados de cada año, y multiplicando estas por los porcentajes de compra anteriores obtenemos las compras que se realizarán anualmente a cada uno de los proveedores, las cuales se encuentran en el cuadro 4.4.6.2.1.

En este cuadro también encontraremos la cooperación monetaria que nos brindarán cada uno de los proveedores, las cuales a su vez fueron obtenidas multiplicando los porcentajes de cooperación de cada proveedor por las compras anuales realizadas a cada uno de ellos.

Condiciones y Compromisos del contrato

CIB-ESPOL

- Para obtener la ayuda el almacén deberá presentar a cada proveedor estados de resultados, ventas, balances y demás herramientas financieras proyectadas como resultado de la aplicación de la reingeniería, de esta manera el proveedor podrá darse cuenta del estado futuro del almacén.

- El almacén se comprometerá a cumplir con los niveles de compras proyectados anualmente con cada uno de los proveedores para que ellos cumplan con el porcentaje de colaboración que darán para merchandising y publicidad.

- Debido a que la reingeniería es un proyecto en marcha los proveedores entregarán a Juan José Aguirre el porcentaje de cooperación tomando en cuenta las compras proyectadas pero en el futuro será de acuerdo a las compras reales.

- El manejo de la cantidad monetaria de cooperación será de la siguiente manera:

Todos los gastos en merchandising en publicidad serán reconocidos un 50% por el almacén y un 50% por los proveedores y cada cantidad dada al almacén serán descontadas del monto total prometido anualmente. Este 50% reconocido por los proveedores tendrá que ser sustentado por el almacén con facturas presentadas de todos los gastos realizados en publicidad y merchandising visual.

- Cada marca utilizará un determinado espacio dentro del área de ventas en Juan José Aguirre, todos los arreglos realizados estarán en el merchandising visual realizado por el almacén, de acuerdo a esto cada marca también cancelará la mitad de los gastos realizados en su espacio, es decir pintura, piso, repisas, etc. Estos gastos también deberán estar respaldados con facturas.

- Elementos del merchandising visual pero que resulten informativos para cada producto y su marca respectiva, como por ejemplo plaquetas para señalar

clasificaciones de productos, serán dados por la marca completamente gratis, es decir ese costo no le pertenecerá al almacén.

- Para efectos de este proyecto de reingeniería y de acuerdo al contrato de cooperación realizado con los proveedores, los gastos de merchandising y publicidad que se realizarán serán cancelados la mitad por Juan José Aguirre y la otra mitad será cancelada entre los diferentes proveedores siempre y cuando este monto no exceda al porcentaje de cooperación pactado con estos, en caso de exceder lo tendrá que cubrir el almacén.

Basándose en todas estas condiciones y compromisos de las 2 partes, los gastos de publicidad y merchandising serán cubiertos de la siguiente manera:

Merchandising Visual

Los gastos en los que se incurrirá para el merchandising visual en el área de ventas serán:

Pinturas de exhibidores: $200

Pintura del almacén solo área de ventas: $1000

Arreglo de repisas de aluminio y vidrio: $200

Compra de plataformas para cocinas, refrigeradoras y lavadoras: $450 (aproximadamente $50 cada una, se asume se destacará 3 modelos de cada artículo mencionado)

Rótulo luminoso (exterior del almacén) = $346

Displays con fotografías (entrada del almacén) = $85

Displays sin foto solo letras y logo (entrada del almacén) = $40

Rótulo luminoso (sección "mírelo usted mismo") = $55

Dimmies ($55 x 2) = $110

Luces de Neón ($25 X 3) = $75

Luces (fluorescentes e incandescentes) = $100

Papel (para decoración) = $20

Accesorios = $25

Pequeños carteles y banderolas para señalar precios y combos = $10

Arco de globos = $20

TOTAL = 1736

De este valor total $ 868 serán cubiertos por los proveedores y del presupuesto anual de cooperación que es $ 6245.09, nos quedarán $5377.09

El valor de $1746 es el gasto para el primer año de la aplicación de la reingeniería, para los años posteriores será un valor de $1680, este valor cubre gastos generales en arreglos del almacén para conservar el merchandising visual por lo tanto deberá ser cancelado solamente por el almacén.

Publicidad

Se repartirán volantes que indiquen los precios, promociones y combos de los diferentes artículos. Estas serán repartidas mensualmente en aproximadamente 100000 casas en la ciudad de Guayaquil. La entrega de estas volantes se realizará en los meses de Febrero, Mayo, Octubre y Diciembre. El costo será de $ 7000 por cada vez que se repartan las volantes, el gasto total anual será $28.000.

De este valor total el primer año $ 5377.09 será cubierto por los proveedores de acuerdo al contrato de cooperación, por lo que el almacén tendrá que cubrir $22622.91, el resto de los años la cantidad total de los proveedores será destinada solo para publicidad.

CAPITULO 5

REINGENIERIA FINANCIERA

5.1 Estructuración de Gastos

5.1.1 Gastos de ventas

- **Sueldos:** con la reingeniería vamos a incrementar el número de vendedores en el punto de venta, ya que anteriormente este contaba con una sola vendedora que no se abastecerá para la atención de los clientes, que en el futuro con la reingeniería va a ser mucho mayor el número de estos porque las ventas aumentarán. Adicional contrataremos 1 vendedor para promover las ventas a clientes institucionales en la ciudad de Guayaquil.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Vendedores del punto de venta

Sueldo vendedores: $115.00

Componente Salarial: 16.00

Comisiones: 0.5%

Número de Vendedores: 2, y después de 2 años se incrementarán 2 vendedores más

Bonificaciones:

Calificación	*MONTO*	*BONIFICACION*
MUY BUENO	0 - $250	$0.25
	$251-$500	$0.50
	$501-$750	$0.75
	MÁS DE $750	$1.00
EXCELENTE	0 - $250	$0.50
	$251-$500	$0.75
	$501-$750	$1.00

MÁS DE $750	$1.25

Vendedor de contratos institucionales.

Sueldo vendedores: $130.00

Componente Salarial: 16.00

Comisiones: 1.5%

Número de Vendedores: 1

Bonificaciones:

NUMERO DE CONTRATOS	BONIFICACION
MAYOR A 5	$10.00 A PARTIR DEL 6TO

Vendedores a provincias

Sueldo vendedores: $100.00

Componente Salarial: 16.00

Comisiones: 1.5%

Numero de vendedores: 2

Bonificaciones: $50 por cada $10000 adicionales a $50000 vendidos.

Movilización: $250

Hospedaje: $100

Lunch: $80

- **Teléfono:** estos gastos se verán incrementados en un 100% puesto que al aumentar las ventas a provincias los vendedores tendrán que realizar mayor cantidad de llamadas con el fin de conseguir mas contactos o posibles clientes en las diferentes provincias. Adicionalmente se instalara dos extensiones adicionales, una para el otro vendedor a provincias ya que actualmente trabajan los 2 vendedores a provincias con un solo teléfono; y la otra extension es para el vendedor para los contratos institucionales.

- **Obsequios** estos gastos aumentarán ya que daremos obsequios con artículos de mayor valor comprados en el almacén, por ejemplo con cocinas, lavadoras, refrigeradoras, equipos de sonido, televisores y aires acondicionados. Este rubro representará un 2% del valor del artículo. Estimamos que el 80 % de las ventas realizadas serán de artículos de mayor valor.

- **Sobretiempos:** este valor solo existirá en fechas especiales donde aumente la demanda y sea necesario que el punto de venta permanezca abierto mas tiempo, por lo que se requerirá horas extras por pare de los vendedores pero solo del punto de venta. En los meses de Mayo y Diciembre se abrirá los días domingos todo el día, hasta las 7 p.m, es decir 6 horas extras por cada vendedor, cada hora extra se le pagará $1.50.

- **Flete de mercadería:** aumentarán porque se implementara el servicio de mantenimiento, en donde el almacén será el encargado de retirar el artículo del domicilio del cliente. Estimamos que a partir del sexto mes después de la aplicación de la reingeniería mensualmente habrán 30 artículos que necesiten mantenimiento ya que el promedio mensual actualmente es 20 artículos mensuales y con el aumento en ventas estos también crecerán. En los años posteriores crecerán con la misma tasa de crecimiento de las ventas. Estimamos que un promedio de valor del flete será $8.

- **Servicios prestados:** este gasto consiste en el pago a la persona encargada de armar las computadoras, por lo tanto aumentara en la misma magnitud que se incrementen las ventas de computadoras.

- **Promoción en ventas:** ese gasto existirá con la reingeniería porque antes no aplican ningún tipo de promoción para aumentar la demanda. En este rubro se ubicarán los gastos incurridos por descuento en la mercadería y combos de productos donde el

precio es menor que la venta de los productos por separado. Este rubro se ubicará en un máximo del 2% de las ventas.

- **Publicidad:** se repartirán volantes que indiquen los precios, promociones y combos de los diferentes artículos. Estas serán repartidas mensualmente en aproximadamente 100000 casas en la ciudad de Guayaquil. La entrega de estas volantes se realizará en los meses de Febrero, Mayo, Octubre y Diciembre. El costo será de $ 7000 por cada vez que se repartan las volantes, el gasto total anual será $28.000.

Este valor total será cubierto en la mayor parte por el almacén y el restante por los proveedores de acuerdo al contrato de cooperación realizado con los proveedores con respecto a los gastos de publicidad y explicado en el capítulo anterior.

Las cantidades que el almacén recibirá por parte de los proveedores son las siguientes:

	TOTAL	CANTIDAD	CANTIDAD A PAGAR
AÑOS	COOPERACION	ASIG A PUBLIC	POR EL JJA
2004	$ 6245,09	$ 4377.09	$ 23622.91
2005	$ 6619,80	$ 6619,80	$ 21380.20
2006	$ 7438,01	$ 7438,01	$ 20561.99
2007	$ 7884,29	$ 7884,29	$ 20115.71
2008	$ 7925,96	$ 7925.96	$ 20074.04

También realizaremos una publicación en el diario "El Universo" un domingo al mes, esto tendrá un valor de $1700 por cada publicación, es decir, el gasto total anual será de $20400.

También realizaremos cuñas publicitarias en emisoras de radio en los meses de mayo y diciembre. Estos tienen un valor aproximado de $3000 mensuales, el costo anual será de $6000.

Los valores totales de la publicidad anual será de la siguiente manera:

AÑOS	TOTAL PUBLICIDAD
2004	$ 50029.91
2005	$ 47780.20
2006	$ 46961.99
2007	$ 46515.71
2008	$ 46474.04

CIB-ESPOL

Toda la publicidad mencionada se mantendrá con el fin de realizar una publicidad informativa de modo que los clientes se enteren que el almacén continúa funcionando, además dar a conocer las promociones, combos, descuentos y precios de los artículos comercializados.

- **Utiles de Oficina:** este gasto se mantendrá similar que antes de la reingeniería, ya que aumentará en una pequeña proporción debido a que se gastará en los mismos materiales que antes pero para un mayor número de materiales.

- **Equipo de Oficina:** se les cambiará los escritorios antiguos a los vendedores de provincia ya que están en mal estado por estaciones de trabajo, adicionalmente se adquirirá una estación de trabajo adicional para el vendedor institucional.

- **Merchandising visual:** este gasto será grande al aplicar la reingeniería puesto que se arreglará el punto de venta como pintura, iluminación, cartulinas, etc. Ya posteriormente será menor ya que se mantendrá la imagen del local y se harán decoraciones adicionales para eventos especiales o de acuerdo a las promociones que existan en el almacén, para los meses de mayo y diciembre serán dobles. El rubro anual será de $1680.

5.1.2 Gastos Administrativos

- **Sueldos:**

CARGO	SUELDO
Gerente General	908.00
Gerente Administrativo – Financiero	708.00
Gerente de Marketing	600.00
Asistente administrativa	200.00
Jefe de Crédito y Cobranza	250.80
Contadora	260.00
Cajera Recepcionista	137.00
Bodeguero	160.00
Seguridad	131.00
Asistente Técnico	140.00
Recaudador	136.00
Conserje mensajero	131.00

La política de Juan José Aguirre es incrementar los sueldos anualmente en un 2%.

- **Mantenimiento y reparaciones:** el primer año de la reingeniería aumentará este rubro en $2000.00 ya que es el costo de pintar todo el almacén para mejorar su aspecto, los siguientes años mantendremos el rubro anterior, el cual será para conservar el buen aspecto del almacén.

- **Movilización:** se mantendrá en igual proporción que antes de la aplicación de la reingeniería.

- **Utiles de Oficina:** se reducirán en un 20% ya que con la aplicación de la reingeniería se disminuirá el uso de 4 copias por cada factura a 2, además el uso excesivo de hojas

para consultar datos, por lo tanto también se verá reducido el uso de tintas para estas impresiones.

- **Misceláneos:** se tratará de disminuirlos, para cuestiones financieras y contables se mantendrá los valores que se han tenido antes de la reingeniería.

- **Subsidio de Jubilación:** se mantendrá el mismo valor que hasta ahora, ya que es una provisión hasta cuando se presente el caso de pagarle a un determinado empleado su jubilación.

- **Gastos legales:** aumentará en un 30% ya que al aumentar las ventas también aumenta el riesgo de no pago por parte de los clientes.

- **Arriendo:** este gasto aumentará anualmente en un 25 % que es el porcentaje máximo que la ley permite al arrendador aumentar el alquiler del inmueble.

- **Cuentas incobrables:** vamos a estimar las cuentas incobrables como un porcentaje de ventas a crédito. Este porcentaje lo estimamos de los históricos de los 3 años anteriores de la siguiente manera:

Año	Ventas a crédito	Cuentas incobrables	% de ventas
2000	274865.88	1494.94	0.544 %
2001	483900.15	3086.05	0.638%
2002	545675.9	2380.4	0.436%

Promedio de porcentaje de cuentas incobrables: 0.539%



CIB-ESPOL

- **Luz**: aumentará en una pequeña proporción del 5% ya que los televisores promocionados dentro del punto de venta estarán encendidos. Se había dicho que la Energía Eléctrica iba a disminuir debido a que personal de crédito, contabilidad y facturación dejará de usar 2 computadoras cada uno, pero este gasto se verá compensado ya que ahora se incrementará el uso de 3 computadoras para el uso del sistema de información, 2 para los vendedores en el punto de venta y 1 para el bodeguero, por lo que el gasto de luz solo aumentará por el uso de los televisores.

- **Teléfono:** disminuirá en un 50% ya que se controlará las llamadas personales de los empleados que actualmente son muy excesivas. Este porcentaje podría ser mayor pero se incurrirá en gastos en teléfono para brindar el servicio de mantenimiento.

- **Primas de seguro:** se mantendrá en el mismo valor de antes de la aplicación de la reingeniería.

- **Sobretiempos:** disminuirán en un 50% ya que se establecerá un límite de horas extras para cajera y contadora de 10 horas al mes, si llegase a necesitarse mas de estas horas u otro empleado requiera de horas extras será solo considerando casos excepcionales como nuevos proyectos.

- **Internet:** se mantendrá el mismo gasto mensual, pero tendremos un gasto como inversión inicial al instalar la red para que tanto el jefe de crédito y cobranzas, el gerente administrativo financiero y el gerente de marketing tengan acceso al sistema al mismo tiempo de modo que desempeñen mejor sus funciones.

- **Agua:** se mantendrá igual que antes de la aplicación de la reingeniería.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- **Depreciaciones:** aumentará debido que se adquirirá nuevo equipo de oficina (computadoras, divisiones, repisas, escritorios, etc). A la depreciación del año 2002 se le aumentará la depreciación de los activos adquiridos con la aplicación de la reingeniería, los cuales son los siguientes y se depreciarán de la siguiente manera, con el método de línea recta:

Sistema de Información: $1500.00
Este bien se depreciará en 3 años. Depreciación anual: $500,00

Central Telefónica: $2000.00
Este bien se depreciará en 10 años. Depreciación anual: $200,00

Merchandising Visual (perchas, rótulos y divisiones en aéreas de ventas y no ventas): $3488.00
Todos estos bienes se depreciarán en 10 años. Depreciación anual: 348.80

Computadora 1: $450.00 (Año 1)
Computadora 2: $450.00 (Año 3)
Estos bienes se depreciarán en 3 años. Depreciación anual: $150,00 (años 1y 2)
Depreciación anual: $300,00 (año 3). Depreciación anual: $150,00 (años 4 y 5)

- **Guardianía:** se mantendrá igual que antes de la reingeniería debido a que se continuará cancelando a la persona que realiza la guardia por las noches en la cuadra donde se encuentra el local.
- **Gastos de movilización/cobranzas:** disminuirán en un 80% debido a que los recaudadores ya no tendrán que cobrar las cuotas, mensuales a domicilio, sino que los clientes tendrán que acercarse a cancelar los valores.

- **Viáticos /cobranzas:** se disminuirán en un 80% por las mismas razones que se disminuyeron los gastos de movilización/cobranzas.
- **Utiles de limpieza:** se mantendrá el mismo que en años anteriores.
- **Uniformes:** incurriremos en estos gastos ya que anteriormente los empleados no utilizaban uniforme, este gasto será anual, ya que cada año se les dará uniformes, en lo posterior se tomará en cuenta el incremento de estos gastos debido a la depreciación. El gasto en el que incurriremos será $ 615, 00.

5.1.3 Gastos financieros

Los gastos financieros son los incurridos cuando necesitamos una inyección de dinero para financiamiento, en el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre tenemos los siguientes gastos financieros:

Interés por mora: aquí se hallarán los intereses cobrados por los proveedores cuando no se cumple en la fecha indicada los pagos de los artículos. Estos intereses se encuentran en el 2% , 2.5% y 3% mensuales.

Intereses por préstamos bancarios: aquí se hallarán los intereses de las obligaciones del almacén adquiridas en años anteriores, los anuales nos heredan por lo que haya que cancelarlas en los años de proyección con la aplicación de lar reingeniería y además estarán los intereses por el préstamo bancario realizado para la aplicación de la reingeniería.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

5.1.4 Otros Ingresos

Los ingresos por el alquiler de bodega que posee el almacén aumentarán en un 25% que es el porcentaje que la ley de inquilinato nos permite aumentar.

5.2 PROYECCION DE VENTAS

5.2.1 Ventas 2000-2001-2002 del almacen de elecrodomesticos Juan Jose Aguirre

DATOS HISTORICOS

	VENTAS	% CREC
Año 2000	313062,8	
Año 2001	491718,5	0,3633291
Año 2002	555552,9	0,1149025

Promedio = 0,2391158
% Crec= **23,91%**

La tasa del 23.91% es el crecimiento promedio obtenido de los últimos 3 años de ventas históricas del almacén, en base a este porcentaje y de acuerdo a la situación actual del mercado de electrodomésticos podemos establecer que con la aplicación de la reingeniería nuestras ventas aumentarán en un 30% anual, es decir que con la reingenieria esperamos que el promedio de crecimiento anual será del 6 %. Esto se dá por que nos podemos dar cuenta que en el mercado de electrodomésticos existe mucha competencia y tenemos pleno conocimiento que la gran participacion de mercado que preten demos obtener no la podemos obtener a corto plazo sino a largo plazo. Nuestra proyección se basa en 5 años con un criterio conservador y con la aplica ción de las propuestas del presente proyecto se pretende incrementar la participación en el mercado a medida que pasa el tiempo.

	VENTAS				
	Contado	**Dev.**	**Crédito**	**Dev.**	**TOTAL**
2004	12840,074	20,54	709378,67	42988,35	679209,85
2005	13610,478	21,78	751941,39	45567,65	719962,44
2006	14427,107	23,08	797057,87	48301,71	763160,19
2007	15292,734	24,47	844881,35	51199,81	808949,80
2008	16210,298	25,94	895574,23	54271,8	857486,79

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL

5.2.3 Ventas Historicas Mensuales

Para la proyeccion de las ventas mensuales vamos a promediar las ventas mensuales historicas para con esto obtener una poporcion de las ventas de cada mes con respeco al total de las ventas en año, ya que el comportamiento de las ventas mensuales es ciclico.

	Año 2000			
	Ventas Contado		Ventas Crédito	
Mes	Vta Cont.	%	Vta Cred.	%
Ene	647,00	1,5578%	2249,78	0,82%
Feb	1502,80	3,6183%	4056,27	1,48%
Mar	9651,71	23,2384%	4573,91	1,66%
Abr	1512,87	3,6425%	22806,45	8,30%
May	2684,00	6,4623%	26115,66	9,50%
Jun	762,52	1,8359%	9855,98	3,59%
Jul	2926,06	7,0451%	15779,81	5,74%
Ago	3698,87	8,9057%	10438,59	3,80%
Sep	7108,78	17,1158%	31741,10	11,55%
Oct	3680,93	8,8626%	36719,27	13,36%
Nov	1507,56	3,6297%	18743,64	6,82%
Dic	5850,43	14,0860%	91785,42	33,39%
TOTALES	**41533,53**		**274865,88**	

	Año 2001			
	Ventas Contado		Ventas Crédito	
Mes	Vta Cont.	%	Vta Cred.	%
Ene	3598,76	15,00%	26435,83	5,46%
Feb	2122,07	8,85%	24570,43	5,08%
Mar	1393,01	5,81%	17600,33	3,64%
Abr	1979,98	8,26%	11403,45	2,36%
May	5437,05	22,67%	83817,17	17,32%
Jun	811,59	3,38%	24143,99	4,99%
Jul	519,07	2,16%	39637,29	8,19%
Ago	793,08	3,31%	33143,98	6,85%
Sep	1680,55	7,01%	31750,3	6,56%
Oct	1386,74	5,78%	58069,43	12,00%
Nov	861,6	3,59%	33523,72	6,93%
Dic	3400,36	14,18%	99804,23	20,62%
TOTALES	**23983,86**		**483900,15**	

	Año 2002			
	Ventas Contado		Ventas Crédito	
Mes	Vta Cont.	%	Vta Cred.	%
Ene	399,87	4,05%	7283,6	1,33%
Feb	413,56	4,19%	7995,21	1,47%
Mar	660,82	6,69%	12230,07	2,24%
Abr	806,55	8,17%	21294,97	3,90%
May	2107,87	21,34%	150219,55	27,53%
Jun	273,11	2,77%	14541,96	2,66%
Jul	172,98	1,75%	15775,31	2,89%
Ago	218,21	2,21%	15288,53	2,80%
Sep	844,17	8,55%	36274,62	6,65%
Oct	954,98	9,67%	37572,08	6,89%
Nov	1034,89	10,48%	99800	18,29%
Dic	1989,97	20,15%	127400	23,35%
TOTALES	**9876,98**		**545675,9**	

	Año 2003			
	Ventas Contado		Ventas Crédito	
Mes	Vta Cont.	%	Vta Cred.	%
Ene	94,2	0,70%	36304,80	6,25%
Feb	1645,13	12,14%	38269,88	6,59%
Mar	526,98	3,89%	31223,28	5,37%
Abr		0,00%	31454,34	5,41%
May	786,88	5,81%	50768,86	8,74%
Jun	1500	11,07%	57000,00	9,81%
Jul	1500	11,07%	55000,00	9,47%
Ago	1500	11,07%	55000,00	9,47%
Sep	1500	11,07%	53000,00	9,12%
Oct	1500	11,07%	53000,00	9,12%
Nov	1500	11,07%	60000,00	10,33%
Dic	1500	11,07%	60000,00	10,33%
TOTALES	**13553,19**		**581021,16**	

CIB-ESPOL



Porcentajes de Ventas

	CONTADO					CREDITO				
Mes	**2000**	**2001**	**20002**	**2003**	**Promedio**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**Promedio**
Ene	1,56%	15,00%	4,05%	0,70%	5,33%	0,82%	5,46%	1,33%	6,25%	3,47%
Feb	3,62%	8,85%	4,19%	12,14%	7,20%	1,48%	5,08%	1,47%	6,59%	3,65%
Mar	23,24%	5,81%	6,69%	3,89%	9,91%	1,66%	3,64%	2,24%	5,37%	3,23%
Abr	3,64%	8,26%	8,17%	0,00%	5,02%	8,30%	2,36%	3,90%	5,41%	4,99%
May	6,46%	22,67%	21,34%	5,81%	14,07%	9,50%	17,32%	27,53%	8,74%	15,77%
Jun	1,84%	3,38%	2,77%	11,07%	4,76%	3,59%	4,99%	2,66%	9,81%	5,26%
Jul	7,05%	2,16%	1,75%	11,07%	5,51%	5,74%	8,19%	2,89%	9,47%	6,57%
Ago	8,91%	3,31%	2,21%	11,07%	6,37%	3,80%	6,85%	2,80%	9,47%	5,73%
Sep	17,12%	7,01%	8,55%	11,07%	10,93%	11,55%	6,56%	6,65%	9,12%	8,47%
Oct	8,86%	5,78%	9,67%	11,07%	8,85%	13,36%	12,00%	6,89%	9,12%	10,34%
Nov	3,63%	3,59%	10,48%	11,07%	7,19%	6,82%	6,93%	18,29%	10,33%	10,59%
Dic	14,09%	14,18%	20,15%	11,07%	14,87%	33,39%	20,62%	23,35%	10,33%	21,92%

Porcentaje de Devoluciones de Ventas

RUBROS	PORC
Ventas a Crédito	6,06%
Ventas a Contado	0,16%

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL

5.2.4 Proyección de Ventas Mensuales

VENTAS
ANO 2004

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Vtas Contado	683,93	924,22	1271,98	644,06	1806,57	611,59	707,11	818,21	1403,97	1135,73	923,44	1909,28	12840,08
Devol.	1,09	1,48	2,04	1,03	2,89	0,98	1,13	1,31	2,25	1,82	1,48	3,05	20,54
Vtas Crédito	24588,50	25901,48	22906,49	35415,72	111885,61	37331,86	46622,47	40638,35	60082,07	73361,39	75128,35	155516,38	709378,67
Devol.	1490,06	1569,63	1388,13	2146,19	6780,27	2262,31	2825,32	2462,68	3640,97	4445,70	4552,78	9424,29	42988,35
Total Vtas.	23781,28	25254,58	22127,91	33975,61	105920,66	36472,54	44931,74	39097,80	58348,13	68913,87	70574,09	146089,04	679209,86

VENTAS
ANO 2005

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Vtas Contado	724,97	979,67	1348,30	682,70	1914,96	648,28	749,53	867,30	1488,21	1203,87	978,85	2023,84	13610,48
Devol.	1,16	1,57	2,16	1,09	3,06	1,04	1,20	1,39	2,38	1,93	1,57	3,24	21,78
Vtas Crédito	26063,81	27455,56	24280,88	37540,67	118598,74	39571,77	49419,82	43076,65	63687,00	77763,07	79636,05	164847,37	751941,39
Devol.	1579,47	1663,81	1471,42	2274,96	7187,08	2398,05	2994,84	2610,45	3859,43	4712,44	4825,94	9989,75	45567,65
Total Vtas.	25208,15	26769,86	24155,59	35947,31	113323,55	37820,97	47173,31	41332,12	61313,39	74252,58	75787,39	156878,22	719962,44

VENTAS
AÑO 2006

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Vtas Contado	768,47	1038,45	1429,19	723,66	2029,86	687,18	794,51	919,34	1577,50	1276,11	1037,58	2145,27	14427,11
Devol.	1,23	1,66	2,29	1,16	3,25	1,10	1,27	1,47	2,52	2,04	1,66	3,43	23,08
Vtas Crédito	27627,64	29102,90	25737,73	39793,11	125714,67	41946,08	52385,00	45661,25	67508,22	82428,86	84414,21	174738,21	797057,87
Devol.	1674,23	1763,64	1559,71	2411,46	7618,31	2541,93	3174,53	2767,07	4091,00	4995,19	5115,50	10589,14	48301,71
Total Vtas.	26720,64	28376,05	25604,93	38104,15	120122,97	40090,23	50003,71	43812,05	64992,20	78707,73	80334,63	166290,91	763160,19

VENTAS
ANO 2007

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Vtas Contado	814,58	1100,76	1514,94	767,08	2151,65	728,41	842,18	974,50	1672,15	1352,67	1099,83	2273,98	15292,73
Devol.	1,30	1,76	2,42	1,23	3,44	1,17	1,35	1,56	2,68	2,16	1,76	3,64	24,47
Vtas Crédito	29285,30	30849,07	27281,99	42180,69	133257,55	44462,85	55528,10	48400,93	71558,71	87374,59	89479,07	185222,50	844881,35
Devol.	1774,68895	1869,4538	1653,2888	2556,1501	8075,4073	2694,448	3365,0031	2933,096	4336,458	5294,9	5422,4315	11224,484	51199,81
Total Vtas.	28323,88	30078,61	27141,22	40390,40	127330,35	42495,64	53003,93	46440,77	68891,73	83430,20	85154,71	176268,36	808949,80

VENTAS
AÑO 2008

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Vtas Contado	863,45	1166,80	1605,84	813,11	2280,75	772,11	892,71	1032,97	1772,48	1433,83	1165,82	2410,42	16210,30
Devol.	1,38	1,87	2,57	1,30	3,65	1,24	1,43	1,65	2,84	2,29	1,87	3,86	25,94
Vtas Crédito	31042,41	32700,02	28918,91	44711,54	141253,00	47130,62	58859,79	51304,98	75852,23	92617,06	94847,81	196335,85	895574,23
Devol.	1881,17	1981,62	1752,49	2709,52	8559,93	2856,12	3566,90	3109,08	4596,65	5612,59	5747,78	11897,95	54271,798
Total Vtas.	30023,31	31883,33	28769,70	42813,82	134970,17	45045,38	56184,17	49227,22	73025,23	88436,01	90263,99	186844,47	857486,79

CIB-ESPOL ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

5. 3 PROYECCION DE LA RECUPERACION DE CARTERA

RECUPERACION DE CARTERA AÑO 2004

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Vtas Crédito 2003	36304,80	38269,88	31223,28	31454,34	50768,86	57000,00	55000,00	55000,00	53000,00	53000,00	60000,00	60000,00
	10891,44	2117,78	2117,78	2117,78	2117,78	2117,78	2117,78	2117,78	2117,78	2117,78	2117,78	2117,78
		11480,96	2232,41	2232,41	2232,41	2232,41	2232,41	2232,41	2232,41	2232,41	2232,41	2232,41
			9366,98	1821,36	1821,36	1821,36	1821,36	1821,36	1821,36	1821,36	1821,36	1821,36
				9436,30	1834,84	1834,84	1834,84	1834,84	1834,84	1834,84	1834,84	1834,84
					15230,66	2961,52	2961,52	2961,52	2961,52	2961,52	2961,52	2961,52
						17100,00	3325,00	3325,00	3325,00	3325,00	3325,00	3325,00
							16500,00	3208,33	3208,33	3208,33	3208,33	3208,33
								16500,00	3208,33	3208,33	3208,33	3208,33
									15900,00	3091,67	3091,67	3091,67
										15900,00	3091,67	3091,67
											18000,00	3500,00
												18000,00
Cuentas por Cobrar Año 2003	2117,78											
	2232,41	2232,41										
	1821,36	1821,36	1821,36									
	1834,84	1834,84	1834,84	1834,84								
	2961,52	2961,52	2961,52	2961,52	2961,52							
	3325,00	3325,00	3325,00	3325,00	3325,00	3325,00						
	3208,33	3208,33	3208,33	3208,33	3208,33	3208,33	3208,33					
	3208,33	3208,33	3208,33	3208,33	3208,33	3208,33	3208,33	3208,33				
	3091,67	3091,67	3091,67	3091,67	3091,67	3091,67	3091,67	3091,67	3091,67			
	3091,67	3091,67	3091,67	3091,67	3091,67	3091,67	3091,67	3091,67	3091,67	3091,67		
	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	
	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Vtas Crédito 2004	24588,50	25901,48	22906,49	35415,72	111885,61	37331,86	46622,47	40638,35	60082,07	73361,39	75128,35	155516,38
Recuperacion de Cartera Año 2004	7376,55	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33
		7770,44	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92
			6871,95	1336,21	1336,21	1336,21	1336,21	1336,21	1336,21	1336,21	1336,21	1336,21
				10624,72	2065,92	2065,92	2065,92	2065,92	2065,92	2065,92	2065,92	2065,92
					33565,68	6526,66	6526,66	6526,66	6526,66	6526,66	6526,66	6526,66
						11199,56	2177,69	2177,69	2177,69	2177,69	2177,69	2177,69
							13986,74	2719,64	2719,64	2719,64	2719,64	2719,64
								12191,51	2370,57	2370,57	2370,57	2370,57
									18024,62	3504,79	3504,79	3504,79
										22008,42	4279,41	4279,41
											22538,51	4382,49
												46654,92
Recuperacion	**41269,45**	**40979,89**	**39359,91**	**42627,53**	**65799,58**	**46998,60**	**48638,47**	**46354,55**	**51349,90**	**55746,82**	**57464,65**	**82751,55**

RECUPERACION DE CARTERA AÑO 2005

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Vtas Crédito 2004	24588,50	25901,48	22906,49	35415,72	111885,61	37331,86	46622,47	40638,35	60082,07	73361,39	75128,35	155516,38
	7376,55	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33	1434,33
		7770,44	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92	1510,92
			6871,95	1336,21	1336,21	1336,21	1336,21	1336,21	1336,21	1336,21	1336,21	1336,21
				10624,72	2065,92	2065,92	2065,92	2065,92	2065,92	2065,92	2065,92	2065,92
					33565,68	6526,66	6526,66	6526,66	6526,66	6526,66	6526,66	6526,66
						11199,56	2177,69	2177,69	2177,69	2177,69	2177,69	2177,69
							13986,74	2719,64	2719,64	2719,64	2719,64	2719,64
								12191,51	2370,57	2370,57	2370,57	2370,57
									18024,62	3504,79	3504,79	3504,79
										22008,42	4279,41	4279,41
											22538,51	4382,49
												46654,92

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL

	1434,33											
	1510,92	1510,92										
Cuentas	1336,21	1336,21	1336,21									
por	2065,92	2065,92	2065,92	2065,92								
Cobrar	6526,66	6526,66	6526,66	6526,66	6526,66							
Año	2177,69	2177,69	2177,69	2177,69	2177,69	2177,69						
2004	2719,64	2719,64	2719,64	2719,64	2719,64	2719,64	2719,64					
	2370,57	2370,57	2370,57	2370,57	2370,57	2370,57	2370,57	2370,57				
	3504,79	3504,79	3504,79	3504,79	3504,79	3504,79	3504,79	3504,79	3504,79			
	4279,41	4279,41	4279,41	4279,41	4279,41	4279,41	4279,41	4279,41	4279,41	4279,41		
	4382,49	4382,49	4382,49	4382,49	4382,49	4382,49	4382,49	4382,49	4382,49	4382,49	4382,49	
	12594,49	12594,49	12594,49	12594,49	12594,49	12594,49	12594,49	12594,49	12594,49	12594,49	12594,49	12594,49
Vtas Crédito	26063,81	27455,56	24280,88	37540,67	118598,74	39571,77	49419,82	43076,65	63687,00	77763,07	79636,05	164847,37
2005	7819,14	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39
		8236,67	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57
			7284,26	1416,38	1416,38	1416,38	1416,38	1416,38	1416,38	1416,38	1416,38	1416,38
Recuperacion				11262,20	2189,87	2189,87	2189,87	2189,87	2189,87	2189,87	2189,87	2189,87
de					35579,62	6918,26	6918,26	6918,26	6918,26	6918,26	6918,26	6918,26
Cartera						11871,53	2308,35	2308,35	2308,35	2308,35	2308,35	2308,35
Año							14825,94	2882,82	2882,82	2882,82	2882,82	2882,82
2005								12923,00	2512,80	2512,80	2512,80	2512,80
									19106,10	3715,07	3715,07	3715,07
										23328,92	4536,18	4536,18
											23890,82	4645,44
												49454,21
Recuperacion	**52722,27**	**53225,85**	**52364,10**	**56422,21**	**80863,59**	**57547,10**	**60632,17**	**58892,40**	**65217,74**	**69650,85**	**70469,51**	**143239,77**

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL

RECUPERACION DE CARTERA AÑO 2006

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Vtas Crédito	26063,81	27455,56	24280,88	37540,67	118598,74	39571,77	49419,82	43076,65	63687,00	77763,07	79636,05	164847,37
2005	7819,14	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39	1520,39
		8236,67	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57	1601,57
			7284,26	1416,38	1416,38	1416,38	1416,38	1416,38	1416,38	1416,38	1416,38	1416,38
				11262,20	2189,87	2189,87	2189,87	2189,87	2189,87	2189,87	2189,87	2189,87
					35579,62	6918,26	6918,26	6918,26	6918,26	6918,26	6918,26	6918,26
						11871,53	2308,35	2308,35	2308,35	2308,35	2308,35	2308,35
							14825,94	2882,82	2882,82	2882,82	2882,82	2882,82
								12923,00	2512,80	2512,80	2512,80	2512,80
									19106,10	3715,07	3715,07	3715,07
										23328,92	4536,18	4536,18
											23890,82	4645,44
												49454,21
	1520,39											
Cuentas	1601,57	1601,57										
por	1416,38	1416,38	1416,38									
Cobrar	2189,87	2189,87	2189,87	2189,87								
Año	6918,26	6918,26	6918,26	6918,26	6918,26							
2005	2308,35	2308,35	2308,35	2308,35	2308,35	2308,35						
	2882,82	2882,82	2882,82	2882,82	2882,82	2882,82	2882,82					
	2512,80	2512,80	2512,80	2512,80	2512,80	2512,80	2512,80	2512,80				
	3715,07	3715,07	3715,07	3715,07	3715,07	3715,07	3715,07	3715,07	3715,07			
	4536,18	4536,18	4536,18	4536,18	4536,18	4536,18	4536,18	4536,18	4536,18	4536,18		
	4645,44	4645,44	4645,44	4645,44	4645,44	4645,44	4645,44	4645,44	4645,44	4645,44	4645,44	
	9616,10	9616,10	9616,10	9616,10	9616,10	9616,10	9616,10	9616,10	9616,10	9616,10	9616,10	9616,10

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Vtas Crédito 2006	27627,64	29102,90	25737,73	39793,11	125714,67	41946,08	52385,00	45661,25	67508,22	82428,86	84414,21	174738,21
	8288,29	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61
		8730,87	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67
Recuperacion de Cartera			7721,32	1501,37	1501,37	1501,37	1501,37	1501,37	1501,37	1501,37	1501,37	1501,37
				11937,93	2321,26	2321,26	2321,26	2321,26	2321,26	2321,26	2321,26	2321,26
					37714,40	7333,36	7333,36	7333,36	7333,36	7333,36	7333,36	7333,36
						12583,82	2446,85	2446,85	2446,85	2446,85	2446,85	2446,85
							15715,50	3055,79	3055,79	3055,79	3055,79	3055,79
								13698,38	2663,57	2663,57	2663,57	2663,57
Año 2006									20252,47	3937,98	3937,98	3937,98
										24728,66	4808,35	4808,35
											25324,26	4924,16
												52421,46
Recuperacion	**52151,54**	**52685,34**	**51771,88**	**56073,48**	**81981,34**	**57265,86**	**60536,04**	**58691,88**	**65396,74**	**70095,84**	**70963,61**	**98630,54**

RECUPERACION DE CARTERA AÑO 2007

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Vtas Crédito 2006	27627,64	29102,90	25737,73	39793,11	125714,67	41946,08	52385,00	45661,25	67508,22	82428,86	84414,21	174738,21
	8288,29	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61	1611,61
		8730,87	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67	1697,67
			7721,32	1501,37	1501,37	1501,37	1501,37	1501,37	1501,37	1501,37	1501,37	1501,37
				11937,93	2321,26	2321,26	2321,26	2321,26	2321,26	2321,26	2321,26	2321,26
					37714,40	7333,36	7333,36	7333,36	7333,36	7333,36	7333,36	7333,36
						12583,82	2446,85	2446,85	2446,85	2446,85	2446,85	2446,85
							15715,50	3055,79	3055,79	3055,79	3055,79	3055,79
								13698,38	2663,57	2663,57	2663,57	2663,57
									20252,47	3937,98	3937,98	3937,98
										24728,66	4808,35	4808,35
											25324,26	4924,16
												52421,46

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL

	1611,61											
Cuentas	1697,67	1697,67										
por	1501,37	1501,37	1501,37									
Cobrar	2321,26	2321,26	2321,26	2321,26								
Año	7333,36	7333,36	7333,36	7333,36	7333,36							
2006	2446,85	2446,85	2446,85	2446,85	2446,85	2446,85						
	3055,79	3055,79	3055,79	3055,79	3055,79	3055,79	3055,79					
	2663,57	2663,57	2663,57	2663,57	2663,57	2663,57	2663,57	2663,57				
	3937,98	3937,98	3937,98	3937,98	3937,98	3937,98	3937,98	3937,98	3937,98			
	4808,35	4808,35	4808,35	4808,35	4808,35	4808,35	4808,35	4808,35	4808,35	4808,35		
	4924,16	4924,16	4924,16	4924,16	4924,16	4924,16	4924,16	4924,16	4924,16	4924,16	4924,16	
	10193,06	10193,06	10193,06	10193,06	10193,06	10193,06	10193,06	10193,06	10193,06	10193,06	10193,06	10193,06
Vtas Crédito	29285,30	30849,07	27281,99	42180,69	133257,55	44462,85	55528,10	48400,93	71558,71	87374,59	89479,07	185222,50
2007	8785,59	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31
		9254,72	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53
Recuperacion			8184,60	1591,45	1591,45	1591,45	1591,45	1591,45	1591,45	1591,45	1591,45	1591,45
de				12654,21	2460,54	2460,54	2460,54	2460,54	2460,54	2460,54	2460,54	2460,54
Cartera					39977,26	7773,36	7773,36	7773,36	7773,36	7773,36	7773,36	7773,36
						13338,85	2593,67	2593,67	2593,67	2593,67	2593,67	2593,67
Año							16658,43	3239,14	3239,14	3239,14	3239,14	3239,14
2007								14520,28	2823,39	2823,39	2823,39	2823,39
									21467,61	4174,26	4174,26	4174,26
										26212,38	5096,85	5096,85
											26843,72	5219,61
												55566,75
Recuperacion	**55280,63**	**55846,46**	**54878,20**	**59437,89**	**86900,22**	**60701,81**	**64168,20**	**62213,40**	**69320,55**	**74301,59**	**75221,43**	**104239,91**

RECUPERACION DE CARTERA AÑO 2008

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Vtas Crédito	29285,30	30849,07	27281,99	42180,69	133257,55	44462,85	55528,10	48400,93	71558,71	87374,59	89479,07	185222,50
2007	8785,59	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31	1708,31
		9254,72	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53	1799,53
			8184,60	1591,45	1591,45	1591,45	1591,45	1591,45	1591,45	1591,45	1591,45	1591,45
				12654,21	2460,54	2460,54	2460,54	2460,54	2460,54	2460,54	2460,54	2460,54
					39977,26	7773,36	7773,36	7773,36	7773,36	7773,36	7773,36	7773,36
						13338,85	2593,67	2593,67	2593,67	2593,67	2593,67	2593,67
							16658,43	3239,14	3239,14	3239,14	3239,14	3239,14
								14520,28	2823,39	2823,39	2823,39	2823,39
									21467,61	4174,26	4174,26	4174,26
										26212,38	5096,85	5096,85
											26843,72	5219,61
												55566,75
	1708,31											
Cuentas	1799,53	1799,53										
por	1591,45	1591,45	1591,45									
Cobrar	2460,54	2460,54	2460,54	2460,54								
Año	7773,36	7773,36	7773,36	7773,36	7773,36							
2007	2593,67	2593,67	2593,67	2593,67	2593,67	2593,67						
	3239,14	3239,14	3239,14	3239,14	3239,14	3239,14	3239,14					
	2823,39	2823,39	2823,39	2823,39	2823,39	2823,39	2823,39	2823,39				
	4174,26	4174,26	4174,26	4174,26	4174,26	4174,26	4174,26	4174,26	4174,26			
	5096,85	5096,85	5096,85	5096,85	5096,85	5096,85	5096,85	5096,85	5096,85	5096,85		
	5219,61	5219,61	5219,61	5219,61	5219,61	5219,61	5219,61	5219,61	5219,61	5219,61	5219,61	
	10804,65	10804,65	10804,65	10804,65	10804,65	10804,65	10804,65	10804,65	10804,65	10804,65	10804,65	10804,65

Vtas Crédito 2008	31042,41	32700,02	28918,91	44711,54	141253,00	47130,62	58859,79	51304,98	75852,23	92617,06	94847,81	196335,85
	9312,72	1810,81	1810,81	1810,81	1810,81	1810,81	1810,81	1810,81	1810,81	1810,81	1810,81	1810,81
		9810,01	1907,50	1907,50	1907,50	1907,50	1907,50	1907,50	1907,50	1907,50	1907,50	1907,50
Recuperacion de Cartera			8675,67	1686,94	1686,94	1686,94	1686,94	1686,94	1686,94	1686,94	1686,94	1686,94
				13413,46	2608,17	2608,17	2608,17	2608,17	2608,17	2608,17	2608,17	2608,17
					42375,90	8239,76	8239,76	8239,76	8239,76	8239,76	8239,76	8239,76
						14139,19	2749,29	2749,29	2749,29	2749,29	2749,29	2749,29
Año 2008							17657,94	3433,49	3433,49	3433,49	3433,49	3433,49
								15391,49	2992,79	2992,79	2992,79	2992,79
									22755,67	4424,71	4424,71	4424,71
										27785,12	5402,66	5402,66
											28454,34	5532,79
												58900,76
Recuperacion	**58597,47**	**59197,25**	**58170,89**	**63004,16**	**92114,23**	**64343,92**	**68018,29**	**65946,20**	**73479,78**	**78759,68**	**79734,72**	**110788,31**

	1810,81											
	1907,50	1907,50										
	1686,94	1686,94	1686,94									
	2608,17	2608,17	2608,17	2608,17								
Cuentas por cobrar Año 2008	8239,76	8239,76	8239,76	8239,76	8239,76							
	2749,29	2749,29	2749,29	2749,29	2749,29	2749,29						
	3433,49	3433,49	3433,49	3433,49	3433,49	3433,49	3433,49					
	2992,79	2992,79	2992,79	2992,79	2992,79	2992,79	2992,79	2992,79				
	4424,71	4424,71	4424,71	4424,71	4424,71	4424,71	4424,71	4424,71	4424,71			
	5402,66	5402,66	5402,66	5402,66	5402,66	5402,66	5402,66	5402,66	5402,66	5402,66		
	5532,79	5532,79	5532,79	5532,79	5532,79	5532,79	5532,79	5532,79	5532,79	5532,79	5532,79	
	11452,9247	11452,925	11452,9247	11452,9247	11452,925	11452,9247	11452,9247	11452,9247	11452,92468	11452,9247	11452,9247	11452,9247

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL

5.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADOS

5.4.1 Detalle de Cuentas

5.4.1.1 Cuentas de Ingresos

Saldo inicial: aquí se ubicará el saldo positivo de flujo de caja que quedara como resultado del mes anterior. En el mes de Enero del 2004 nos quedará la diferencia entre el valor necesario para el préstamo y el valor real que se prestará al banco Bolivariano.

Monto Préstamo:	*45000*
Cantidad Necesaria:	*44247,86*
Saldo Enero 2004	*752,14*

CIB ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Cartera Contado: este valor es el ingreso obtenido de las ventas de contado que ha obtenido el almacen en los meses correspondientes.

Otros Ingresos: este rubro pertenece a los ingresos que el almacen percibe por alquilar una de sus propiedades, que corresponde a un punto de venta que el almacen tenia anteriormente.

Cartera: para la proyeccion mensual de la recuperacion de cartera realizaremos una estimacion de los valores a cobrar en el futuro por las ventas realizadas. De acuerdo a las politicas de credito en el capítulo 4 y que seran aplicadas en la reingenieria comercial, las ventas a crédito se realizarán en plazos de 3, 6, 9 y 12 meses y tomando en cuenta que la mayoria de las ventas se realizarán con los 2 plazos mayores, ya que de acuerdo a la investiga cion de mercado realizada se detectó que los clientes prefieren realizar sus compras de electrodomesticos en el mayor plazo posible, es por esto conside ramos un plazo de 12 meses de crédito para las ventas para la proyeccion de las cuentas por cobrar mensuales del año 2004 y utilizando este plazo de crédito podremos determinar la recuperacion de cartera mensual del año 2004, ya que solamente de este año se harán proyecciones mensuales.

Proyección de la recuperación de Cartera

La cartera para cada uno de los años (t) se realizará de la siguiente manera:

1. Se tomarán las ventas a crédito del año t-1 y los pagos en cada uno de los meses de este año y el valor la cuota inicial estará incluida en el mes de la compra .

2. Los pagos que no se alcancen a cancelar en el año t-1 serán las cuentas por cobrar del año t
3. Se tomarán las ventas a crédito del año t y los pagos en cada uno de los meses de este año.
4. La recuperación de cartera del año t serán las cuentas por cobrar de este año más los pagos de las ventas a crédito del año t

5.4.1.2 Cuentas de Egresos

Nómina: estos valores son los correspondientes a sueldos, compensaciones, beneficios sociales, aporte al IESS y comsiones, es decir todos los valores a pagar a los empleados y todas las obligaciones patronales.

Gastos Generales: son los gastos correspondientes a agua, luz, telefono, arriendo y mantenimientos varios necesarios poder pagarlos para el funciona miento de la empresa, para efectos de la proyeccion consideraremos que los valores a pagar mensuales seran los mismos en todo el año.

Prestamos Bancarios: primeramente hay que considerar que en el flujo proyectado se cancelarán las deudas pendientes del almacen de electrodo mesticos Juan Jose Aguirre. Además en el año 2004 se cancelará el préstamo hecho al Banco Bolivariano de acuerdo a la siguiente amortización:

1.- Los dividendos mensuales a pagar por el préstamo al Banco Bolivariano que se realizara para la adquisión de artículos para surtir el almacen. Los pagos mensuales son detallados en la siguiente tabla de amortizacion:

BENEFICIARIO : JUAN JOSE AGUIRRE **INTERES ACTUAL : 14,00%**
MONTO : 20.000 **FORMA DE PAGO : MENSUAL**
PLAZO DE PAGO : 360 DIAS
PERIODO DE GRACI 0 DIAS
FECHA DE INICIO : Dic 31, 2003

Pago No.	Fecha De Vencimiento	DIAS	Saldo Al Inicio	Tasa Interés	Int	Amortizació Del Capital	T o t a l Dividendo
1	Ene 30, 2004	30	18.333	14,00%	213,89	1.666,7	1.880,56
2	Feb 29, 2004	30	16.667	14,00%	194,44	1.666,7	1.861,11
3	Mar 30, 2004	30	15.000	14,00%	194,44	1.666,7	1.861,11
4	Abr 29, 2004	30	13.333	14,00%	175,00	1.666,7	1.841,67
5	May 29, 2004	30	11.667	14,00%	155,56	1.666,7	1.822,22
6	Jun 28, 2004	30	10.000	14,00%	136,11	1.666,7	1.802,78

7	Jul 28, 2004	30	8.333	14,00%	116,67	1.666,7	1.783,33
8	Ago 27, 2004	30	6.667	14,00%	97,22	1.666,7	1.763,89
9	Sep 26, 2004	30	5.000	14,00%	77,78	1.666,7	1.744,44
10	Oct 26, 2004	30	3.333	14,00%	58,33	1.666,7	1.725,00
11	Nov 25, 2004	30	1.667	14,00%	38,89	1.666,7	1.705,56
12	Dic 25, 2004	30	0	14,00%	19,44	1.666,7	1.686,11
					1.477,78	**20.000,00**	**21.477,78**

Nota: el unico prestamo considerado fue el necesario a la inversion inicial para surtir el almacén, pero cabe recalcar que durante la aplicación de la reingenieria se podrá incurrir en nuevos préstamos y para este proyecto solo se tomará en cuenta el préstamo mencionado anteriormente.

Prestamos bancarios reestructurados: son los préstamos adquiridos por el almacen antes de la aplicación de la reingenieria y como el monto adeuda do es grande, reestructuraremos el préstamo a 4 años con 1 año de gracia, pero es este año de gracia se cancelerán los interes por pagar. Este año de gracia se solicitará por el hecho que en el año 2004 que es el primer año de la aplicación de la reingenieria se desembolsarán los pagos al préstamo y otras inversiones propias del proyecto.

Impuestos por pagar: aquí se ubicarán los impuesos de ley que hay que pagar al fisco por las actividades comerciales que realiza el almacen. Los cuales seran los siguientes:

**** Retencion a la fuente:*** este impuesto será producto de las ventas al por mayor que son el 60% de las ventas a crédito y nos retienen el 1% de estas.

****Iva por pagar:*** es el que el almacen cobra a los clientes menos el crédito fiscal por concepto del IVA pagado a los proveedores. Para el cálculo del Iva por pagar de Enero del 2004 tambien hay que agregarle el IVA pagado en la inversion inicial para surir el almacen en donde se pagó un monto de *$ 5.670,98*

**** Iva pagado:*** es el correspondiente a el IVA cobrado en las compras realizadas por el almacen Juan Jose Aguirre a sus poveedores.

Para obtener el IVA pagado proyectaremos las compras las cuales son representadas por el costo de venta anual proyectado en el estado de resultado

5.4.2 Proyección Compras Anuales

PROYECCION COMPRAS ANUALES		
AÑO	COMPRA	IVA Pagado
2004	444474,93	53336,99
2005	471143,42	56537,21
2006	499412,03	59929,44
2007	529376,75	63525,21
2008	561139,36	67336,72

Para la proyección mensual de las compras utilizaremos el promedio de costo de venta obtenido en la proyección de los estados de resultado que es el 65,44% con respecto a las ventas.

5.4.3 Proyección Compras Mensuales

COMPRAS AÑO 2004

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Total Vtas.	25272,43	26825,69	24178,46	36059,78	113692,18	37943,45	47329,57	41456,56	61486,04	74497,12	76051,79	157425,66	679209,85
COMPRAS	16538,28	17554,73	15822,39	23597,52	74400,16	24830,19	30972,47	27129,17	40236,47	48750,91	49768,29	103019,35	472619,95
IVA PAGADO	7655,57	2106,57	1898,69	2831,70	8928,02	2979,62	3716,70	3255,50	4828,38	5850,11	5972,20	12362,32	56714,39
IVA VENTAS	3032,69	3219,08	2901,42	4327,17	13643,06	4553,21	5679,55	4974,79	7378,33	8939,65	9126,21	18891,08	81505,18
IVA POR PAGA	0,00	0,00	0,00	0,00	3147,87	1573,59	1962,85	1719,29	2549,95	3089,54	3154,02	6528,76	24790,79
Saldo IVA pagad	4684,72	3572,20	2569,48	1074,00									

Pago a Proveedores: las compras a los proveedores se realizarán mensual y anualmente de acuerdo a los porcentajes establecidos en el capítulo cuatro para cada uno cada uno de ellos, estos son los siguientes:

La Ganga	31,59%
Marcimex	32,69%
Rossy Fashion	19,36%
Mabe Ecuador	16,36%

CIB-ESPOL ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL

Para poder establecer cúales serán los pagos de las compras realizadas en el año 2003 que quedan para ser canceladas en el 2004 utilizaremos las ventas proyectadas en el 2004.

COMPRAS AÑO 2003

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Total Vtas.	36399	39915,01	31750,26	31454,34	51555,74	58500	56500	56500	54500	54500,00	61500,00	61500,00
COMPRAS	23819,506	26120,3825	20777,37	20583,72	33738,076	38282,4	36973,6	36973,6	35664,8	35664,80	40245,60	40245,60

COMPRAS AÑO 2005

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Total Vtas.	26788,78	28435,23	25629,17	38223,37	120513,70	40220,06	50169,35	43943,95	65175,21	78966,95	80614,90	166871,20	719962,444
COMPRAS	17530,58	18608,02	16771,73	25013,37	78864,17	26320,00	32830,82	28756,92	42650,65	51675,97	52754,39	109200,52	471143,42
IVA PAGADO	2103,67	2232,96	2012,61	3001,60	9463,70	3158,40	3939,70	3450,83	5118,08	6201,12	6330,53	13104,06	56537,21
IVA VENTAS	3214,65	3412,23	3075,50	4586,80	14461,64	4826,41	6020,32	5273,27	7821,02	9476,03	9673,79	20024,54	86395,49
IVA POR PAGA	1110,98	1179,27	1062,89	1585,20	4997,94	1668,01	2080,62	1822,44	2702,95	3274,92	3343,26	6920,48	29858,28

COMPRAS AÑO 2006

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Total Vtas.	28396,11	30141,35	27166,92	40516,77	127744,52	42633,26	53179,51	46580,59	69085,72	83704,96	85451,79	176883,48	811484,98
COMPRAS	18582,41	19724,50	17778,03	26514,17	83596,02	27899,21	34800,67	30482,34	45209,69	54776,53	55919,65	115752,55	531035,77
IVA PAGADO	2229,89	2366,94	2133,36	3181,70	10031,52	3347,90	4176,08	3657,88	5425,16	6573,18	6710,36	13890,31	63724,29
IVA VENTAS	3407,53	3616,96	3260,03	4862,01	15329,34	5115,99	6381,54	5589,67	8290,29	10044,60	10254,22	21226,02	97378,20
IVA POR PAGA	1177,64	1250,02	1126,67	1680,31	5297,82	1768,09	2205,46	1931,79	2865,12	3471,41	3543,86	7335,71	33653,91

COMPRAS AÑO 2007

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Total Vtas.	30099,87	31949,83	28796,94	42947,78	135409,19	45191,26	56370,28	49375,43	73230,86	88727,26	90578,90	187496,49	860174,08
COMPRAS	19697,36	20907,97	18844,72	28105,03	88611,78	29573,16	36888,71	32311,28	47922,28	58063,12	59274,83	122697,70	562897,92
IVA PAGADO	2363,68	2508,96	2261,37	3372,60	10633,41	3548,78	4426,65	3877,35	5750,67	6967,57	7112,98	14723,72	67547,75
IVA VENTAS	3611,98	3833,98	3455,63	5153,73	16249,10	5422,95	6764,43	5925,05	8787,70	10647,27	10869,47	22499,58	103220,89
IVA POR PAGA	1248,30	1325,02	1194,27	1781,13	5615,69	1874,17	2337,79	2047,70	3037,03	3679,70	3756,49	7775,85	35673,14

CIB-ESPOL ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

PROYECCION DE COMPRAS MENSUALES
AÑO 2008

RUBROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Total Vtas.	31905,87	33866,82	30524,75	45524,64	143533,75	47902,73	59752,50	52337,95	77624,71	94050,90	96013,63	198746,27	911784,52
COMPRAS	20879,20	22162,45	19975,40	29791,33	93928,48	31347,55	39102,03	34249,96	50797,61	61546,91	62831,32	130059,56	596671,79
IVA PAGADO	2505,50	2659,49	2397,05	3574,96	11271,42	3761,71	4692,24	4109,99	6095,71	7385,63	7539,76	15607,15	71600,62
IVA VENTAS	3828,70	4064,02	3662,97	5462,96	17224,05	5748,33	7170,30	6280,55	9314,97	11286,11	11521,64	23849,55	109414,14
IVA POR PAGA	1323,20	1404,52	1265,92	1888,00	5952,63	1986,62	2478,06	2170,56	3219,25	3900,48	3981,88	8242,41	37813,53

5.4.4 Proyección de Compras por proveedor

Las compras y los pagos para el 2003 de acuerdo a cada uno de los proveedores fueron:

	AÑO 2003		
PROVEEDORES	OCT	NOV	DIC
La Ganga	11266,51	12713,59	12713,59
Pago mens 90 ds	3755,50	4237,86	4237,86
Marcimex	11658,82	13156,29	13156,29
Pago 45 dias	11658,82	13156,29	13156,29
Rossy Fashion	6904,71	7791,55	7791,55
Pago mens 60 ds	3452,35	3895,77	3895,77
Mabe Ecuador	5834,76	6584,18	6584,18
Pago mens 60 ds	2917,38	3292,09	3292,09
TOTAL	35664,80	40245,60	40245,60

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Las compras y los pagos mensuales proyectados son establecidos con los costos de ventas establecidos en los estados de resultados.
Las cantidades de compras por proveedor fueron establecidas con los porcentajes utilizados en la reingeniería de compra a cada uno de los proveedores.
Estos porcentajes son los siguientes:

La Ganga	31,59%
Marcimex	32,69%
Rossy Fashion	19,36%
Mabe Ecuador	16,36%

AÑO 2004

PROVEEDORES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
La Ganga	5224,44	5545,54	4998,29	7454,46	23503,01	7843,86	9784,20	8570,11	12710,70	15400,41	15721,80	32543,81	49766,88
Pago mens 90 ds	*1741,48*	*1848,51*	*1666,10*	*2484,82*	*7834,34*	*2614,62*	*3261,40*	*2856,70*	*4236,90*	*5133,47*	*5240,60*	*10847,94*	*16588,96*
Marcimex	5406,36	5738,64	5172,34	7714,03	24321,41	8116,99	10124,90	8868,53	13153,30	15936,67	16269,25	33677,03	154499,46
Pago 45 dias	*5406,36*	*5738,64*	*5172,34*	*7714,03*	*24321,41*	*8116,99*	*10124,90*	*8868,53*	*13153,30*	*15936,67*	*16269,25*	*33677,03*	*154499,46*
Rossy Fashion	3201,81	3398,60	3063,21	4568,48	14403,87	4807,13	5996,27	5252,21	7789,78	9438,18	9635,14	19944,55	45749,61
Pago mens 60 ds	*1600,91*	*1699,30*	*1531,61*	*2284,24*	*7201,94*	*2403,56*	*2998,14*	*2626,10*	*3894,89*	*4719,09*	*4817,57*	*9972,27*	*22874,81*
Mabe Ecuador	2705,66	2871,95	2588,54	3860,55	12171,87	4062,22	5067,10	4438,33	6582,69	7975,65	8142,09	16853,97	38660,31
Pago mens 60 ds	*1352,83*	*1435,98*	*1294,27*	*1930,28*	*6085,93*	*2031,11*	*2533,55*	*2219,17*	*3291,34*	*3987,82*	*4071,05*	*8426,98*	*19330,16*
TOTAL	**16538,28**	**17554,73**	**15822,39**	**23597,52**	**74400,16**	**24830,19**	**30972,47**	**27129,17**	**40236,47**	**48750,91**	**49768,29**	**103019,35**	**288676,26**

AÑO 2005

PROVEEDORES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
La Ganga	5537,91	5878,27	5298,19	7901,72	24913,19	8314,49	10371,26	9084,31	13473,34	16324,44	16665,11	34496,44	148834,21
Pago mens 90 ds	*1845,97*	*1959,42*	*1766,06*	*2633,91*	*8304,40*	*2771,50*	*3457,09*	*3028,10*	*4491,11*	*5441,48*	*5555,04*	*11498,81*	*49611,40*
Marcimex	5730,75	6082,96	5482,68	8176,87	25780,70	8604,01	10732,40	9400,64	13942,50	16892,87	17245,41	35697,65	154016,79
Pago 45 dias	*5730,75*	*6082,96*	*5482,68*	*8176,87*	*25780,70*	*8604,01*	*10732,40*	*9400,64*	*13942,50*	*16892,87*	*17245,41*	*35697,65*	*154016,79*
Rossy Fashion	3393,92	3602,51	3247,01	4842,59	15268,10	5095,55	6356,05	5567,34	8257,17	10004,47	10213,25	21141,22	91213,37
Pago mens 60 ds	*1696,96*	*1801,26*	*1623,50*	*2421,29*	*7634,05*	*2547,78*	*3178,02*	*2783,67*	*4128,58*	*5002,23*	*5106,62*	*10570,61*	*45606,68*
Mabe Ecuador	2868,00	3044,27	2743,86	4092,19	12902,18	4305,95	5371,12	4704,63	6977,65	8454,19	8630,62	17865,20	77079,06
Pago mens 60 ds	*1434,00*	*1522,14*	*1371,93*	*2046,09*	*6451,09*	*2152,98*	*2685,56*	*2352,32*	*3488,82*	*4227,09*	*4315,31*	*8932,60*	*38539,53*
TOTAL	17530,58	18608,02	16771,73	25013,37	78864,17	26320,00	32830,82	28756,92	42650,65	51675,97	52754,39	109200,52	471143,42

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL

AÑO 2006

PROVEEDORES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
La Ganga	5870,18	6230,97	5616,08	8375,83	26407,98	8813,36	10993,53	9629,37	14281,74	17303,90	17665,02	36566,23	167754,20
Pago mens 90 ds	1956,73	2076,99	1872,03	2791,94	8802,66	2937,79	3664,51	3209,79	4760,58	5767,97	5888,34	12188,74	55918,07
Marcimex	6074,59	6447,94	5811,64	8667,48	27327,54	9120,25	11376,34	9964,68	14779,05	17906,45	18280,13	37839,51	173595,59
Pago 45 dias	6074,59	6447,94	5811,64	8667,48	27327,54	9120,25	11376,34	9964,68	14779,05	17906,45	18280,13	37839,51	173595,59
Rossy Fashion	3597,55	3818,66	3441,83	5133,14	16184,19	5401,29	6737,41	5901,38	8752,60	10604,74	10826,04	22409,69	102808,53
Pago mens 60 ds	1798,78	1909,33	1720,91	2566,57	8092,09	2700,64	3368,70	2950,69	4376,30	5302,37	5413,02	11204,85	51404,26
Mabe Ecuador	3040,08	3226,93	2908,49	4337,72	13676,31	4564,31	5693,39	4986,91	7396,31	8961,44	9148,46	18937,12	86877,45
Pago mens 60 ds	1520,04	1613,46	1454,24	2168,86	6838,15	2282,15	2846,69	2493,46	3698,15	4480,72	4574,23	9468,56	43438,73
TOTAL	18582,41	19724,50	17778,03	26514,17	83596,02	27899,21	34800,67	30482,34	45209,69	54776,53	55919,65	115752,55	531035,77

AÑO 2007

PROVEEDORES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
La Ganga	6222,39	6604,83	5953,05	8878,38	27992,46	9342,16	11653,14	10207,13	15138,65	18342,14	18724,92	38760,20	177819,45
Pago mens 90 ds	*2074,13*	*2201,61*	*1984,35*	*2959,46*	*9330,82*	*3114,05*	*3884,38*	*3402,38*	*5046,22*	*6114,05*	*6241,64*	*12920,07*	59273,15
Marcimex	6439,07	6834,81	6160,34	9187,53	28967,19	9667,47	12058,92	10562,56	15665,79	18980,83	19376,94	40109,88	184011,33
Pago 45 dias	*6439,07*	*6834,81*	*6160,34*	*9187,53*	*28967,19*	*9667,47*	*12058,92*	*10562,56*	*15665,79*	*18980,83*	*19376,94*	*40109,88*	184011,33
Rossy Fashion	3813,41	4047,78	3648,34	5441,13	17155,24	5725,36	7141,65	6255,46	9277,75	11241,02	11475,61	23754,27	108977,04
Pago mens 60 ds	*1906,70*	*2023,89*	*1824,17*	*2720,57*	*8577,62*	*2862,68*	*3570,83*	*3127,73*	*4638,88*	*5620,51*	*5737,80*	*11877,14*	54488,52
Mabe Ecuador	3222,49	3420,54	3083,00	4597,98	14496,89	4838,17	6034,99	5286,13	7840,08	9499,13	9697,36	20073,34	92090,10
Pago mens 60 ds	*1611,24*	*1710,27*	*1541,50*	*2298,99*	*7248,44*	*2419,08*	*3017,50*	*2643,06*	*3920,04*	*4749,56*	*4848,68*	*10036,67*	46045,05
TOTAL	19697,36	20907,97	18844,72	28105,03	88611,78	29573,16	36888,71	32311,28	47922,28	58063,12	59274,83	122697,70	562897,92

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

COMPRAS POR PROVEEDOR
AÑO 2008

PROVEEDORES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
La Ganga	6595,74	7001,12	6310,23	9411,08	29672,01	9902,69	12352,33	10819,56	16046,97	19442,67	19848,41	41085,82	188488,62
Pago mens 90 ds	*2198,58*	*2333,71*	*2103,41*	*3137,03*	*9890,67*	*3300,90*	*4117,44*	*3606,52*	*5348,99*	*6480,89*	*6616,14*	*13695,27*	62829,54
Marcimex	6825,41	7244,90	6529,96	9738,78	30705,22	10247,51	12782,46	11196,31	16605,74	20119,68	20539,56	42516,47	195052,01
Pago 45 dias	*6825,41*	*7244,90*	*6529,96*	*9738,78*	*30705,22*	*10247,51*	*12782,46*	*11196,31*	*16605,74*	*20119,68*	*20539,56*	*42516,47*	195052,01
Rossy Fashion	4042,21	4290,65	3867,24	5767,60	18184,55	6068,89	7570,15	6630,79	9834,42	11915,48	12164,14	25179,53	115515,66
Pago mens 60 ds	*2021,11*	*2145,32*	*1933,62*	*2883,80*	*9092,28*	*3034,44*	*3785,08*	*3315,40*	*4917,21*	*5957,74*	*6082,07*	*12589,77*	57757,83
Mabe Ecuador	3415,84	3625,78	3267,98	4873,86	15366,70	5128,46	6397,09	5603,29	8310,49	10069,07	10279,20	21277,74	97615,51
Pago mens 60 ds	*1707,92*	*1812,89*	*1633,99*	*2436,93*	*7683,35*	*2564,23*	*3198,55*	*2801,65*	*4155,24*	*5034,54*	*5139,60*	*10638,87*	48807,75
TOTAL	20879,20	22162,45	19975,40	29791,33	93928,48	31347,55	39102,03	34249,96	50797,61	61546,91	62831,32	130059,56	596671,79

	AÑOS			
PROVEEDORES	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
La Ganga	148834,21	157764,26	167230,12	177263,92
Marcimex	154016,79	163257,792	173053,26	183436,46
Rossy Fashion	91213,367	96686,1687	102487,34	108636,58
Mabe Ecuador	77079,064	81703,8079	86606,036	91802,399

5.4.5 Flujo de Caja Mensual Proyectado

Los vamos a proyectar mensualmente para que se puedan apreciar los pagos de los dividendos del préstamo bancario solicitado, la cancelación del préstamo reestucturado y demás rubros importantes.

AÑO 2004

DETALLE	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS													
Saldo Inicial	7258,15	3245,51	2796,29	10421,65	19944,74	46095,26	25627,59	22461,99	21971,03	33533,45	35018,39	36638,42	51715,81
Cartera Contado	683,93	924,22	1271,98	644,06	1806,57	611,59	707,11	818,21	1403,97	1135,73	923,44	1909,28	12840,08
Cartera	41269,45	40979,89	39359,91	42627,53	65799,58	46998,60	48638,47	46354,55	51349,90	55746,82	57464,65	82763,55	619352,88
Otros Ing	1406,25	1406,25	1406,25	1406,25	1406,25	1406,25	1406,25	1406,25	1406,25	1406,25	1406,25	1406,25	16875,00
Cartera otras CXC	2779,01												2779,01
Total Ingresos	**53396,79**	**46555,87**	**44834,43**	**55099,49**	**88957,13**	**95111,70**	**76379,42**	**71041,00**	**76131,15**	**91822,25**	**94812,73**	**122717,50**	**703562,78**
EGRESOS													
NOMINA													
Sueldos,Comp,otr	4637,88	4637,88	4637,88	4637,88	4637,88	4637,88	4637,88	4637,88	4637,88	4637,88	4637,88	4637,88	55654,50
Beneficios Sociale	532,86	532,86	532,86	532,86	532,86	532,86	532,86	532,86	532,86	532,86	532,86	532,86	6394,27
Comis. y bonf.	719,34	797,29	968,62	1087,19	2445,52	1368,40	1144,77	1104,52	1098,10	1164,75	1087,19	1907,08	15037,00
Aporte al IESS	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	6301,18
Fondo de Reserva	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	4321,80
IECE-SECAP	43,22	43,22	43,22	43,22	43,22	43,22	43,22	43,22	43,22	43,22	43,22	43,22	518,62
Sobretiempos	45,33	45,33	45,33	45,33	45,33	45,33	45,33	45,33	45,33	45,33	45,33	45,33	544,00
GASTOS GENERALES													
Luz	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	5243,70
Telefono	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	3348,02
Agua	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	299,22
Arriendo	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	12000,00
Manten Varios	399,87	399,87	399,87	399,87	399,87	399,87	399,87	399,87	399,87	399,87	399,87	399,87	4798,49
Movilizacion	518,56	512,36	516,85	519,84	524,56	514,16	517,53	518,36	517,56	514,98	513,45	519,89	6208,1
Fletes (mercaderia	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2880,00
Internet	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	516,00
Hospedaje (Vtas)	191,56	193,65	195,86	198,56	205,56	195,68	196,52	197,89	201,26	203,65	202,56	217,25	2400,00
Gastos viaticos co	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,55	4,55	4,55	4,55	54,68
Guardiania	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	243,24
													305
Uniformes	610,00												610,00

CIB-ESPOL ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Servicios Prestadc	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3600,00
Utilies de Oficina	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	1440,70
Utiles de limpieza	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	214,46
PRESTAMOS BANCARIOS													
Banco Bolivarianc	1880,56	1861,11	1861,11	1841,67	1822,22	1802,78	1783,33	1763,89	1744,44	1725,00	1705,56	1686,11	21477,78
IMPUESTOS POR PAGAR													
Ret en la fuente	147,53	155,41	137,44	212,49	671,31	223,99	279,73	243,83	360,49	440,17	450,77	933,10	4256,27
Iva Pagado	-7655,57	-2106,57	-1898,69	-2831,70	-8928,02	-2979,62	-3716,70	-3255,50	-4828,38	-5850,11	-5972,20	-12362,32	-62385,37
Iva por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	3147,87	1573,59	1962,85	1719,29	2549,95	3089,54	3154,02	6528,76	23725,87
INTERESES POR PAGAR													
Int. Pres L Plazo	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	21000,00
PAGOS A PROVEEDORES													
La Ganga	12231,23	10217,20	7827,86	5256,09	5999,43	11985,25	12933,78	13710,36	8732,72	10355,00	12227,07	14610,97	126086,97
Marcimex	13156,29	5406,36	5738,64	5172,34	7714,03	24321,41	8116,99	10124,90	8868,53	13153,30	15936,67	16269,25	133978,72
Rossy Fashion	7791,55	5496,68	3300,20	3230,91	3815,85	9486,18	9605,50	5401,70	5624,24	6520,99	8613,98	9536,66	78424,43
Mabe Ecuador	6584,18	4644,92	2788,81	2730,25	3224,55	8016,21	8117,04	4564,66	4752,71	5510,51	7279,17	8058,87	66271,88
CXP Mabe 2 m		-4644,92		4644,92									
Int por Mora 2 m				116,12									116,12
OTROS EGRESOS													
Sist de inform	500,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1000,00
Cent. telefonica	500,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1000,00
Publicidad	1700,00	5200,00	1700,00	1700,00	10822,91	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	8700,00	1700,00	11700,00	50022,91
Merchandising	120,00	120,00	120,00	120,00	240,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	240,00	1680,00
Asesoramiento		3750,00											3750,00
Monitoreo Reing.	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	4500,00
Total Egresos	50151,29	43759,57	34412,78	35154,75	42861,87	69484,10	53917,43	49069,97	42597,70	56803,86	58174,31	71001,69	**607557,56**
Ingresos - Egreso	**3245,51**	**2796,29**	**10421,65**	**19944,74**	**46095,26**	**25627,59**	**22461,99**	**21971,03**	**33533,45**	**35018,39**	**36638,42**	**51715,81**	

AÑO 2005

DETALLE	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS													
Saldo Inicial	51715,81	8925,52	18052,34	11807,79	42405,04	24430,73	20872,26	27483,30	28831,38	47556,16	63077,87	77774,20	153925,61
Cartera Contado	724,97	979,67	1348,30	682,70	1914,96	648,28	749,53	867,30	1488,21	1203,87	978,85	2023,84	13610,48
Cartera	52722,27	53225,85	52364,10	56422,21	80863,59	57547,10	60632,17	58892,40	65217,74	69650,85	70469,51	143251,77	821259,57
Otros Ing	1757,81	1757,81	1757,81	1757,81	1757,81	1757,81	1757,81	1757,81	1757,81	1757,81	1757,81	1757,81	21093,75
Cartera otras CXC	1449,67												1449,67
Total Ingresos	**108370,53**	**64888,86**	**73522,55**	**70670,52**	**126941,41**	**84383,92**	**84011,78**	**89000,82**	**97295,14**	**120168,69**	**136284,04**	**224807,61**	**1009889,40**
EGRESOS													
NOMINA													
Sueldos,Comp,otr	4591,91	4591,91	4591,91	4591,91	4591,91	4591,91	4591,91	4591,91	4591,91	4591,91	4591,91	4591,91	55102,95
Beneficios Sociale	540,06	540,06	540,06	540,06	540,06	540,06	540,06	540,06	540,06	540,06	540,06	540,06	6480,71
Comis. y bonf.	976,71	834,53	1043,81	1162,38	2520,71	1443,59	1219,96	1179,71	1173,29	1239,94	1162,38	1982,21	15939,22
Aporte al IESS	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	525,10	6301,18
Fondo de Reserva	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	360,15	4321,80
IECE-SECAP	44,08	44,08	44,08	44,08	44,08	44,08	44,08	44,08	44,08	44,08	44,08	44,08	528,99
Sobretiempos	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	544,00
GASTOS GENERALES													
Luz	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	5243,70
Telefono	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	3348,02
Agua	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	299,22
Arriendo	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	15000,00
Manten Varios	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	2798,49
Movilizacion	518,56	512,36	516,85	519,84	524,56	514,16	517,53	518,36	517,56	514,98	513,45	519,89	6208,10
Fletes (mercaderia	254,40	254,40	254,40	254,40	254,40	254,40	254,40	254,40	254,40	254,40	254,40	254,40	3052,80
Internet	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	516,00
Hospedaje (Vtas)	207,00	208,56	213,13	211,63	217,69	205,23	203,53	202,69	211,65	212,21	217,00	233,68	2544,00
Gastos viaticos co	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,55	4,55	4,55	4,55	54,68
Guardiania	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	243,24

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Uniformes	610,00												610,00
Servicios Prestadc	318,00	318,00	318,00	318,00	318,00	318,00	318,00	318,00	318,00	318,00	318,00	318,00	3816,00
Utiles de Oficina	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	1440,70
Utiles de limpieza	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	214,44
REEST PREST BANC													
B. Machala (LP)	4875,00	4838,54	4802,08	4765,63	4729,17	4692,71	4656,25	4619,79	4583,33	4546,88	4510,42	4473,96	56093,75
IMPUESTOS POR PAGAR													
Ret en la fuente	160,73	170,61	153,78	229,34	723,08	241,32	301,02	263,66	391,05	473,80	483,69	1001,23	4319,77
Iva Pagado	-2103,67	-2232,96	-2012,61	-3001,60	-9463,70	-3158,40	-3939,70	-3450,83	-5118,08	-6201,12	-6330,53	-13104,06	-60117,26
Iva por pagar	1110,98	1179,27	1062,89	1585,20	4997,94	1668,01	2080,62	1822,44	2702,95	3274,92	3343,26	6920,48	31748,97
PAGOS A PROVEEDORES													
La Ganga	21222,01	50111,59	36349,21	5571,46	6359,40	12704,37	13709,80	14532,98	14532,98	9256,69	10976,30	12960,70	208287,47
CXP Ganga 3 m.		-50111,59			47112,32								
Int. Mora 3 m.					2826,74								0,00
Marcimex	33677,03	5392,61	5726,70	5167,45	7689,97	24242,56	8090,79	10091,47	8841,91	13116,37	15884,36	16212,69	154133,90
CXP Marcimex 1m				-5167,45	5167,45								
Int. Mora 1 mes.					129,19								129,19
Rossy Fashion	14789,84	11669,23	3498,22	3424,76	4044,80	10055,35	10181,83	5725,80	5961,69	6912,25	9130,82	10108,86	95503,45
CXP Rossy 2m			-3498,22		3498,22								
Int Mora 2 m.					104,95								
Mabe Ecuador	12498,03	9860,98	2956,14	2894,06	3418,02	8497,18	8604,07	4838,54	5037,88	5841,14	7715,92	8542,40	80704,36
CXP Mabe 2m						-8497,18		8497,18					
In por mora 2 m								424,86					
OTROS EGRESOS													
Publicidad	1700,00	5200,00	1700,00	1700,00	8580,20	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	8700,00	1700,00	11700,00	47780,20
Merchandising	127,20	127,20	127,20	127,20	254,40	127,20	127,20	127,20	127,20	127,20	127,20	254,40	1780,80
Total Egresos	99445,01	46836,52	61714,76	28265,47	102510,68	63511,66	56528,48	60169,44	49738,98	57090,83	58509,84	70882,01	705423,84
Ingresos - Egreso	**8925,52**	**18052,34**	**11807,79**	**42405,04**	**24430,73**	**20872,26**	**27483,30**	**28831,38**	**47556,16**	**63077,87**	**77774,20**	**153925,61**	

AÑO 2006

DETALLE	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS													
Saldo Inicial	153925,61	105315,17	93464,00	103584,79	124639,61	165735,20	159126,99	155108,10	143446,27	163260,38	171896,10	183071,57	202081,23
Cartera Contado	768,47	1038,45	1429,19	723,66	2029,86	687,18	794,51	919,34	1577,50	1276,11	1037,58	2145,27	14427,11
Cartera	52151,54	52685,34	51771,88	56073,48	81981,34	57265,86	60536,04	58691,88	65396,74	70095,84	70963,61	98642,54	776256,10
Otros Ing	2197,27	2197,27	2197,27	2197,27	2197,27	2197,27	2197,27	2197,27	2197,27	2197,27	2197,27	2197,27	26367,19
Cartera otras CxC	1000,00												1000,00
Total Ingresos	**210042,88**	**161236,23**	**148862,34**	**162579,20**	**210848,07**	**225885,51**	**222654,80**	**216916,59**	**212617,77**	**236829,59**	**246094,56**	**286056,64**	**1019131,63**
EGRESOS													
NOMINA													
Sueldos,Comp,otr	4928,13	4928,13	4928,13	4928,13	4928,13	4928,13	4928,13	4928,13	4928,13	4928,13	4928,13	4928,13	59137,51
Beneficios Sociale	587,27	587,27	587,27	587,27	587,27	587,27	587,27	587,27	587,27	587,27	587,27	587,27	7047,29
Comis. y bonf.	981,84	1124,03	1191,13	1309,70	2667,52	1591,40	1366,77	1328,03	1320,10	1387,25	1309,70	2129,59	17707,06
Aporte al IESS	574,82	574,82	574,82	574,82	574,82	574,82	574,82	574,82	574,82	574,82	574,82	574,82	6897,80
Fondo de Reserva	394,25	394,25	394,25	394,25	394,25	394,25	394,25	394,25	394,25	394,25	394,25	394,25	4731,00
IECE-SECAP	47,31	47,31	47,31	47,31	47,31	47,31	47,31	47,31	47,31	47,31	47,31	47,31	567,72
Sobretiempos	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	688,00
GASTOS GENERALES													
Luz	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	5243,70
Telefono	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	2795,18
Agua	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	299,22
Arriendo	1562,50	1562,50	1562,50	1562,50	1562,50	1562,50	1562,50	1562,50	1562,50	1562,50	1562,50	1562,50	18750,00
Manten Varios	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	2798,49
Movilizacion	518,56	512,36	516,85	519,84	524,56	514,16	517,53	518,36	517,56	514,98	513,45	519,89	3235,97
Fletes (mercaderia	269,66	269,66	269,66	269,66	269,66	269,66	269,66	269,66	269,66	269,66	269,66	269,66	3235,97
Internet	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	516,00
Hospedaje (Vtas)	216,56	218,65	220,86	223,26	228,56	220,68	221,52	222,89	226,56	228,68	226,05	242,37	2696,64
Gastos viaticos co	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	54,72

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Guardiania	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	243,24
Uniformes	610,00												610,00
Servicios Prestadc	337,08	337,08	337,08	337,08	337,08	337,08	337,08	337,08	337,08	337,08	337,08	337,08	4044,96
Utilies de Oficina	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	1440,72
Utiles de limpieza	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	214,44
REEST PREST BANC													
B. Machala (LP)	4437,50	4401,04	4364,58	4328,13	4291,67	4255,21	4218,75	4182,29	4145,83	4109,38	4072,92	4036,46	50843,75
IMPUESTOS POR PAGAR													
Ret en la fuente	170,38	180,85	163,00	243,10	766,47	255,80	319,08	279,48	414,51	502,23	512,71	1061,30	4868,91
Iva Pagado	-2229,89	-2366,94	-2133,36	-3181,70	-10031,52	-3347,90	-4176,08	-3657,88	-5425,16	-6573,18	-6710,36	-13890,31	-63724,29
Iva por pagar	1177,64	1250,02	1126,67	1680,31	5297,82	1768,09	2205,46	1931,79	2865,12	3471,41	3543,86	7335,71	33653,91
PAGOS A PROVEEDORES													
La Ganga	22495,33	19010,58	15532,53	5905,74	6740,96	13466,63	14532,39	15404,96	9812,09	11634,88	13738,34	16416,89	164691,32
Marcimex	35697,65	5392,61	5726,69	5167,45	6740,96	13466,63	14532,39	15404,96	9812,09	11634,88	13738,34	16416,89	153731,53
Rossy Fashion	15677,23	12369,39	3708,11	5429,02	4287,49	12379,58	10792,74	14161,44	6319,40	10695,69	9678,67	15091,69	120590,44
Mabe Ecuador	13247,91	10452,64	3133,51	4587,75	5236,57	10461,26	11289,17	11967,00	7622,31	9038,30	10672,33	12753,10	110461,84
OTROS EGRESOS													
Publicidad	1700,00	5200,00	1700,00	1700,00	8200,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	8261,99	1700,00	11700,00	46961,99
Merchandising	134,83	134,83	134,83	134,83	269,66	134,83	134,83	134,83	134,83	134,83	134,83	269,66	1887,65
Total Egresos	104727,71	67772,23	45277,56	37939,59	45112,87	66758,52	67546,70	73470,32	49357,39	64933,49	63022,99	83975,41	718394,04
Ingresos - Egreso	**105315,17**	**93464,00**	**103584,79**	**124639,61**	**165735,20**	**159126,99**	**155108,10**	**143446,27**	**163260,38**	**171896,10**	**183071,57**	**202081,23**	

AÑO 2007

DETALLE	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS													
Saldo Inicial	202081,23	151937,03	141329,42	153809,52	181435,70	229090,72	226955,20	226533,94	231502,41	256537,10	274807,00	290983,23	322163,64
Cartera Contado	814,58	1100,76	1514,94	767,08	2151,65	728,41	842,18	974,50	1672,15	1352,67	1099,83	2273,98	15292,73

Cartera	55280,63	55846,46	54878,20	59437,89	86900,22	60701,81	64168,20	62213,40	69320,55	74301,59	75221,43	104239,91	822510,29
Otros Ing	2746,58	2746,58	2746,58	2746,58	2746,58	2746,58	2746,58	2746,58	2746,58	2746,58	2746,58	2746,58	32958,98
Cartera otras CXC	1000,00												
Total Ingresos	**261923,02**	**211630,83**	**200469,14**	**216761,07**	**273234,16**	**293267,52**	**294712,16**	**292468,42**	**305241,69**	**334937,94**	**353874,84**	**400243,70**	**1193235,64**
EGRESOS													
NOMINA													
Sueldos,Comp,otr	5026,69	5026,69	5026,69	5026,69	5026,69	5026,69	5026,69	5026,69	5026,69	5026,69	5026,69	5026,69	60320,26
Beneficios Sociale	595,16	595,16	595,16	595,16	595,16	595,16	595,16	595,16	595,16	595,16	595,16	595,16	7141,91
Comis. y bonf.	1070,38	1212,56	1279,66	1398,23	2756,56	1679,40	1455,77	1415,52	1409,10	1475,75	1398,39	2218,17	18769,49
Aporte al IESS	586,31	586,31	586,31	586,31	586,31	586,31	586,31	586,31	586,31	586,31	586,31	586,31	7035,76
Fondo de Reserva	402,14	402,14	402,14	402,14	402,14	402,14	402,14	402,14	402,14	402,14	402,14	402,14	4825,62
IECE-SECAP	48,26	48,26	48,26	48,26	48,26	48,26	48,26	48,26	48,26	48,26	48,26	48,26	579,07
Sobretiempos	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	688,00
GASTOS GENERALES													
Luz	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	5243,70
Telefono	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	232,93	2795,18
Agua	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	299,22
Arriendo	1953,13	1953,13	1953,13	1953,13	1953,13	1953,13	1953,13	1953,13	1953,13	1953,13	1953,13	1953,13	23437,50
Manten Varios	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	2798,49
Movilizacion	518,56	512,36	516,85	519,84	524,56	514,16	517,53	518,36	517,56	514,98	513,45	519,89	6208,10
Fletes (mercaderia	285,84	285,84	285,84	285,84	285,84	285,84	285,84	285,84	285,84	285,84	285,84	285,84	3430,13
Internet	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	516,00
Hospedaje (Vtas)	229,56	231,65	233,86	236,56	243,56	233,68	234,52	235,89	239,26	241,65	241,00	257,25	2858,44
Gastos viaticos co	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	54,72
Guardiania	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,21	243,18
Uniformes	610,00												610,00
Servicios Prestadc	357,30	357,30	357,30	357,30	357,30	357,30	357,30	357,30	357,30	357,30	357,30	357,30	4287,66
Utilies de Oficina	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	1440,72
Utiles de limpieza	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	214,44
REEST PREST BANC													
B. Machala (LP)	4000,00	3963,54	3927,08	3890,63	3854,17	3817,71	3781,25	3744,79	3708,33	3671,88	3635,42	3598,96	45593,75

IMPUESTOS POR PAGAR													
Ret en la fuente	180,60	191,70	172,78	257,69	812,46	271,15	338,22	296,25	439,39	532,36	543,47	1124,98	5161,04
Iva Pagado	-2505,50	-2659,49	-2397,05	-3574,96	-11271,42	-3761,71	-4692,24	-4109,99	-6095,71	-7385,63	-7539,76	-15607,15	-71600,62
Iva por pagar	1248,30	1325,02	1194,27	1781,13	5615,69	1874,17	2337,79	2047,70	3037,03	3679,70	3756,49	7775,85	35673,14
PAGOS A PROVEEDORES													
La Ganga	23845,05	20151,21	16464,48	6260,09	7145,42	14274,63	15404,33	16329,25	10400,81	12332,97	14562,64	17401,90	174572,80
Marcimex	37839,51	5392,61	5726,69	5167,45	7145,42	14274,63	15404,33	16329,25	10400,81	12332,97	14562,64	17401,90	161978,22
Rossy Fashion	16617,87	13111,55	3930,60	3848,06	4544,73	11298,19	11440,30	6433,51	6698,56	7766,61	10259,39	11358,31	107307,67
Mabe Ecuador	14042,79	11079,80	3321,52	3251,77	3840,49	9547,43	9667,53	5436,58	5660,56	6563,10	8669,61	9598,24	90679,42
OTROS EGRESOS													
Publicidad	1700,00	5200,00	1700,00	1700,00	8200,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	7815,71	1700,00	11700,00	46515,71
Merchandising	142,92	142,92	142,92	142,92	285,84	142,92	142,92	142,92	142,92	142,92	142,92	285,84	2000,91
Total Egresos	109986,00	70301,41	46659,63	35325,36	44143,44	66312,33	68178,22	60966,00	48704,59	60130,95	62891,62	78080,06	703464,00
Ingresos - Egreso	**151937,03**	**141329,42**	**153809,52**	**181435,70**	**229090,72**	**226955,20**	**226533,94**	**231502,41**	**256537,10**	**274807,00**	**290983,23**	**322163,64**	

AÑO 2008

DETALLE	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS													
Saldo Inicial	322163,64	269065,06	259429,08	274093,11	303775,59	340211,32	336580,54	335129,84	353948,85	377252,07	393088,85	404990,83	422586,95
Cartera Contado	863,45	1166,80	1605,84	813,11	2280,75	772,11	892,71	1032,97	1772,48	1433,83	1165,82	2410,42	16210,30
Cartera	58597,47	59197,25	58170,89	63004,16	92114,23	64343,92	68018,29	65946,20	73479,78	78759,68	79734,72	110800,31	872166,90
Otros Ing	3433,23	3433,23	3433,23	3433,23	3433,23	3433,23	3433,23	3433,23	3433,23	3433,23	3433,23	3433,23	41198,73
Total Ingresos	**385057,79**	**332862,33**	**322639,04**	**341343,61**	**401603,80**	**408760,58**	**408924,77**	**405542,24**	**432634,33**	**460878,81**	**477422,62**	**521634,79**	**1352162,88**
EGRESOS													
NOMINA													
Sueldos,Comp,otr	5127,22	5127,22	5127,22	5127,22	5127,22	5127,22	5127,22	5127,22	5127,22	5127,22	5127,22	5127,22	61526,66
Beneficios Sociale	603,20	603,20	603,20	603,20	603,20	603,20	603,20	603,20	603,20	603,20	603,20	603,20	7238,42

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL

Comis. y bonf.	1163,34	1305,52	1373,62	1491,19	2849,52	1772,40	1548,77	1508,52	1502,10	1569,75	1491,19	2319,74	19895,66
Aporte al IESS	598,04	598,04	598,04	598,04	598,04	598,04	598,04	598,04	598,04	598,04	598,04	598,04	7176,47
Fondo de Reserva	410,18	410,18	410,18	410,18	410,18	410,18	410,18	410,18	410,18	410,18	410,18	410,18	4922,13
IECE-SECAP	49,22	49,22	49,22	49,22	49,22	49,22	49,22	49,22	49,22	49,22	49,22	49,22	590,66
Sobretiempos	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	57,33	688,00
GASTOS GENERALES													
Luz	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98	5243,70
Telefono	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	279,00	3348,02
Agua	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94	299,22
Arriendo	2441,41	2441,41	2441,41	2441,41	2441,41	2441,41	2441,41	2441,41	2441,41	2441,41	2441,41	2441,41	29296,88
Manten Varios	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	233,21	2798,49
Movilizacion	518,56	512,36	516,85	519,84	524,56	514,16	517,53	518,36	517,56	514,98	513,45	519,89	6208,1
Fletes (mercaderia	302,99	302,99	302,99	302,99	302,99	302,99	302,99	302,99	302,99	302,99	302,99	302,99	3635,93
Internet	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	516,00
Hospedaje (Vtas)	243,56	245,65	247,86	250,56	257,56	247,68	248,52	252,89	256,20	255,65	254,56	269,25	3029,94
Gastos viaticos co	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	54,72
Guardiania	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	20,27	243,24
Uniformes	610,00												610,00
Servicios Prestadc	378,74	378,74	378,74	378,74	378,74	378,74	378,74	378,74	378,74	378,74	378,74	378,74	4544,92
Utilies de Oficina	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	120,06	1440,72
Utiles de limpieza	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	17,87	214,44
REEST PREST BANC													
B. Machala (LP)	3562,50	3526,04	3489,58	3453,13	3416,67	3380,21	3343,75	3307,29	3270,83	3234,38	3197,92	3161,46	40343,75
IMPUESTOS POR PAGAR													
Ret en la fuente	191,44	203,20	183,15	273,15	861,20	287,42	358,51	314,03	465,75	564,31	576,08	1192,48	5470,71
Iva Pagado	-2505,50	-2659,49	-2397,05	-3574,96	-11271,42	-3761,71	-4692,24	-4109,99	-6095,71	-7385,63	-7539,76	-15607,15	-71600,62
Iva por pagar	1323,20	1404,52	1265,92	1888,00	5952,63	1986,62	2478,06	2170,56	3219,25	3900,48	3981,88	8242,41	37813,53
PAGOS A PROVEEDORES													
La Ganga	25275,75	21360,29	17452,35	7574,14	15131,11	16328,59	17309,01	11024,86	13072,95	15436,40	18446,02	26792,30	205203,77
Marcimex	40109,88	5392,61	5726,69	5167,45	15131,11	16328,59	17309,01	11024,86	13072,95	15436,40	18446,02	26792,30	189937,86
Rossy Fashion	17614,94	13898,24	4166,43	4078,94	4817,42	11976,08	12126,72	6819,52	7100,47	8232,60	10874,95	12039,81	113746,13

Mabe Ecuador	14885,35	11744,59	3520,81	3446,88	4070,92	10120,28	10247,58	5762,78	6000,19	6956,89	9189,78	10174,14	96120,18
OTROS EGRESOS													
Publicidad	1700,00	5200,00	1700,00	1700,00	8200,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	7774,04	1700,00	11700,00	46474,04
Merchandising	151,50	151,50	151,50	151,50	302,99	151,50	151,50	151,50	151,50	151,50	151,50	302,99	2120,93
Total Egresos	115992,73	73433,25	48545,93	37568,02	61392,48	72180,04	73794,93	51593,39	55382,27	67789,96	72431,79	99047,83	780860,65
Ingresos - Egreso	**269065,06**	**259429,08**	**274093,11**	**303775,59**	**340211,32**	**336580,54**	**335129,84**	**353948,85**	**377252,07**	**393088,85**	**404990,83**	**422586,95**	

CIB-ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL

5.5 PROYECCION DE ESTADOS DE RESULTADOS

5.5.1 Estimacion de las Devoluciones de Ventas

Para proyectar las devoluciones de ventas, tenemos que estimar las devoluciones de ventas del primer año, dicha estimacion se realizará en base a las devoluciones históricas de los últimos 3 años (2000, 2001 y 2002). Con lo cual sacaremos un porcentaje de las devoluciones de ventas con repecto a las ventas.

Estimación de las Devoluciones de Ventas a Crédito

Años	Vtas. A Crédito	Dev. Vt Cred	%
2000	274865,88	3232,58	1,18%
2001	483900,15	16112,09	3,33%
2002	545675,9	74658,89	13,68%
Promedio de Devoluciones de ventas:			**6,06%**

Estimación de las Devoluciones de Ventas a Contado

Años	Vtas. Contado	Dev.Vtas Cont.	%
2000	41533,53	104	0,25%
2001	23983,86	53,44	0,22%
2002	9876,98	0	0,00%
Promedio de Devoluciones de ventas:			**0,16%**

5.5.2 Estimacion del porcentaje de Costo de Ventas.

Para estimar el costo de ventas vamos a utilizar los nuevos costos de los artículos, los cuales se rán obtenidos con las nuevas negociaciones con la aplicación de la reingeniería, ya que las ventas aumentarán y con las estrategias de compromiso con los proveedores obtendemos descuentos, con esto nuestro costo de ventas se reducirá.

Por otra parte calcularemos el costo de ventas con datos históricos de los últimos 3 años para comparar el costo que se hubiese proyectado sino se hubiera negociado con los proveedores por la aplicación de la reingenieria.

5.5.2.1 Costo de Venta Histórico

Costo de Venta a Credito Histórico

Años	Vtas. A Crédito	Costo Vt Cred	%
2000	274865,88	200139,09	0,728
2001	483900,15	333032,9	0,688
2002	545675,9	337951,4	0,619

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Promedio del porcentaje del costo de venta a crédito: **67,86%**

Costo de Ventas a Contado Histórico

Años	Vtas. Contado	Costo Vta Cont	%
2000	41533,53	33249,15	0,801
2001	23983,86	19210,67	0,801
2002	9876,98	6895,9	0,698

Promedio del porcentaje del costo de venta a contado: **76,66%**

Promedio del porcentaje del costo de venta de crédito y contado: **72,26%**

5.5.2.2 Costo de Ventas después de negociones con los proveedores.

ARTICULO	MARCA	PROVEEDOR	COSTO	PRECIO	% C. de Vta
Refrigeradora	Bosch 14"	Rossy Fashion	354,46	499,49	0,71
	Bosch 11"		309,21	436,00	0,71
Refrigeradora	Durex 14"	Mabe Ecuador	334,99	495,50	0,68
Refrigeradora	Mabe 14"	Mabe Ecuador	383,72	539,08	0,71
Refrigeradora	Indurama 15"	Marcimex	349,18	513,30	0,68
Cocina	Bosch 6 H	Rossy Fashion	240,9	316,7	0,76
Cocina	Durex 4 h	Mabe Ecuador	156,31	225,59	0,69
Cocina	Durex 6 h	Mabe Ecuador	205,99	301,57	0,68
Cocina	Mabe 4 h	Mabe Ecuador	142,89	270,06	0,53
Cocina	Mabe 6 h	Mabe Ecuador	273,4	369,09	0,74
Cocina	Indurama 4h	Marcimex	132,69	195,55	0,68
Cocina	Indurama 6h	Marcimex	195,09	287,50	0,68
Televisor	Sony 21" Pant Plana	Marcimex	272,96	399,59	0,68
Televisor	Panasonic 21"Pant Plana	Marcimex	211,05	370,24	0,57
Televisor	LG 21" Pant Plana	La Ganga	244,98	355,22	0,69
Televisor	Samsung 21" Pant Plana	La Ganga	253,58	362,58	0,70
Minicomp	Sony 4700 Watts	La Ganga	403,45	582,77	0,69
Minicomp	Samsung 4000 Watts	La Ganga	290,75	446,87	0,65
Minicomp	Panasonic 4000 Watts	La Ganga	369,51	539,48	0,68
Minicomp	LG 4000 Watts	La Ganga	217,07	364,67	0,60
Licuadora	Oster	Sun International	37,61	59,23	0,63
Cafetera	Oster	Sun International	30,95	46,42	0,67
Olla Arrocera	Oster	Sun International	45,26	68,90	0,66
Radiograbador	Aiwa 80 Watts	Marcimex	48,24	76,98	0,63
Radiograbado	Sony 90 Watts	Marcimex	69,75	104,93	0,66
Radiograbado	LG 90 Watts	Marcimex	59,78	89,67	0,67

DVD	Daewoo	Sun International	129,73	197,64	0,66
Microondas	LG	Marcimex	109,04	172,66	0,63
Microondas	Panasonic	Marcimex	107,79	195,50	0,55
A. Acond	LG 24000 BTUs	Marcimex	378,37	560,80	0,67
A. Acond	Panasonic	Marcimex	456,73	680,30	0,67
A. Acond	Samsung	Marcimex	412,85	620,54	0,67
Lavadora	Mabe 23 Lbs	Mabe Ecuador	269,7	476,80	0,57
Lavadora	Whirpool 26 lbs	La Ganga	261,57	425,20	0,62
Lavadora	LG 28 lbs	La Ganga	317,31	451,05	0,70
Teléfono Inalambrico	Sony	Marcimex	79,6	127,46	0,62
Teléfono Inalambrico	Panasonic	Marcimex	65,67	108,95	0,60
Televisor	Omega 21" Semi Plana	Rossy Fashion	170,05	287,69	0,59
Licuadora	Sunbean	La Ganga	16,49	25,00	0,66
Cafetera	Sunbean	La Ganga	15,47	22,00	0,70
Olla Arrocera	Sunbean	La Ganga	23,81	33,00	0,72
Minicomponente	Premier 2400 watts	Chachesa	125,9	198,71	0,63
Minicomponente	Premier 2000 Watts	Chachesa	134,22	208,78	0,64
Radiograbadora	Premier 580 watts	Chachesa	66,57	111,94	0,59
DVD	Coby	Chachesa	97,76	144,6	0,68
Discman	Coby	Chachesa	19,69	28	0,70
Televisor	Coby 21"	Chachesa	189,63	273,68	0,69
Televisor	KING 14"	Rossy Fashion	96,29	146,89	0,66
Televisor	KING 21"	Rossy Fashion	156,97	264,56	0,59
DVD	KEC	Rossy Fashion	73,01	118,01	0,62
DVD	KING	Rossy Fashion	57,23	103,9	0,55
DVD	Jensen	Rossy Fashion	59,83	100	0,60
Televisor	Jensen 14"	Rossy Fashion	93,57	143,4	0,65

Promedio de Costo de Ventas **65,44%**

5.5.3 Estados de Resultados Proyectados

RUBROS	AÑOS				
	2004	2005	2006	2007	2008
VENTAS DIFERIDA					
Ventas a Crédito (princ)	709378,67	751941,39	844881,35	895574,23	949308,68
Devolucion de vtas cred.	42988,35	45567,65	51199,81	54271,80	57528,11
Costo de venta crédito	464209,58	492062,16	552881,04	586053,90	588571,38
Utilidad en ventas a crédito	202180,74	214311,58	240800,50	255248,53	303209,19
Ventas al Contado	12840,07	13610,48	15292,73	16210,30	17182,92
Devolucion Vtas Cont.	20,54	21,78	24,47	25,94	27,49
Costo de Venta Contado	8402,40	8906,55	10007,40	10607,84	11244,31
Utilidad en Ventas Contado	4417,13	4682,15	5260,87	5576,52	5911,11

Gastos de Ventas					
Sueldos	6720,00	6854,40	9806,69	10002,82	10202,88
Decimo Tercer Sueldo	560,00	571,20	817,22	833,57	850,24
Decimo Cuarto Sueldo	609,55	609,55	853,37	853,37	853,37
Vacaciones	280,00	285,60	408,61	416,78	425,12
Compensación Salarial	480,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aporte Patronal	816,48	832,81	1191,51	1215,34	1239,65
Bonificaciones	3000,00	3180,00	3370,80	3573,05	3787,43
IECE-SECAP	67,20	68,54	98,07	100,03	102,03
Fondo de Reserva	560,00	571,20	817,22	833,57	850,24
Comisiones	12037,00	12759,22	14336,26	15196,44	16108,23
Movilización	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
Promocion de ventas	14444,37	15311,04	17203,48	18235,69	19329,83
Telefono	552,84	552,84	552,84	552,84	552,84
Obsequios	11555,50	12248,83	13762,79	14588,55	15463,87
Publicidad	50022,92	47780,20	46961,99	46515,71	46474,04
Fletes (mercaderia)	2880,00	3052,80	3235,97	3430,13	3635,93
Hospedaje	2400,00	2544,00	2696,64	2858,44	3029,94
Sobretiempos	144,00	144,00	288,00	288,00	288,00
Gastos en Merchandising	1680,00	1780,80	1887,65	2000,91	2120,96
Servicios Prestados	3600,00	3816,00	4044,96	4287,66	4544,92
Utiles de Oficina	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Miscelaneos	48,25	48,25	48,25	48,25	48,25
Asesoramiento Reing	3750,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Monitoreo Reing	4500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	-126958,12	**-119261,28**	**-128632,32**	**-132081,14**	**-136157,77**
Gastos Administrativos					
Gastos Administrativos - princ					
Sueldos	45141,60	46044,43	46965,32	47904,63	48862,72
Decimo Tercer Sueldo	3761,80	3837,04	3913,78	3992,05	4071,89
Decimo Cuarto Sueldo	1462,92	1462,92	1462,92	1462,92	1462,92
Vacaciones	1880,90	1918,52	1956,89	1996,03	2035,95
Compensación Salarial	1152,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aporte Patronal	5484,70	5594,40	5706,29	5820,41	5936,82
Fondo de Reserva	3761,80	3837,04	3913,78	3992,05	4071,89
IECE-SECAP	451,42	460,44	469,65	479,05	488,63
Mantenimiento Reparaciones	4798,49	2798,49	2798,49	2798,49	2798,49
Movilizacion/cobranzas	208,10	208,10	208,10	208,10	208,10
Gtos/viatico cobranzas	54,68	54,68	54,68	54,68	54,68
Utiles de Oficina	1190,70	1190,70	1190,70	1190,70	1190,70
Miscelaneos	48,25	48,25	48,25	48,25	48,25
Sub Jubilacion	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00
Gastos Legales	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00

Arriendos	12000,00	15000,00	18750,00	23437,50	29296,88
Luz	5243,70	5243,70	5243,70	5243,70	5243,70
Agua	299,22	299,22	299,22	299,22	299,22
Telefono	2795,18	2795,18	2795,18	2795,18	2795,18
Primas de seguros	16,55	16,55	16,55	16,55	16,55
Contrib. Supeirt.Cias	210,01	210,01	210,01	210,01	210,01
Impuestos	818,49	818,49	818,49	818,49	818,49
Sobretiempos	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Internet	516,00	516,00	516,00	516,00	516,00
Guardiania	243,24	243,24	243,24	243,24	243,24
Uniformes	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00
Cuentas Incobrables	3823,55	4052,96	4553,91	4827,15	5116,77
Depreciaciones	1734,01	1734,01	1884,01	1734,01	1734,01
Utiles de limpieza	214,46	214,46	214,46	214,46	214,46
	-101621,77	**-102908,83**	**-108543,61**	**-114612,86**	**-122045,55**
Gastos Financieros					
Intereses					
Banco Bolivariano	1477,48	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses por mora	121,93	3485,73	0,00	0,00	0,00
Banco Machala (Reest)	21000,00	18593,75	13343,75	8093,75	2843,75
	-22599,41	-22079,48	-13343,75	-8093,75	-2843,75
Resultado No Operacional	-44581,43	-25255,85	-4458,32	6037,30	48073,24
Ingresos no operacionales					
Otros Ingresos					
Arriendo Bodega	16875,00	21093,75	26367,19	32958,98	41198,73
	16875,00	21093,75	26367,19	32958,98	41198,73
Egresos no operacionales					
Cuentas varias	9,36	9,36	9,36	9,36	9,36
Descuento por pronto pago	305,76	305,76	305,76	305,76	305,76
	-315,12	-315,12	-315,12	-315,12	-315,12
Utilidad no operacional					
Utilidad antes de Impuestos	-28021,55	-4477,22	21593,75	38681,16	88956,85
Deducciones					
15% part trabajadores			-3239,06	-5802,17	-13343,53
Impuesto a la renta(21.25%)			-4588,67	-8219,75	-18903,33
Utilidad del ejercicio	**-28021,55**	**-4477,22**	**13766,01**	**24659,24**	**56709,99**

5.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual el ingreso es igual a los gastos y la utilidad neta es cero.En el caso del almacén de electrodomésticos Juan Jose Aguirre, en donde se comercializan diferentes artículos a distintos puntos de equilibrio de todas las unidades vendidas por el almacén no tendrían gran significado, es por esto que utilizaremos la técnica del punto de equilibio por importe, donde el resultado nos dará la cantidad en dólares que debemos vender para que la utilidad neta sea cero.

La fórmula que aplicaremos para obtener el punto de equilibrio de los diferentes años será:

$$\textbf{Volumen de punto de equilibio en importe} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Razon de Contribución marginal}}$$

Costos Fijos

* **Gastos de Ventas:** Aquí excluiremos aquellos gastos que dependan de las ventas como lo son: comisiones,bonificaciones, obsequios, promociones de ventas, cuentas incobrables.
* **Gastos Administrativos**
* **Gastos Financieros**

COSTOS FIJOS				
AÑO	**G. Vtas**	**G. Adm.**	**G. Fin.**	**TOTAL**
2004	85921,24	101621,77	22599,41	210142,42
2005	75762,19	102908,83	22079,48	200750,50
2006	79958,99	108543,61	-13343,75	175158,85
2007	80487,41	114612,86	-8093,75	187006,52
2008	81468,41	122045,55	-2843,75	200670,21

Razón de Contribución marginal: (Ventas - Costo de ventas)/100

Costo de ventas: 0,6544

Razón de Contribución marginal: ***0,3456***

PUNTOS DE EQUILIBRIO PROYECTADOS

AÑO	C. FIJOS	R. CONT	P. EQUIL.
2004	183049,32	0,32	572029,14
2005	185257,82	0,32	578930,68
2006	195409,95	0,32	610656,10
2007	201926,75	0,32	631021,10
2008	209823,71	0,32	655699,09

Según las ventas proyectadas y los puntos de equilibrio obtenidos en los 5 años de proyección podemos decir que se alcanzará a cubrir el punto de equilibrio y obtener una ganancia adicional ya que los montos de ventas superan a los puntos de equilibrio.

5.7 PROYECCION DE BALANCES GENERALES

5.7.1 Detalle de Cuentas

5.7.1.1 Cuentas de Activo

5.7.1.1.1 Activo Circulante

Caja Chica: para la proyección de los balances generales y con la aplicación de la reingenieria, en esta cuenta se mantendran $50.00 en cada uno de los años.

Bancos: se mantendrá un 7% de los flujo de efectivo mensuales en los Bancos de Machala y Bolivariano dividido en un 3% y 4% respectivamente. Se le dará una mayor proporcion del ahorro al Banco Bolivariano porque es en este Banco donde se realizará el préstamo para la reingenieria y probablemente si asi fuese necesario y se deberá tener un buen movimiento en las cuentas que se tengan en dicho Banco.

Por ser esta cuenta liquida debemos considerar que este dinero será usado mensualmente para el funcionamiento de la compañía y no afectará en los flujos de efecivo, por lo que en Diciembre de cada año que dará en los balances generales el 7% del flujo del mismo mes.

Inversion Temporal: esta va a realizarse en el Banco Bolivariano con un monto de $1000 y en años posteriores se mantendra la política de aumentar dicha inversión en un 10 %

Cuentas por cobrar: para la proyeccion de esta cuenta vamos a utilizar los valores obtenidos de las recuperaciones de cada mes en todos los años proyectados, en los cuales tomamos el plazo máximo de credito ofrecido por el almacén que es de 12 meses.

AÑOS	CXCOBRAR
2004	341836,06
2005	345628,40
2006	347875,91
2007	347256,85
2008	416261,13

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Cuentas incobrables: esta cuenta se la obtiene con la suma de la cantidad ubicada en los gastos administrativos del estado de resultados del año en vigencia como gasto para cuentas incobrables más la cantidad ubicada en el balance general del año anterior como provisión de cuentas incobrables.

El año 2003 está en curso por lo que no tenemos la información del gasto por cuentas incobrables del estado de resultados de este año por lo que utilizaremos el % de cuentas incobrables, obtenido de un promedio histórico el cual fue calculado en el tema 4.1.2.

% de cuentas incobrables: 0,539% con respecto a las ventas a credito

Ventas a crédito totales año 2003 proyectadas por el almacen:	581021,16
Gasto administrativo por cuentas incobrables:	3131,70
Provisión por cuentas incobrables año 2002 (Balance General):	6961,39
Provision por cuentas incobrables año 2003+Gasto Administrativo (Balance General):	***10093,09***

Otras cuentas por cobrar: el almacén de electrodomésticos tenia hasta el 2002 varios deudores ubicados en esta cuenta los cuales hasta el momento en el 2003 han cancelado lo siguiente:
lo siguiente:

DEUDOR	AÑO 2002	PAGO 2003	DEUDA ENE 2004
Juan Aguirre	5949,671	1500	4449,671
Donnacorp	60,15	60,15	0
Juan José Aguirre S	2093,45	1000	1093,45
Licitosa S.A.	1,67	1,67	0
Serronsa S.A.	18,67	18,67	0
Saturnocorp S.A.	983,06	500	483,06
Pasionata	202,5	0	202,5
Anticipo Utilidad p	38	38	0
Anticipo Comision	888,11	888,11	0
Anticipo Viaticos	10	10	0
Anticipo a Proveed	220	220	0
IVA compras	2613,08	2613,08	0
Devoluciones Dsct	28,49	28,49	0
	13106,851	**6878,17**	**6228,681**

Acuerdos con deudores de montos de pago anual:

Juan Aguirre: se compremeterá a cancelar su deuda en $1000 por año
Juan Aguirre S.A.: se compremeterá a cancelar su deuda en el año 2004
Saturnocorp S.A.: se compremeterá a cancelar su deuda en el año 2004
Pasionata: se compremeterá a cancelar su deuda en el año 2004
Anticipo Utilidad personal: se mantendrá una política de no anticipar utilidades al personal, debido a que se desconoce se obtendrán utilidades al final del ejercicio.
Anticipo Comisiones: se mantendrá una política de no anticipar comisiones a los vendedores en un rubro mayor a $500,00
Anticipo Viaticos: se mantendrá una política de no anticipar comisiones a los vendedores en un rubro mayor a $50,00
Anticipo a Proveedor: la política será de no anticipar pago a proveedores.

DEUDOR	Ene-04	Pago	CXC	Dic-04
Juan Aguirre	4449,671	1000	0	3449,67
Juan José Aguirre S	1093,45	1093,45	0	0
Saturnocorp S.A.	483,06	483,06	0	0
Pasionata	202,5	202,5	0	0
Anticipo Comision	0		500	500
Anticipo Viaticos	0		50	50
	6228,681	2779,01	550	3999,671

Inventarios: debido a la actual situación financiera del almacén y para este proyecto consideramos que no debe de mantener grandes niveles de inventario, es por esto que solo compramos lo necesario para vender de acuerdo a las proyecciones de las ventas para cada año, además las ventas realizadas al por mayor se realizarán bajo pedido, adicional a esto se mantendrá una cantidad de electrodomésticos necesaria para surtir el almacén de modo que tenga suficiente cantidad de artículos en el almacen para llamar la atención de los clientes.

Por tratarse de un proyecto y por no tener el valor final del inventario a finales del año 2003, utilizaremos el promedio mensual del inventario que se lo obtuvo del cuadro 1.2.4.4.1, que es un valor de $16518.56

Al comienzo del año 2004 tendremos como inventario inicial el valor del inventario final del 2003 más el valor de compra de artículos para sutir el almacén que es de $47258,15 que da un total de $63776.71

Tendremos como política mantener niveles de inventario de acuerdo a la inversión inicial para surtir el almacen,que es la cantidad de $47258,15, por lo tanto al final del año 2004 quedará esta cantidad como inventario final.

El inventario aumentará en un 5% debido a que a través de los años por los avances de tecnología aparecerán en el mercado artículos con nuevos modelos y características que serán necesarios adquirirlos

Retención a la fuente: ese valor es el resultado de la retención a la fuente del 1 % que se efectua a los valores facturados po los proveedores en las compras totales del año menos las retenciones de la fuente que se ubican en los egresos por impuestos.

5.7.1.1.2 Activo Fijo

Equipos de oficina: aquí se ubican los equipos de oficina existentes antes de la reingenieria y los que se adquirieron para la aplicación de la misma.

Muebles y enseres: aquí se encontrarán los muebles y enseres adquiridos antes y para la aplicación de la reingenieria.

Depreciacion acumulada: es la suma de las depreciaciones anuales ubicadas en los estados de resultados

5.7.1.2 Cuentas de Pasivo

5.7.1.2.1 Pasivo Circulante

Documentos por pagar: aquí se encuentran las obligaciones pendientes a los proveedores del ejercicio del año.

Cuentas por pagar: son las cuentas de servicios básicos del mes de Diciembre que quedan pendientes dan pendientes para pagar en Enero del siguiente año.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Proveedores

Cuentas por pagar: se refiere a todas aquellas deudas que quedan con los proveedores y demas al final cada año de proyección, las cuentas por cobrar con los proveedores serán las siguientes:

	AÑO				
PROVEEDOR	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
La Ganga	51133,42	60695,80	65730,88	68435,22	76363,98
Marcimex	37304,24	42960,54	48108,57	52513,99	63321,78
Rossy Fashion	27566,48	30944,80	38114,80	42660,33	53004,24
Mabe Ecuador	25162,43	32820,94	47946,27	51966,40	60993,24
TOTAL	141166,56	167422,07	199900,52	215575,94	253683,24

Otras Cuentas por pagar: en el año 2003 hasta el momento el almacén de electrodomésticos posee algunas cuentas por cobrar las cuales no las podremos cancelar en el año 2004 por ser el primer año de la ejecución del proyecto, por lo cual nos quedará como una cuenta por pagar en el año 2004 para ser pagada en el 2005. Nos cobrarán un interés por mora del 2% mensual.

5.7.1.2.2 Pasivos a Largo Plazo

Tenemos una deuda del año 2003 por $100000 la cual la vamos a reestructurar con un año de gracia debido a que al ser é+A307ste el primer año de aplicación del proyecto no contamos con la capacidad financiera para cancelar la reestructuración será a 5 años con la siguiente amortizacion

BENEFICIARIO : JUAN JOSE AGUIRRE
MONTO : **150.000,0**
PLAZO DE PAGO : 3.600 DIAS
PERIODO DE GRACIA: 360 DIAS
FECHA DE INICIO : Dic 31, 2003

INTERES ACTUAL : 14,00%
FORMA DE PAGO : mensual

Pago No.	Fecha De Vencimiento	DIAS	Saldo Al Inicio	Tasa Interés	Int	Amort Capital	Total Dividendo
1	Ene 30,2004	30	150.000	14,00%	1.750,00		1.750,00
2	Feb 29,2004	30	150.000	14,00%	1.750,00		1.750,00
3	Mar 30,2004	30	150.000	14,00%	1.750,00		1.750,00
4	Abr 29,2004	30	150.000	14,00%	1.750,00		1.750,00
5	May 29,2004	30	150.000	14,00%	1.750,00		1.750,00
6	Jun 28,2004	30	150.000	14,00%	1.750,00		1.750,00
7	Jul 28,2004	30	150.000	14,00%	1.750,00		1.750,00
8	Ago 27,2004	30	150.000	14,00%	1.750,00		1.750,00
9	Sept 26,2004	30	150.000	14,00%	1.750,00		1.750,00
10	Oct 26,2004	30	150.000	14,00%	1.750,00		1.750,00
11	Nov 25,2004	30	150.000	14,00%	1.750,00		1.750,00
12	Dic 25,2004	30	150.000	14,00%	1.750,00		1.750,00
13	Ene 24,2005	30	146.875	14,00%	1.750,00	3.125,00	4.875,00
14	Feb 23,2005	30	143.750	14,00%	1.713,54	3.125,00	4.838,54
15	Mar 25,2005	30	140.625	14,00%	1.677,08	3.125,00	4.802,08
16	Abr 24,2005	30	137.500	14,00%	1.640,63	3.125,00	4.765,63
17	May 24,2005	30	134.375	14,00%	1.604,17	3.125,00	4.729,17
18	Jun 23,2005	30	131.250	14,00%	1.567,71	3.125,00	4.692,71
19	Jul 23,2005	30	128.125	14,00%	1.531,25	3.125,00	4.656,25
20	Ago 22,2005	30	125.000	14,00%	1.494,79	3.125,00	4.619,79
21	Sept 21,2005	30	121.875	14,00%	1.458,33	3.125,00	4.583,33
22	Oct 21,2005	30	118.750	14,00%	1.421,88	3.125,00	4.546,88
23	Nov 20,2005	30	115.625	14,00%	1.385,42	3.125,00	4.510,42
24	Dic 20,2005	30	112.500	14,00%	1.348,96	3.125,00	4.473,96
25	Ene 19,2006	30	109.375	14,00%	1.312,50	3.125,00	4.437,50
26	Feb 18,2006	30	106.250	14,00%	1.276,04	3.125,00	4.401,04
27	Mar 20,2006	30	103.125	14,00%	1.239,58	3.125,00	4.364,58
28	Abr 19,2006	30	100.000	14,00%	1.203,13	3.125,00	4.328,13
29	May 19,2006	30	96.875	14,00%	1.166,67	3.125,00	4.291,67
30	Jun 18,2006	30	93.750	14,00%	1.130,21	3.125,00	4.255,21
31	Jul 18,2006	30	90.625	14,00%	1.093,75	3.125,00	4.218,75
32	Ago 17,2006	30	87.500	14,00%	1.057,29	3.125,00	4.182,29
33	Sept 16,2006	30	84.375	14,00%	1.020,83	3.125,00	4.145,83
34	Oct 16,2006	30	81.250	14,00%	984,38	3.125,00	4.109,38
35	Nov 15,2006	30	78.125	14,00%	947,92	3.125,00	4.072,92
36	Dic 15,2006	30	75.000	14,00%	911,46	3.125,00	4.036,46
37	Ene 14,2007	30	71.875	14,00%	875,00	3.125,00	4.000,00
38	Feb 13,2007	30	68.750	14,00%	838,54	3.125,00	3.963,54
39	Mar 15,2007	30	65.625	14,00%	802,08	3.125,00	3.927,08

40	Abr 14,2007	30	62.500	14,00%	765,63	3.125,00	3.890,63
41	May 14,2007	30	59.375	14,00%	729,17	3.125,00	3.854,17
42	Jun 13,2007	30	56.250	14,00%	692,71	3.125,00	3.817,71
43	Jul 13,2007	30	53.125	14,00%	656,25	3.125,00	3.781,25
44	Ago 12,2007	30	50.000	14,00%	619,79	3.125,00	3.744,79
45	Sep 11,2007	30	46.875	14,00%	583,33	3.125,00	3.708,33
46	Oct 11,2007	30	43.750	14,00%	546,88	3.125,00	3.671,88
47	Nov 10,2007	30	40.625	14,00%	510,42	3.125,00	3.635,42
48	Dic 10,2007	30	37.500	14,00%	473,96	3.125,00	3.598,96
49	Ene 09,2008	30	34.375	14,00%	437,50	3.125,00	3.562,50
50	Feb 08,2008	30	31.250	14,00%	401,04	3.125,00	3.526,04
51	Mar 09,2008	30	28.125	14,00%	364,58	3.125,00	3.489,58
52	Abr 08,2008	30	25.000	14,00%	328,13	3.125,00	3.453,13
53	May 08,2008	30	21.875	14,00%	291,67	3.125,00	3.416,67
54	Jun 07,2008	30	18.750	14,00%	255,21	3.125,00	3.380,21
55	Jul 07,2008	30	15.625	14,00%	218,75	3.125,00	3.343,75
56	Ago 06,2008	30	12.500	14,00%	182,29	3.125,00	3.307,29
57	Sep 05,2008	30	9.375	14,00%	145,83	3.125,00	3.270,83
58	Oct 05,2008	30	6.250	14,00%	109,38	3.125,00	3.234,38
59	Nov 04,2008	30	3.125	14,00%	72,92	3.125,00	3.197,92
60	Dic 04,2008	30	0	14,00%	36,46	3.125,00	3.161,46
					63.875,00	150.000,00	213.875

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

5.7.2 Balances Generales Proyectados

CUENTAS	*Dic-04*	*Dic-05*	*Dic-06*	*Dic-07*	*Dic-08*
ACTIVO					
Disponible					
Fondos de Caja					
Caja Chica	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Total Fondos de Caja	**50,00**	**50,00**	**50,00**	**50,00**	**50,00**
Bancos Mon Nac					
Banco Machala	1556,65	4633,16	6082,65	9697,13	12719,87
Banco Bolivariano	2063,46	6141,63	8063,04	12854,33	16861,22
Total Bancos Mon Nac	3620,11	10774,79	14145,69	22551,45	29581,09
Total Disponible	**3670,11**	**10824,79**	**14195,69**	**22601,45**	**29631,09**
Realizable					
Inversiones Temporales					
Banco Bolivariano	1000,00	1100,00	1210,00	1331,00	1464,10
Total Inversiones Temporales	**1000,00**	**1100,00**	**1210,00**	**1331,00**	**1464,10**
Cuentas por Cobrar					
Deudores por venta a plazo	341836,06	345628,40	347875,91	347256,85	416261,13
Prov. De Créditos Incobrables	-13916,65	-17969,61	-22523,52	-27350,66	-32467,44
Total Cuentas por cobrar	**327919,41**	**327658,79**	**325352,39**	**319906,19**	**383793,69**
Otras cuentas por cobrar a corto plazo					
Juan Aguirre	3449,67	2449,67	1449,67	449,68	0,00
Anticipo Comisiones	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Anticipo Viaticos	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Total Otras C XC a corto plazo	**3999,67**	**2999,67**	**1999,67**	**999,68**	**550,00**

Inventarios					
Inventario de mercaderias	47258,15	49621,06	52102,11	54707,22	59083,79
Total Inventarios	47258,15	49621,06	52102,11	54707,22	59083,79
Desembolsos Provisionales					
Retención Fuente	5047,62	5386,29	5494,75	5345,38	6050,08
Total desembolsos Provisionales	5047,62	5386,29	5494,75	5345,38	6050,08
Total Realizable	**385224,86**	**386765,81**	**386158,92**	**382289,46**	**450941,66**
Activo Fijo					
Costo Deprec. Revalorización					
Equipos de Oficina	8864	8864	9314	9314	9314
Muebles y enseres	3564,32	3564,32	3564,32	3564,32	3564,32
Depreciacion acumulada	-1734,01	-3468,02	-5352,03	-7086,04	-8820,05
Total Costo Deprec. y Revaloriz	10694,31	8960,3	7526,29	5792,28	4058,27
Total Activo Fijo	**10694,31**	**8960,3**	**7526,29**	**5792,28**	**4058,27**
TOTAL ACTIVO	**399589,27**	**406550,90**	**407880,90**	**410683,20**	**484631,02**
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Proveedores					
Documentos por Pagar					
La Ganga	51133,42	60695,80	65730,88	68435,22	76363,98
Marcimex	37304,24	42960,54	48108,57	52513,99	63321,78
Rossy Fashion	27566,48	30944,80	38114,80	42660,33	53004,24
Mabe Ecuador	25162,43	32820,94	47946,27	51966,40	60993,24
Total Documentos por pagar	**141166,56**	**167422,07**	**199900,52**	**215575,94**	**253683,24**
Cuentas por Pagar					
Interagua	24,94	24,94	24,94	24,94	24,94
E.E.E.E.	436,98	436,98	436,98	436,98	436,98
Pacifictel	279,00	279,00	232,93	232,93	232,93
Comisiones y bonificaciones	1907,08	1982,21	2129,59	2218,17	2319,74
Total Cuentas por pagar	**2647,99**	**2723,12**	**2824,43**	**2913,01**	**3014,58**
Total Proveedores	**143814,56**	**170145,19**	**202724,95**	**218488,95**	**256697,82**
Impuestos por Pagar					
Imp Valor Agregado	6528,76	6920,48	7335,71	7775,85	8242,41
1% Ret.	4256,27	4319,77	4868,91	5161,04	5470,71
Total Impuestos por Pagar	**10785,03**	**11240,26**	**12204,62**	**12936,90**	**13713,11**
Provisiones Varias					
Fondos de Reserva	4321,80	4321,80	4731,00	4825,62	4922,13
Decimos tercero y cuarto	6394,27	6480,71	7047,29	7141,91	7238,42
Vacaciones	1880,90	1918,52	1956,89	1996,03	2035,95
Utilidades 15 %	0,00	0,00	3239,06	5802,17	13343,53
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	4588,09	8219,75	18903,33
Publicidad	0,00	46961,99	46515,71	46474,04	46200
Promocion en Ventas	0,00	17203,48	18235,69	19329,83	20296,32
Total Provisiones Varias	**12596,97**	**76886,50**	**86313,73**	**93789,35**	**112939,69**
Otros Pasivos Corrientes	525,10	525,10	574,82	586,31	598,04
Total Otros Pasivos Corriente	**525,10**	**525,10**	**574,82**	**586,31**	**598,04**
Total Pasivo Corriente	**167721,65**	**258797,04**	**301818,12**	**325801,51**	**383948,66**

Pasivo Largo Plazo					
Préstamos Largo Plazo					
Banco Machala	150000,00	112500,00	75000,00	37500,00	0,00
Intereses Largo Plazo					
Banco Machala	42875,00	24281,25	10937,50	2843,75	0,00
Total Pasivo Largo Plazo	**192875,00**	**136781,25**	**85937,50**	**40343,75**	**0,00**
TOTAL PASIVO	**360596,65**	**395578,29**	**387755,62**	**366145,26**	**383948,66**
PATRIMONIO					
Capital Social	10000	10000	10000	10000	10000
Reserva Legal	2316,04	2316,04	3554,98	5774,31	10878,21
Reserva Facultativa	901,11	901,11	901,11	901,11	901,11
Capital Adicional	25774,54	25774,54	25774,54	25774,54	25774,54
Util no distribuidas acumulada	0	0,00	0,00	12389,41	34582,73
Perdidas Acumuladas	0	-28021,55	-32498,77	-32498,77	-32498,77
Utilidad del Ejercicio	0,00	0,00	12389,41	22193,32	51038,99
Total Patrimonio	**38991,6855**	**10970,14**	**20121,27**	**44533,91552**	**100676,8083**
TOTAL PASIVO Y PATRIM	**399588,34**	**406548,43**	**407876,89**	**410679,18**	**484625,46**

5.8 ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

5.8.1 RAZONES FINANCIERAS

5.8.1.1 Razones de Liquidez

Mediremos la liquidez de la Juan José Aguirre en los años de proyección. Tienen como propósito evaluar la capacidad del almacén para cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras.

Razon Circulante=Act circ/Pas. Circ			
AÑOS	**Act. Circ**	**Pas. Circ**	**Raz. Circ.**
2004	385224,86	167721,65	2,30
2005	386765,81	258797,04	1,49
2006	386158,92	301818,12	1,28
2007	382289,46	325801,51	1,17
2008	450941,66	383948,66	1,17

Esta razón nos ayudará a medir el número de veces que los activos circulantes de la empresa cubren sus pasivos a corto plazo.

Podemos observar en todos los años de proyección la razón de circulante es mayor a 1, lo cual es lo más saludable y apropiado, ya que esto nos indica que en los próximos 5 años el almacen Juan Jose Aguirre tendrá capacidad para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo, porque por cada dólar de deuda tendrá mas de un dólar para poder cubrirla. En el año 2004 la razón de circulante es mucho mayor ya que las obligaciones financieras son en su mayor parte las contraidas a largo plazo, por lo que el almacen tenia pasivos a largo plazo altos los cuales tendremos que afrontar, y los pasivos a corto plazo son menores por lo que esta razón aumenta, pero a medida que pasan los años iremos cancelando el pasivo a largo plazo y debido a que las ventas aumentarán, las compras tambien lo harán y las obligaciones aumentarán y con esto el pasivo circulante aumentará y por ende disminuirá la razón de circulante. Esto se debe a que evitaremos contraer deudas a largo plazo con préstamos bancarios, sino que trateremos de cubrir las compras solo con el crédito que nos ofrecen los proveedores.

Prueba del Acido=(Act Cir-Invent)/Pas.Circ		
AÑOS	Inventarios	P. Acido
2004	47258,15	2,02
2005	49621,06	1,30
2006	52102,11	1,11
2007	54707,22	1,01
2008	59083,79	1,02

Esta razón también nos indica la liquidez del almacen para afrontar sus obligaciones a corto plazo, se diferencia de la razón de circulante por el hecho de que esta excluye los inventarios ya que son consi - derados menos líquidos que los valores comercializables y las cuentas por cobrar.
Podemos ver que en los 5 años de proyección el almacén pasa la prueba de acido, es decir, que a pesar de excluir uno de sus activos circulantes que son sus inventarios, aun puede hacer frente a sus pasivos a corto plazo ya que en todos los años los valores de estas razones son mayores a 1, lo cual nos indica que posee mas de un dólar para hacer frente a cada dólar de deuda a corto plazo.

Razon Cap/Trab= (Act Cir-PasCirc)/Vtas		
AÑOS	Vtas	Razon
2004	679209,86	0,32
2005	719962,44	0,18
2006	763160,19	0,11
2007	808949,80	0,07
2008	857486,79	0,08

Esta razón nos indica el capital de trabajo neto expresado como una proporción de las ventas, lo cual nos mostrará la cantidad de liquidez con respecto a las ventas.

Los valores que arrojan los cálculos de esta razón nos demuestra que el capital de trabajo neto disminuye esto se debe a que las ventas año a año aumentan, pero aun así podemos ver que la menor proporcion es de 9% la cual es un porcentaje no tan bajo. Y manteniendose en los 3 primeros años porcentajes altos.

Razon efect=Efectivo/Total Act			
AÑOS	Efectivo	Total Act	Razon
2004	3670,11	399589,27	0,01
2005	10824,79	406550,9025	0,03
2006	14195,69	407880,8985	0,03
2007	22601,45	410683,197	0,06
2008	29631,09	484631,0209	0,06

Esta razón nos muestra la proporción de los activos que se tiene en la forma mas líquida posible y hemos utiliza- el efectivo y equivalentes como valores comercializables.
Debido a la situación financiera de la compañía y su falta de capital no le permite tener mucho efectivo, y tam- la apliacacion de la reingenieria tendrá la politica de mantener un nivel bajo en caja chica, pero a medida que pasen los años se mantendrá la politica de aumentar el ahorro en bancos en inversiones temporales y la cuenta bancos. Es por lo expuesto anteriormente que los valores del cálculo de esta razón son relativamente bajos en los primeros años y van en aumento con el pasar de los años.

Para concluir con las razones de liquidez podemos darnos cuenta de que en los 5 años de proyección el almacen de electrodomésticos Juan Jose Aguirre contará con la suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones financieras y que año a año aumentará su proporción de activos altamente liquidos con respecto al total de activos. Si comparamos la situacion de liquidez con la aplicación de la reingenieria y antes de esta podremos ver que mejorará su liquidez ya que antes estos valores demostraban que no podian hacer frente a sus pasivos.

5.8.1.2 Razones de Rotación de Activos

Las utilizaremos para medir la eficacia con la que Juan José Aguirre administra sus activos.

Razón Rot CtasxCob. = Vtas Créd / Ctasxcobrar			
AÑOS	**Vtas Cred**	**Ctasxcobrar**	**Razón**
2004	709378,67	327919,41	2,16
2005	751941,39	327658,79	2,29
2006	797057,87	325352,39	2,45
2007	844881,35	319906,19	2,64
2008	895574,23	383793,69	2,33

Esta razón nos ayuda a medir el numero de veces que el balance de cuentas por cobrar da la vuelta durante el año. Los valores de esta razón nos indica que las cuentas por cobrar dan la vuelta mas de 2 veces al año durante los 5 años de proyección. Si relacionamos estos valores con los obtenidos de años pasados, antes de la aplicación de la reingenieria podemos ver que han mejorado, ya que antes estaban entre 1,54 y 1,89 en los 3 años históricos de estudio.

Razon Rot Inv = Costo Vtas / Invent			
AÑOS	**Costo Vtas**	**Inventarios**	**Razon**
2004	472611,99	47258,15	10,00
2005	500968,70	49621,06	10,10
2006	562888,44	52102,11	10,80
2007	596661,74	54707,22	10,91
2008	599815,69	59083,79	10,15

Esta razón nos indica cuantas veces al año se renueva el inventario en el año. Podemos observar que todos los valores son similares y estan ubicados entre 10 y 10,91. Esto se debe a que la politica de compra e inventario será similar en los proximos años, ya que se mantendrán los mismos niveles de compra y de cantidad de artículos para surtir el almacen. Y las compras se realizarán mes a mes en la cantidad que logre cubrir las ventas proyectadas y como podemos ver nos da una rotacion de inventario de que casi mensualmente rotan los inventarios.

Vtas dias inv=365/Rot Inv	
AÑOS	**Razón**
2004	36,50
2005	36,15
2006	33,79
2007	33,47
2008	35,95



CIB-ESPOL

Esta razón estima el promedio en dias en que el inventario permanece en la empresa antes de ser vendido. Podemos ver que los valores obtenidos de esta razón nos dice que los artículos permanecen mas de un mes en el almacen antes de ser vendidos. Por lo que todos estos valores son mayores a 30 dias.

Rot act fijos=Vtas / Act Fijos Netos			
AÑOS	**Vtas.**	**Act. Fijos**	**Razón**
2004	679209,86	10694,31	63,51
2005	719962,44	8960,3	80,35
2006	763160,19	7526,29	101,40
2007	808949,80	5792,28	139,66
2008	857486,79	4058,27	211,29

Esta razón nos muestra las ventas generadas por cada dólar a valor en libros de los activos fijos, con esto mediremos la productividad con que la empresa utiliza sus activos fijos.
Podemos ver que cada dólar en activo fijo nos genera cantidades considerables en ventas ya que son cantidades de 2 y hasta 3 dígitos por lo que podemos decir que si tienen una alta productividad.

Rot Total act = Vtas / Total Act.			
AÑOS	Vtas	Total Act	Razon
2004	679209,86	399589,27	1,70
2005	719962,44	406550,9025	1,77
2006	763160,19	407880,8985	1,87
2007	808949,80	410683,197	1,97
2008	857486,79	484631,0209	1,77

Al igual que la razón de rotación de activos fijos esta razón tambien nos muestra la productividad pero de los activos totales co n respecto a las ventas generadas por cada dólar a valor en libros de los activos totales.
Estas razones nos demuestra que cada dólar de activos totales nos generarán más de un dólar en ventas, ya que los valores de esta razón oscilan entre 1,80 y 1,98

Dias Vta Pendientes=365/Rot Ctasx cobrar		
AÑO	Rot Ctasx cob	Razon
2004	2,163	168,73
2005	2,295	159,05
2006	2,450	148,99
2007	2,641	138,20
2008	2,333	156,42

Esta razón nos indicará aproximadamente cuanto tiempo en promedio se requiere para cobrar una factura.
En el trancurso de los 5 años de proyección podemos notar que el almacen demorara mas de 4 meses en cobrar una factura.

Para concluir con las razones de rotación de activos podemos notar que la productividad de sus activos son considerables ya que cada dólar de activos totales o activos fijos generan muchos mas de un dólar en ventas
A pesar de que las otras razones nos den resultados un poco desfavorabes ya que las cuentas por cobrar solo dan mas de 2 vueltas al año, los artículos permanecen mas de un mes antes de ser vendidos y las facturas demoran mas de 4 meses antes de ser cobradas. Al comparar estos resultados con los que el almacen tenía antes de la aplicación de la reingeniería podemos notar que su situación ha mejorado por esta, por ejemplo antes las cuentas por cobrar rotaban menos de 2 veces al año, los articulos permanecían mucho más tiempo antes de ser vendidos en el almacén y las facturas se demoraban mas de 6 meses antes de ser cobradas

5.8.1.3 Razones de Apalancamiento

El apalancamiento es el grado en que una empresa es financiada mediante deuda, uilizaremos estas razones para medir la cantidad de apalancamiento de Juan José Aguirre.

Razon de deuda=deuda total/total activos			
AÑOS	Deuda Total	Total Activos	Razon
2004	360596,65	399589,27	0,90
2005	395578,29	406550,9025	0,97
2006	387755,62	407880,8985	0,95
2007	366145,26	410683,197	0,89
2008	383948,66	484631,0209	0,79

Esta razón nos muestra la proporcion de deuda del almacén que fue adquirida mediante deuda. Podemos notar que con el transcurso de los años esta proporción irá bajando hasta un 76 % de financiamiento adquirido por deuda. Lo que nos indica que su grado de apalancamiento se irá reduciendo cada vez mas.
Si comparamos estos valores con los obtenidos con los resultados antes de la reingenieria podemos ver que su grado de apalancamiento era superior a estos hasta llegar el grado de que en un año era mayor a 1.

Razón deuda / capital = Deuda tot / cap.acc			
AÑOS	Deuda Total	Cap Acc	Razon
2004	360596,65	38991,69	9,25
2005	395578,29	10970,14	36,06
2006	387755,62	20121,27	19,27
2007	366145,26	44533,92	8,22
2008	383948,66	100676,81	3,81

Es el número de veces que la deuda representa el capital de los accionistas, podemos observar que estos valores tambien van disminuyendo con el transcurso de los años. Lo cual nos indica que el capital de los accionistas se vuelve más representativo en relación a sus pasivos.

Multiplicador de capital = Total Activos/Capital Acc			
AÑOS	Total Activos	Cap. Acc.	Razon
2004	399589,27	38991,69	10,25
2005	406550,90	10970,14	37,06
2006	407880,90	20121,27	20,27
2007	410683,20	44533,92	9,22
2008	484631,02	100676,81	4,81

CIB-ESPOL

Esta razón nos mostrará el total de activos que el almacen tiene por cada dólar de capital de los accionistas. Podemos notar que cada dólar de los activos representa mas de 4 dolares en activos. Lo que nos demuestra que los activos son mas representativos que el capital de los accionistas. Tambien podemos darnos cuenta que los valores van disminuyendo demostrándonos que el capital se vuelve cada vez más representativo en relación a los activos.

Para concluir con las razones de apalancamiento podemos notar que su grado de apalancamiento va disminuyendo y el capital se va haciendo más representativo con respecto a sus pasivos y a sus activos. Esto se debe por el hecho de que las utilidades percibidas en el transcurso de los 5 años de proyección van aumentando año a año a pesar de que los 2 primeros años se hayan obtenido pérdidas.

5.8.1.4 Razones de Rentabilidad

Atienden al rendimiento que generan las utilidades de la empresa, con estas razones se medirá la eficacia con la cual la empresa es capaz de generar utilidades en los 5 años de proyección, reflejarán el desempeño operativo, sus riesgos y el efecto del apalancamiento.

Margen de Utilidad Bruta = (Vtas - Costo de Vtas) / Ventas			
AÑOS	Vtas	Costo de Vtas	Razon
2004	679209,86	472611,99	0,30
2005	719962,44	500968,70	0,30
2006	763160,19	562888,44	0,26
2007	808949,80	596661,74	0,26
2008	857486,79	599815,69	0,30

Esta razon nos dará como resultado la cantidad de cada dólar de ventas que queda despues de pagar el costo de los bienes vendidos (costo de ventas).

Podemos ver que por cada dólar de ventas le quedarán mas de 26 centavos una vez que pague su costo de ventas.

Margen de Utilidad Neta = Utilidad Neta / Ventas			
AÑOS	Util Neta	Vtas	Razon
2004			
2005			
2006	13766,01	763160,19	0,02
2007	24659,24	808949,80	0,03
2008	56709,99	857486,79	0,07

Esta razón mide la utilidad que está disponible de cada dólar despues de que todos los gastos han sido pagados, incluyendo el costo de ventas, los gastos de ventas, generales y administrativos; la depreciación, el interés y finalmente los impuestos.

En los 2 primeros años de proyección se obtuvieron pérdidas por lo que es imposible el cálculo de esta razón, y en los siguientes años si se obtuvieron ganancias netas, las cuales representan entre un 2% y un 7% del total de ventas.
Podemos tambien darnos cuenta que año a año la proporcion de las utilidades netas con respecto a las ventas va aumentando.

Rendimiento sobre activos = Utilidad Neta / Activos Totales			
AÑOS	Util Neta	Total Activos	Razon
2004			
2005			
2006	13766,01	407880,90	0,03
2007	24659,24	410683,20	0,06
2008	56709,99	484631,02	0,12

Esta razón nos indica el margen de utilidad neta expresada como una proporción de los activos totales.
En los primeros 2 años no obtuvimos ganancias por lo que no se puede obtener esta razón pero en los siguientes años podemos observar que la utilidad neta representa entre un 4% y un 12% de los activos.
También podemos notar que año a año la proporción va aumentando, esto se debe a que las utilidades van creciendo en el transcurso de los años, por lo que la utilidad se hace cada vez mas representativa con respecto a los activos totales.

Para concluir con las razones de rendimiento podemos notar que a medida que pasan los años de proyeccion, el almacen se vuelve cada vez mas eficiente en la generacion de utilidades.

Razones de Cobertura: *nos demostraran el numero de veces que Juan Jose Aguirre podra cumplir con una obligación financiera particular*

Razón cobertura de Interés = Utilidad antes imptos / Gastos			
AÑOS	UAI	GxInteres	Razon
2004			
2005			
2006	21593,75	13343,75	1,62
2007	38681,16	8093,75	4,78
2008	88956,85	2843,75	31,28

Esta razón mide la cobertura del gasto de interés de la empresa. Como podemos observar las utilidades antes de impuestos sí cubren los gastos de interes en que incurre la compañía y a medida que pasan los años de pro yección las utilidades se foratlecen cada vez mas hasta llegar a se 32.13 veces mas que los gastos en intereses.

Razón de cobertura de cargos fijos = Util antes imptos + pago alquiler
Gastos x interes+pagos por alquiler

AÑOS	UAI+pagos por alquiler	GxInteres+ pagos x alquile	Razón
2004			
2005	15000,00	15000,00	1,00
2006	40343,75	32093,75	1,26
2007	62118,66	31531,25	1,97
2008	118253,73	32140,63	3,68

Tambien mide la cobertura que tendrá el almacén por los gastos de intereses pero tambien tomando en cuenta los pagos contractuales por arrendamiento.
Podemos ver que las utilidades netas si logra cubrir los gastos de interes tomando en cuenta los pagos por alquiler y a medida que pasan los años de proyeccion su cobertura se hace cada vez mas fuerte.

Podemos concluir con las razones de cobertura que el almacen con la aplicacion de la reingenieria y a medida que pasan los años de proyeccion, podra cubrir mas eficientemente los gastos financieros.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

CIB-ESPOL

5.9 ANALISIS DE SENSIBILIDAD PARA LOS FLUJOS ANUALES

5.9.1 Flujos anuales proyectados a generarse con la aplicación de la reingeniería

	AÑOS				
RUBROS	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
INGRESOS					
Saldo Inicial	51715,81	153925,61	202081,23	322163,64	422586,95
Cartera Contado	12840,08	13610,48	14427,11	15292,73	16210,30
Cartera	619352,88	821259,57	776256,10	822510,29	872166,90
Cartera otras CXC	2779,01	1449,67	1000,00	1000,00	0,00
Otros Ing	16875,00	21093,75	26367,19	32958,98	41198,73
TOTAL INGRESOS	**703562,78**	**1011339,07**	**1020131,63**	**1193925,64**	**1352162,88**
EGRESOS					
NOMINA					
Sueldos,Comp,otros	55654,50	55102,95	59137,51	60320,26	61526,66
Beneficios Sociales	6394,27	6480,71	7047,29	7141,91	7238,42
Comis. y bonf.	15037,00	15939,22	17707,06	18769,49	19895,66
Aporte al IESS	6301,18	6301,18	6897,80	7035,76	7176,47
Fondo de Reserva	4321,80	4321,80	4731,00	4825,62	4922,13
IECE-SECAP	518,62	528,99	567,72	579,07	590,66
Sobretiempos	544,00	544,00	688,00	688,00	688,00
GASTOS GENERALES					
Luz	5243,70	5243,70	5243,70	5243,70	5243,70
Telefono	3348,02	3348,02	2795,18	2795,18	3348,02
Agua	299,22	299,22	299,22	299,22	299,22
Arriendo	12000,00	15000,00	18750,00	23437,50	29296,88
Manten Varios	4798,49	2798,49	2798,49	2798,49	2798,49
Movilizacion	6208,10	6208,10	3235,97	6208,10	6208,10
Fletes (mercaderia)	2880,00	3052,80	3235,97	3430,13	3635,93
Internet	516,00	516,00	516,00	516,00	516,00
Hospedaje (Vtas)	2400,00	2544,00	2696,64	2858,44	3029,94
Gastos viaticos cob	54,68	54,68	54,72	54,72	54,72
Guardiania	243,24	243,24	243,24	243,18	243,24
Uniformes	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00
Servicios Prestados	3600,00	3816,00	4044,96	4287,66	4544,92
Utilies de Oficina	1440,70	1440,70	1440,72	1440,72	1440,72
Utiles de limpieza	214,46	214,44	214,44	214,44	214,44

PREST BANCARIOS					
Banco Bolivariano	21477,78	0,00	0,00	0,00	0,00
Reestruc.Prest. Bco Machala	0,00	56093,75	50843,75	45593,75	40343,75
IMPUESTOS X PAGAR					
Ret en la fuente	4256,27	4319,77	4868,91	5161,04	5470,71
Iva Pagado	-62385,37	-60117,26	-63724,29	-71600,62	-71600,62
Iva por pagar	23725,87	31748,97	33653,91	35673,14	37813,53
INTERESES POR PAGAR					
Int. Pres L Plazo	21000,00				
PAGOS A PROVEEDORES					
La Ganga	126086,97	208287,47	164691,32	174572,80	205203,77
CXP Ganga 3 m.	0,00		0,00	0,00	0,00
Int. Mora 3 m.	0,00	2826,74	0,00	0,00	0,00
Marcimex	133978,72	154133,90	153731,53	161978,22	189937,86
CXP Marcimex 1m	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Int. Mora 1 mes.	0,00	129,19	0,00	0,00	0,00
Rossy Fashion	78424,43	95503,45	120590,44	107307,67	113746,13
CXP Rossy 2m	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Int Mora 2 m.	0	104,95	0,00	0,00	0,00
Mabe Ecuador	66271,88	80704,36	110461,84	90679,42	96120,18
CXP Mabe 2m	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
In por mora 2 m	127,74	424,86	0,00	0,00	0,00
OTROS EGRESOS					
Sist de inform	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cent. telefonica	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad	50022,91	47780,20	46961,99	46515,71	46474,04
Merchandising	1680,00	1780,80	1887,65	2000,91	2120,93
Asesoramiento Reing	3750,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Monitoreo Reing.	4500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS	**607545,17**	**758329,39**	**766922,68**	**751679,62**	**829152,62**
TOTAL ING - EGRE	**96017,61**	**253009,69**	**253208,95**	**442246,02**	**523010,27**

5.9.2 Análisis de los Flujos de Caja

De acuerdo a los flujos proyectados podemos identificar ciertos puntos importantes que son los siguientes:

* A traves del tiempo los ingresos anuales de flujo de caja aumentan cada año, esto se da debido a que aunque los egresos aumentan tambien anualmente de acuerdo a las diferentes políticas esta - blecidas para la proyección, los ingresos tambien aumentan y principalmente debido al aumento de la recuperación de cartera ya que se pretende que las ventas aumenten cada año y por lo tanto también será más el dinero que se recaude por este concepto cada año.

* Los otros egresos que son originados por la aplicación de la reingeniería como el sistema de información, la central telefónica,los honorarios de los asesores que elaboran el proyecto de rein - geniería y el monitoreo del funcionamiento de este serán originados solo el primer año de proye - ción puesto que es aquí cuando se los adquiere, y por lo tanto, puestos en marcha, los dos egresos adicionales que son el merchandising visual y la publicidad se los mantendrá anualmente tratando siempre de manejar el presupuesto para este rubro de la mejor manera de modo que produzcan el efecto requerido en las ventas,ya que publicidad es el rubro de mayor monto dentro de los egre - sos anuales a excepción de las compras a los proveedores.

La evaluación financiera del presente proyecto de reingeniería se ha hecho sobre la base de una serie de antecedentes escasa o nada controlables por parte del almacén Juan José Aguirre el cual será el encargado de implementar el proyecto, estando representados en los flujos de caja proyec - tados para los 5 años siguientes de funcionamiento de la empresa. Debido a esto debemos saber que los flujos de caja analizados son los estimados y estos podrán tener variabilidad en el futuro con los flujos de caja reales , esta variabiliad se conoce como riesgo, y para tratar de evitar un grande riesgo es que todas las cifras para hacer las proyecciones han sido obtenidos de datos históricos y utilizados con un criterio conservador.

5.9.3 Análisis de Sensibilidad

Es necesario que para fomular un proyecto se entreguen los máximos antecedentes para que quien deba tomar la decisión de emprenderlo disponga de los elementos de juicio suficientes para ello. Con ese objetivo y como una forma de agregar información a los resultados pronosticados en el presente proyecto de reingeniería se puede realizar un análisis de sensibildiad que permita conocer cuan sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisorios.

En la proyección de flujos de caja existen equivocaciones en las estimaciones futuras por lo incier- to que resulta la proyección de cualquier variable incontrolable en uno o mas parámetros, al incluir estas variaciones en los criterios de evaluzación empleados.
Un proyecto será sensible a las variacionesden cambiar diferentes decisiones iniciales.
El análisis de sensibilidad revela el efecto que tienen las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes.
Para realizar el análisis de sensibilidad de nuestros flujos de caja hemos planteado 3 escenarios posibles que se los presentamos a continuación tomando cada uno de ellos variaciones de incre - mentos y decrementos simultaneamente de modo que se puedan ver los efectos en los saldos finales netos de efectivo.

5.9.3.1 ESCENARIO 1

Los ingresos de cada año disminuirán en un 5% y los egresos aumentarán en un 5%.

CIB-ESPOL

	AÑOS				
RUBROS	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
INGRESOS					
Saldo Inicial	49130,02	146229,33	191977,17	306055,46	401457,61
Cartera Contado	12198,07	12929,95	13705,75	14528,10	15399,78
Cartera	588385,24	780196,59	737443,30	781384,77	828558,56
Cartera otras CXC	2640,06	1377,19	950,00	950,00	0,00
Otros Ing	16031,25	20039,06	25048,83	31311,04	39138,79
TOTAL INGRESOS	**668384,65**	**960772,12**	**969125,05**	**1134229,36**	**1284554,74**
EGRESOS					
NOMINA					
Sueldos,Comp,otros	58437,23	57858,10	62094,38	63336,27	64603,00
Beneficios Sociales	6713,98	6804,74	7399,66	7499,01	7600,34
Comis. y bonf.	15788,85	16736,18	18592,42	19707,96	20890,44
Aporte al IESS	6616,24	6616,24	7242,69	7387,54	7535,29
Fondo de Reserva	4537,89	4537,89	4967,55	5066,90	5168,24
IECE-SECAP	544,55	555,44	596,11	608,03	620,19
Sobretiempos	571,20	571,20	722,40	722,40	722,40
GASTOS GENERALES					
Luz	5505,89	5505,89	5505,89	5505,89	5505,89
Telefono	3515,42	3515,42	2934,94	2934,94	3515,42
Agua	314,18	314,18	314,18	314,18	314,18
Arriendo	12600,00	15750,00	19687,50	24609,38	30761,72
Manten Varios	5038,41	2938,41	2938,41	2938,41	2938,41
Movilizacion	6518,51	6518,50	3397,77	6518,50	6518,51
Fletes (mercaderia)	3024,00	3205,44	3397,77	3601,63	3817,73
Internet	541,80	541,80	541,80	541,80	541,80
Hospedaje (Vtas)	2520,00	2671,20	2831,47	3001,36	3181,44
Gastos viaticos cob	57,41	57,41	57,46	57,46	57,46
Guardiania	255,40	255,40	255,40	255,34	255,40
Uniformes	640,50	640,50	640,50	640,50	640,50
Servicios Prestados	3780,00	4006,80	4247,21	4502,04	4772,16
Utilies de Oficina	1512,74	1512,74	1512,76	1512,76	1512,75
Utiles de limpieza	225,18	225,16	225,16	225,16	225,16
PRESTAMOS BANCARIOS					
Banco Bolivariano	22551,67	0,00	0,00	0,00	0,00
Reestruc.Prest. Bco Machala	0,00	58898,44	53385,94	47873,44	42360,94
IMPUESTOS POR PAGAR					
Ret en la fuente	4469,09	4535,76	5112,36	5419,10	5744,24
Iva Pagado	-65504,64	-63123,12	-66910,51	-75180,65	-75180,65
Iva por pagar	24912,16	218701,85	172925,89	183301,44	215463,96

CIB-ESPOL

INTERESES POR PAGAR					
Int. Pres L Plazo	22050,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGOS A PROVEEDORES					
La Ganga	132391,31	100278,62	126619,97	112673,06	119433,44
CXP Ganga 3 m.		0,00			
Int. Mora 3 m.		2968,08			
Marcimex	140677,66	84739,58	115984,93	95213,39	100926,19
CXP Marcimex 1m		0,00			
Int. Mora 1 mes.		135,65			
Rossy Fashion	82345,65	100278,62	126619,97	112673,06	119433,44
CXP Rossy 2m		0,00			
Int Mora 2 m.		110,19			
Mabe Ecuador	69585,48	50169,21	49310,09	48841,50	48797,74
CXP Mabe 2 m	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Int por Mora 2 m	121,93	446,10			
OTROS EGRESOS					
Sist de inform	1050,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cent. telefonica	1050,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad	52524,06	50169,21	49310,09	48841,50	48797,74
Merchandising	1764,00	1869,84	1982,03	2100,95	2226,98
TOTAL EGRESOS	**629247,74**	**751516,68**	**784444,16**	**743244,23**	**799702,47**
TOTAL ING - EGRE	**39136,9061**	**265660,1741**	**265869,402**	**464358,3248**	**549160,7803**

5.9.3.2 ESCENARIO 2

Los ingresos disminuyen en un 10% y los egresos aumentan en un 10%

RUBROS	2004	2005	2006	2007	2008
INGRESOS					
Saldo Inicial	46544,2306	138533,0457	181873,1109	289947,2756	380328,2579
Cartera Contado	11556,0704	12249,4306	12984,39643	13763,46022	14589,26783
Cartera	557417,596	739133,6131	698630,4904	740259,2578	784950,2133
Cartera otras CXC	2501,109	1304,703	900	900	0
Otros Ing	15187,5	18984,375	23730,46875	29663,08594	37078,85742
TOTAL INGRESOS	**633206,506**	**910205,1674**	**918118,4665**	**1074533,08**	**1216946,596**
EGRESOS					
NOMINA					
Sueldos,Comp,otros	58437,23	57858,10	62094,38	63336,27	64603,00
Beneficios Sociales	6713,98	6804,74	7399,66	7499,01	7600,34
Comis. y bonf.	15788,85	16736,18	18592,42	19707,96	20890,44
Aporte al IESS	6616,24	6616,24	7242,69	7387,54	7535,29

Fondo de Reserva	4537,89	4537,89	4967,55	5066,90	5168,24
IECE-SECAP	544,55	555,44	596,11	608,03	620,19
Sobretiempos	571,20	571,20	722,40	722,40	722,40
GASTOS GENERALES					
Luz	5768,07	5768,07	5768,07	5768,07	5768,07
Telefono	3682,82	3682,82	3074,70	3074,70	3682,82
Agua	329,14	329,14	329,14	329,14	329,14
Arriendo	13200,00	16500,00	20625,00	25781,25	32226,56
Manten Varios	5278,34	3078,34	3078,34	3078,34	3078,34
Movilizacion	6828,91	6828,91	3559,56	6828,91	6828,91
Fletes (mercaderia)	3168,00	3358,08	3559,56	3773,14	3999,53
Internet	567,60	567,60	567,60	567,60	567,60
Hospedaje (Vtas)	2640,00	2798,40	2966,30	3144,28	3332,94
Gastos viaticos cob	60,15	60,15	60,19	60,19	60,19
Guardiania	267,56	267,56	267,56	267,50	267,56
Uniformes	671,00	671,00	671,00	671,00	671,00
Servicios Prestados	3960,00	4197,60	4449,46	4716,42	4999,41
Utilies de Oficina	1584,77	1584,77	1584,79	1584,79	1584,79
Utiles de limpieza	235,91	235,88	235,88	235,88	235,88
PRESTAMOS BANCARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Banco Bolivariano	23625,56	0,00	0,00	0,00	0,00
Reestruc.Prest. Bco Machala	0,00	61703,13	55928,13	50153,13	44378,13
IMPUESTOS POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ret en la fuente	4681,90	4751,75	5355,80	5677,15	6017,78
Iva Pagado	-68623,91	-66128,98	-70096,72	-78760,68	-78760,68
Iva por pagar	26098,46	34923,86	37019,30	39240,45	41594,88
INTERESES POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Int. Pres L Plazo	23100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGOS A PROVEEDORES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
La Ganga	138695,66	229116,22	181160,45	192030,08	225724,15
CXP Ganga 3 m.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Int. Mora 3 m.	0,00	3109,41	0,00	0,00	0,00
Marcimex	147376,59	169547,29	169104,68	178176,04	208931,65
CXP Marcimex 1m	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Int. Mora 1 mes.	0,00	142,10	0,00	0,00	0,00
Rossy Fashion	86266,87	105053,79	132649,49	118038,44	125120,75
CXP Rossy 2m	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Int Mora 2 m.	0,00	115,44	0,00	0,00	0,00
Mabe Ecuador	72899,07	88774,80	121508,03	99747,36	105732,20
CXP Mabe 2 m	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Int por Mora 2 m	140,51	467,35	0,00	0,00	0,00
OTROS EGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

CIB-ESPOL

Sist de inform	1100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cent. telefonica	1100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad	55025,20	52558,22	51658,19	51167,28	51121,44
Merchandising	1848,00	1958,88	2076,41	2201,00	2333,03
TOTAL EGRESOS	**654786,12**	**829701,38**	**838776,12**	**821879,58**	**906965,98**
TOTAL INGRE - EGRE	**-21579,62**	**80503,79**	**79342,34**	**252653,50**	**309980,62**

5.9.3.3 ESCENARIO 3

Los ingresos disminuyen en un 20% y los egresos aumentan en un 20%

RUBROS	2004	2005	2006	2007	2008
INGRESOS					
Saldo Inicial	41372,65	123140,49	161664,99	257730,91	338069,56
Cartera Contado	10272,06	10888,38	11541,69	12234,19	12968,24
Cartera	495482,31	657007,66	621004,88	658008,23	697733,52
Cartera otras CXC	2223,21	1159,74	800,00	800,00	0,00
Otros Ing	13500,00	16875,00	21093,75	26367,19	32958,98
TOTAL INGRESOS	**562850,23**	**809071,26**	**816105,30**	**955140,52**	**1081730,31**
EGRESOS					
NOMINA					
Sueldos,Comp,otros	66785,40	66123,54	70965,01	72384,31	73832,00
Beneficios Sociales	7673,12	7776,85	8456,75	8570,29	8686,11
Comis. y bonf.	18044,40	19127,07	21248,48	22523,38	23874,79
Aporte al IESS	7561,42	7561,42	8277,36	8442,91	8611,76
Fondo de Reserva	5186,16	5186,16	5677,20	5790,74	5906,56
IECE-SECAP	622,34	634,79	681,26	694,89	708,79
Sobretiempos	652,80	652,80	825,60	825,60	825,60
GASTOS GENERALES					
Luz	6292,44	6292,44	6292,44	6292,44	6292,44
Telefono	4017,62	4017,62	3354,22	3354,22	4017,62
Agua	359,06	359,06	359,06	359,06	359,06
Arriendo	14400,00	18000,00	22500,00	28125,00	35156,25
Manten Varios	5758,19	3358,19	3358,19	3358,19	3358,19
Movilizacion	7449,72	7449,72	3883,16	7449,72	7449,72
Fletes (mercaderia)	3456,00	3663,36	3883,16	4116,15	4363,12
Internet	619,20	619,20	619,20	619,20	619,20
Hospedaje (Vtas)	2880,00	3052,80	3235,97	3430,13	3635,93
Gastos viaticos cob	65,62	65,62	65,66	65,66	65,66
Guardiania	291,89	291,89	291,89	291,82	291,89
Uniformes	732,00	732,00	732,00	732,00	732,00
Servicios Prestados	4320,00	4579,20	4853,95	5145,19	5453,90

Utilies de Oficina	1728,84	1728,84	1728,86	1728,86	1728,86
Utiles de limpieza	257,35	257,33	257,33	257,33	257,33
PRESTAMOS BANCARIOS					
Banco Bolivariano	25773,33				
Reestruc.Prest. Bco Machala		67312,50	61012,50	54712,50	48412,50
IMPUESTOS POR PAGAR					
Ret en la fuente	5107,53	5183,73	5842,69	6193,25	6564,85
Iva Pagado	-74862,45	-72140,71	-76469,15	-85920,74	-85920,74
Iva por pagar	28471,04	38098,76	40384,69	42807,77	45376,23
INTERESES POR PAGAR					
Int. Pres L Plazo					
PAGOS A PROVEEDORES	25200,00				
La Ganga					
CXP Ganga 3 m.	151304,36	249944,97	197629,58	209487,36	246244,53
Int. Mora 3 m.					
Marcimex		3392,09			
CXP Marcimex 1m	160774,46	184960,68	184477,84	194373,86	227925,44
Int. Mora 1 mes.					
Rossy Fashion		155,02			
CXP Rossy 2m	94109,31	114604,14	144708,53	128769,21	136495,36
Int Mora 2 m.					
Mabe Ecuador		125,94			
CXP Mabe 2m	79526,26	96845,23	132554,21	108815,30	115344,22
In por mora 2 m					
OTROS EGRESOS	153,28	509,83			
Sist de inform					
Cent. telefonica	1200,00				
Publicidad	1200,00				
Merchandising	60027,49	57336,24	56354,39	55818,85	55768,85
TOTAL EGRESOS	**717138,21**	**907858,30**	**918042,03**	**899614,46**	**992438,02**
TOTAL INGRE - EGRE	**-154287,98**	**-98787,04**	**-101936,73**	**55526,06**	**89292,29**

5.9.3.4 Conclusiones del análisis de Sensibilidad

De acuerdo a lo que se puede observar en esos 3 escenarios podemos decir que :

* Con la aplicación de la reingeniería el almacen Juan José Aguirre soportará desde el primer año de la aplicación una variación de acuerdo a la proyección de un cinco por ciento de disminución en sus ingresos anuales y un aumento en un cinco por ciento de los egresos anuales también sin que esto origine saldos de flujo de caja negativo en cualquiera de los 5 años proyectados.

* Una disminución de un diez por ciento simultáneamente con un incremento de diez por ciento en sus ingresos no será posible soportarlo sin obtener saldos negativos en el primer año de aplicación de la reingeniería, en cambio sí es soportado en los cuatro años siguientes ya que se tienen mayo - res entradas de dinero.

* En el tercer escenario nos podemos dar cuenta que el decremento en un veinte por ciento de los ingresos anuales al mismo tiempo que el incremento en veinte por ciento en los egresos es una va - riación muy drástica para los flujos de efectivo de modo que solo son soportadas en los últimos dos años de proyección ya que estos son aquellos en que los ingresos son bastantes grandes y pueden ser disminuidos y aun así alcanzar para cubrir un alto incremento en todos los egresos.

* A medida que pasa el tiempo el almacén puede soportar cambios fuertes en su flujo debido a que se irá aumentando las ventas lo que genera la mayor parte de sus ingresos, con lo cual podemos decir que tiene capacidad económica para salir adelante a pesar de que tenga situaciones en las que presente disminución en sus ventas o incremento en los egresos. De acuerdo a esta proyección en los años que van más allá de los proyectados el almacén tendrá mayores egresos.

Manipulando de diferentes formas los datos existentes en los flujos de modo que se puedan obtener mayores conclusiones de acuerdo a cambio en sus flujos de efectivo podemos detectar que:

* Si los ingresos los mantenemos constantes, es decir no aumentan ni disminuyen en ninguno de los 5 años de proyección:
  ** Los egresos pueden aumentar hasta un 17,5% y todos los flujos anuales siguen siendo positivos
  ** Si se produce un aumento en los egresos del 25% los flujos a partir del segundo año se mantie- nen con saldos positivos.
  ** Con un aumento en egresos hasta en un 17,62% quedamos aproximadamente tabla en el primer año de proyeccion
  ** Con un aumento en egresos hasta en un 33,52% quedamos aproximadamente tabla en el se - gundo año de proyección.
  ** Con un aumento en egresos hasta en un 33,185% quedamos aproximadamente tabla en el tercer año de proyección.
  ** Con un aumento en egresos hasta en un 59,15% quedamos aproximadamente tabla en el cuarto año de proyección.
  ** Con un aumento en egresos hasta en un 63,32% quedamos aproximadamente tabla en el quinto año de proyección.

* Si ahora mantenemos constantes los egresos y disminuimos las ventas para ver hasta que punto pueden caer en los 5 años de proyección:
  ** Los ingresos pueden caer en un 13,6% y quedamos aproximadamente tabla en el flujo de efectivo del primer año de proyección
  ** Los ingresos pueden caer en un 25,1% y quedamos aproximadamente tabla en el flujo de efectivo del segundo año de proyección.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

** Los ingresos pueden caer en un 24,9% y quedamos aproximadamente tabla en el flujo de efectivo del tercer año de proyección.
** Los ingresos pueden caer en un 37,15% y quedamos aproximadamente tabla en el flujo de efectivo del cuarto año de proyección.
** Los ingresos pueden caer en un 38,76 % y quedamos aproximadamente tabla en el flujo de efectivo del quinto año de proyección.

De estos diferentes cambios que se dan en los flujos de efectivo para ver el efecto que tiene en su saldo neto final en cada uno de los años de proyección podemos decir también que con el paso de los años y si la aplicación de la reingeniería se maneja de la forma en que se la plantea en el pre - sente proyecto además de manejar un mejoramiento contínuo en el area comercial y en las demás relacionadas con la actividad del almacén logrando siempre que por lo menos se cumpla el criterio conservador de las proyecciones realizadas en esta reingeniería se podrá soportar significantes aumentos en los egresos e incluso disminuciones en los egresos manteniendo por lo menos un nivel tabla de flujos de efectivo.

5.10 VALOR ACTUAL NETO

VAN: este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egre - sos expuestos en moneda actual.

Este método se basa en el concepto de valor equivalente de todos los flujos de efectivo re - lativos a alguna base o punto de inicio en el tiempo llamado presente. Es decir todos los flujos entrantes y salientes se anticipan al punto presente en el tiempo a una tasa de interés. Un VP positivo para un proyecto es un monto de utilidad en dólares sobre el monto mínimo requerido.

Con este método calcularemos el valor presente de todos los flujos de efectivo futuros esperados del proyecto usando una tasa de rendimiento minimo deseada.

Utilizaremos este criterio para evaluar el presente proyecto de reingeniería tomando todos aquellos ingresos y egresos finales en cada año de los flujos de efectivo.

5.10.1 Valor Actual Neto del Proyecto de Reingeniería

Inversión Inicial: en este proyecto la inversion inicial es la cantidad a invertirse para poder aplicar la reingeniería y que salió del flujo de efectivo del año 2003. Como se trata de una reingenieria, la empresa en funcionamiento ya cuenta con activos que nos servirán para continuar con el funcionamiento de la misma.

Por lo que nos quedará como inversión inicial aquellos activos traidos a valor de mercado que no sean considerados en los flujos de efectivo y que aporten en el funcionamiento del almacen los cuales son los siguientes:

Activos	*Año 2003*
Total disponible	15987,35
Total valores efectivar y negociar	37436,31
Total Inversiones Temporales	901,11
Total Inventarios	13214,848
Intereses devengados corto plazo	7193,3925
Deposito en Garantia	800
Cias Relacionadas	656
Activo Fijo	7336,256
Intereses devengados largo plazo	2537,711
Activos no corrientes	311,608
Garantia Colateral	4964,11
	91338,692

Inversión del flujo de efectivo Año 2003 para la aplicación de la reingeniería.

GASTO	VALOR
Sistema de Información	$ 500
Pintura del área no ventas	$ 1.000
Central telefónica	$ 1.000
Merchandising Visual (área de no ventas y ventas)	$ 2.940
Parte del prestamo	*27258,15*
Asesoramiento50%	*4000*
TOTAL	***$ 36.698***



CIB-ESPOL

TOTAL INVERSION INICIAL = $ 128.036,84

Tasa de descuento: para el cálculo del VAN utilizaremos la tasa de descuento del 18%, la cual es resultado de la siguiente fórmula:

Tasa de descuento (r) = % INV.PREST * T.PREST. + % INV PAT * T.PAT

% INV PREST: es la proporción que representa el préstamo con respecto a la inversión de la aplica - ción de la reingenieria

$$\%\ \text{INV PREST} = \frac{\text{PRESTAMO}}{\text{INV REING.}} = \frac{20000}{68528,56} = 29\%$$

T. PREST: es la tasa de interés a la que el banco entregó el préstamo la cual fue del 14%.

% INV. PAT. : es la proporción de la inversión de la aplicación de la reingenieria que no fue finan - ciada por préstamo, sino por patrimonio del almacen. La cual fue del 71%

T. PAT: es la tasa de ganancia exigida por los accionistas, en nuestro caso ellos exigen un 20% al año.

Tasa de descuento (r) = 0,29 * 0,14 + 0,71*0,2 = 18%

	INVERSION INICIAL: -128036,84				
	FLUJOS ANUALES AÑOS				
	2004 t=1	2005 t=2	2006 t=3	2007 t=4	2008 t=5
INGRESOS	651846,97	857413,47	818050,40	871762,00	929575,93
EGRESOS	607545,17	758329,39	766922,68	751679,62	829152,62
FLUJOS NETOS	44301,80	99084,08	51127,72	120082,38	100423,31
	VAN(18%) =	$ 117.618,72			

De acuerdo a los datos anteriores, es decir, la inversión inicial y los diferentes flujos que se generan durante los 5 años de proyección con las dos tasas de descuentos utilizadas, obte - nemos valores actuales netos positivos de modo que podemos decir que el proyecto de reingeniería es atractivo, puesto que la aplicación de esta produce que la empresa aumenta su valor ya que el valor presente de las entradas futuras de efectivo que tendrá con la reingeniería exceden el valor presente de las salidas futuras de efectivo.

De acuerdo a los valores obtenidos del VAN podemos interpretar como que con una tasa de descuento del 18% el almacén Juan José Aguirre con la aplicación del proyecto de la reingeniería en su actividad comercial durante los 5 años de proyección obtiene $117568,63 de remanente sobre lo exigido.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

5.10.2 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Debido a que el futuro es incierto, las entradas de efectivo en realidad pueden ser diferen - tes de lo que se espera o predice. Para examianr esa incertidumbre, es necesario uilizar el análisis de sensibilidad que muestre las consecuencias financieras que se darían si las en - tradas y salidas de efectivo fueran en realidad diferentes a las esperadas. Por esto es necesario saber que le sucedería al VPN si cambian las predicciones de flujos de efectivo

Realizar este análisis es importante puesto que da respuestas inmediatas acerca de los acontecimientos futuros posibles. También muestra cuan arriesgado puede ser el proyecto al mostrar cuan sensible es el cambio.

A continuación presentamos los diferentes escenarios con los cambios simultaneos en ingresos y egresos utilizados para el análisis de sensibilidad de los flujos de efectivo, para en esta oportunidad identificar los cambios en el VAN con los cambios en los flujos.

CIB-ESPOL

5.10.2.1 ESCENARIO 1

LOS INGRESOS DISMINUYEN EN UN 5% Y LOS EGRESOS AUMENTAN EN UN 5%

	INVERSION INICIAL: -128036,84				
	FLUJOS ANUALES AÑOS				
	2004 t=1	2005 t=2	2006 t=3	2007 t=4	2008 t=5
INGRESOS	619254,62	814542,80	777147,88	828173,90	883097,14
EGRESOS	629247,74	751516,68	784444,16	743244,23	799702,47
FLUJOS NETOS	-9993,12	63026,12	-7296,28	84929,67	83394,66
	VAN(18%) =	$ -15.423,59			

5.10.2.2 ESCENARIO 2

LOS INGRESOS DISMINUYEN EN UN 10% Y LOS EGRESOS AUMENTAN EN UN 10%

	INVERSION INICIAL: -140840,53				
	FLUJOS ANUALES AÑOS				
	2004 t=1	2005 t=2	2006 t=3	2007 t=4	2008 t=5
INGRESOS	586662,28	771672,12	736245,36	784585,80	836618,34
EGRESOS	654786,12	829701,38	838776,12	821879,58	906965,98
FLUJOS NETOS	-68123,85	-58029,26	-102530,77	-37293,77	-70347,64
	VAN(18%) =	$ -352.637,02			

5.10.2.3 ESCENARIO 3

LOS INGRESOS DISMINUYEN EN UN 20% Y LOS EGRESOS AUMENTAN EN UN 20%

	INVERSION INICIAL: -153644,21				
	FLUJOS ANUALES AÑOS				
	2004 t=1	2005 t=2	2006 t=3	2007 t=4	2008 t=5
INGRESOS	521477,58	685930,77	654440,32	697409,60	743660,75
EGRESOS	717138,21	907858,30	918042,03	899614,46	992438,02
FLUJOS NETOS	-195660,63	-221927,53	-263601,72	-202204,85	-248777,28
	VAN(18%) =	$ -852.317,19			

Conclusiones del análisis de sensibilidad

De acuerdo a las variaciones en los flujos de efectivo podemos decir del Valor Actual Neto que:

* El primer escenario produce cambios en el VAN el cual se hace negativo a la tasa de descuento del 18% , lo que nos quiere decir que cuando lleguen a disminuir los ingresos en un 5% y a aumentar los egresos en un 5% ya no existirá un remanente sobre lo exigido en el presente proyecto de aplicación de la reingeniería a la actividad comercial de el almacén Juan José Aguirre

* Las demás variaciones representadas en los 2 adicionales escenarios nos muestran que los VAN con las dos tasas de descuento utilizadas se hacen negativos por lo que entendemos que el Valor Actual Neto es sensible a las variaciones de los flujos de efectivo por lo que en lugar de obtener remanente sobre lo exigido los valores negativos del VAN serán las cantidades que falta para que el proyecto de aplicación de la reingeniería rente lo exigido.

Con estas dos conclusiones podemos decir que la disminución de los ingresos de los flujos anuales afecta mas al VAN del proyecto de reingeniería en la actividad comercial de Juan José Aguirre que el aumento de los egresos.

* Si no tenemos ningun cambio en los ingresos y hacemos cambios en los egresos obtenemos que:
  ** Con un aumento de 5,13% en los egresos obtenemos que aproximadamente el VAN se hace cero con la tasa de descuento del 18%, entonces sin cambio en ingresos los egresos pueden aumentar hasta un 5,13% de manera que obtengamos un VAN positivo.

* Ahora hacemos el análisis en el caso de que se mantengan los egresos constantes pero se produzcan cambios en los ingresos de la siguiente manera:
  ** Con la tasa de descuento del 18% utilizada podemos decir que manteniendo los egresos constantes a lo largo de los 5 años los ingresos pueden caer hasta un 4,64% que es el punto en donde obtenemos un VAN de aproximadamente cero.

De acuerdo a esos cuatro puntos mencionados también podemos decir que la variable de ingresos del flujo de efectivo afecta más al VAN que los egresos, ya que los cambios en egresos que se pueden presentar manteniendo los ingresos constantes para obtener un VAN de cero son mayores que los que se puedan presentar en los ingresos, es decir, puedo aumentar mis egresos en mayor proporción que la disminución en ingresos que pueda tener de modo que obenga el VAN positivo.
De todo el análisis de sensibilidad del VAN realizado se puede concluir que este es más sensible a disminuciones en los ingresos anuales que a aumento en egresos anuales.

5.11 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno nos ayudará a evaluar el proyecto de la reingenieria en el alma - cen en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos.
Para poder aceptar la factibilidad de nuestro proyecto de la aplicación de la reingenieria en el almacen compararemos con la tasa de descuento de la empresa, que en nuestro caso es el 18%

5.11.1 TIR de la proyección de Flujos

T	AÑOS	FLUJOS
t=0		-128036,84
t=1	2004	44301,80
t=2	2005	99084,08
t=3	2006	51127,72
t=4	2007	120082,38
t=5	2008	100423,31
	TIR =	**48,92%**



CIB-ESPOL

La TIR de nuestro proyecto de reingenieria es del 48,91 %, que si podemos observar es mayor a las tasas de descuento utilizadas para el cálculo del VAN, por lo tanto el proyecto es factible y se debe llevar a cabo.

5.11.2 Análisis de Sensibilidad

Para evaluar más detalladamente la factibilidad del proyecto utilizando el criterio de la TIR, y tambien por el hecho mencionado anteriormente de la incertidumbre en el entorno y del futuro, ya que no se conoce las entradas reales del proyecto, realizaremos un ana- lisis para la evaluar la sensibilidad del proyecto a las variaciones en los flujos de ingresos y egresos.
Tomaremos en cuenta 3 escenarios con cambios simultaneos en igual magnitudes tanto en los magnitudes tanto en los ingresos y egresos con variaciones del 5, 10 y 20 %

5.11.2.1 ESCENARIO 1

Ingresos disminuyen 5% y egresos aumentan 5%

T	AÑOS	FLUJOS
t=0		-128036,84
t=1	2004	-9993,12
t=2	2005	63026,12
t=3	2006	-7296,28
t=4	2007	84929,67
t=5	2008	83394,66
	TIR =	**14,085%**

5.11.2.2 ESCENARIO 2

Ingresos disminuyen 10% y egresos aumentan 10%

T	AÑOS	FLUJOS
t=0		-140840,53
t=1	2004	-68123,85
t=2	2005	-58029,26
t=3	2006	-102530,77
t=4	2007	-37293,77
t=5	2008	-70347,64
	TIR =	NEGATIVA

5.11.2.3 ESCENARIO 3

Ingresos disminuyen 20% y egresos aumentan 20%

T	AÑOS	FLUJOS
t=0		-153644,21
t=1	2004	-195660,63
t=2	2005	-221927,53
t=3	2006	-263601,72
t=4	2007	-202204,85
t=5	2008	-248777,28
	TIR =	NEGATIVA

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

5.11.2.4 Conclusiones del Análisis de Sensibilidad de la TIR

* En el primer escenario en donde asumimos que los ingresos disminuyen en un 5% y los egresos aumentan en igual proporción, la TIR disminuye de 48,71% a 13,89 %, lo cual hace que nuestro proyecto sea menos atractivo, ya que la TIR es menor que la tasa de descuento utilizada.

* En los otros 2 escenarios donde asumimos variaciones mas altas del 10 y 20 % en los ingresos y egresos podremos ver que no existe factibilidad de que el proyecto se lleve a cabo debido a que las TIR son negativas lo que nos indica que el proyecto es sensible a variaciones de esta magnitud y por lo tanto no se logre ni cubrir la tasa interna de retorno del 18%.

* Para obtener mayor cantidad de conclusiones en el presente análisis de sensibilidad de acuerdo a los efectos en la TIR hemos realizado algunos cambios en los flujos de efectivo con los cuales podemos observar los siguientes efectos:

** Si mantenemos constantes los egresos y hacemos variaciones en los ingresos, estos pueden caer hasta en un 4,63 % que es el punto en donde la TIR es aproximadamene igual a la tasa de descuento del 18%, es decir, los ingresos pueden tener una disminución hasta 4,63% y la aplicación de la reingeniería en el funcionamiento de la empresa será atractiva.

** Si ahora mentenemos constantes los ingresos y hacemos variaciones en los egresos, nos damos cuenta que estos pueden subir hasta un 5.15% que es el punto en donde la TIR alcanza el mismo nivel de la tasa de descuento del 18%. Es decir, con un aumento de los ingresos hasta en 5,15% la aplicación de nuestro proyecto de reingeniería será atractiva.

* De los dos puntos anteriores podemos notar que es preferible que los egresos aumenten durante los años de proyección de aplicación de este proyecto de reingeniería en Juan José Aguirre ya que el aumento en estos tiene menos efecto en la Tasa Interna de Retorno que la disminución de los ingresos, esto se puede ver ya que al mantener constantes una de las dos variables y mover la otra nos damos cuenta que los aumentos en egresos son mayores que las disminuciones en los egresos para llegar a obtener que la TIR se iguales a las dos tasas de descuento utilizadas.

* De todo este análisis de la TIR podemos concluir que debido a la situación del mercado de electrodomésticos y del país en general es difícil que no se den alzas de precios o de los costos de los diferentes rubros que representan los egresos para Juan José Aguirre por lo que resulta ventajoso que se puedan dar aumentos en mayores porcentajes hasta que la TIR alcance a la tasa de descuento, pero también debemos notar que en estos años de proyección nuestro objetivo es aumentar las ventas con la reingeniería, lo que será siempre lo principal en esta empresa, es decir, dificilmente bajarán estos niveles planteados en la proyección, lo que nos demuestra que nuestra TIR no tiende a disminuir por este motivo si se cumplen con lo establecido para la reingeniería, además si se asume que los costos y gastos puedan incrementar para Juan José Aguirre también aumentarán para los demás almacenes comercializadores de electrodomésticos aunque en menor nivel por sus montos de compra en los que se refiere a costo de ventas pero los gastos si serán similares, por lo que si aumenta esto a todos, ellos también tratarán de incrementar sus precios, por lo que el monto de ventas incrementará.

* Entonces el rendimiento que obtendremos de este proyecto aplicado al funcionamiento de la empresa será bueno si se trata siempre de ir más allá de lo proyectado con respecto a los ingresos, o sea vender más para tener más ingresos y así poder soportar incrementos de costos y gastos que no están en nuestras manos.

CAPITULO 6

FINANCIAMIENTO DE LA REINGENIERIA

6.1 Presupuestación de la Reingeniería

Para la aplicación de la reingeniería en el almacén Juan José Aguirre incurriremos en diversos gastos e inversiones, las cuales serán:

6.1.1 GASTOS

Anuncio en el periódico para contratar al Gerente de Marketing, el cual estará en la sección de clasificados destacados debido a la importancia del cargo: $382, 41

Sistema de Información, este ayudará a optimizar el proceso de compra y demás aplicaciones importantes de la compañía: $1500

Computadoras: se comprará 1 computadora para el punto de venta y después de 2 años de aplicada la reingeniería, cuando se contraten los 2 vendedores más se comprará otra computadora adicional: $900.00

Pintura del almacén, incluye solo las oficinas administrativas: $1000

Central Telefónica, la cual será contratada de la compañía Indusur, que nos ofrece 15 extensiones telefónicas con sus respectivos buzones de mensaje y la grabación de saludo inicial: $2000.

Merchandising Visual, el cual consistirá en los diferentes arreglos y presentaciones visuales que se darán tanto al punto de venta como a los escaparates y a los artículos exhibidos, de modo que se capte la atención de los clientes. Además incluye los arreglos e instalación de divisiones en las oficinas administrativas para que cuando cliente se acerque a cancelar o cualquier trámite en las oficinas administrativas, cuente con un ambiente agradable: $4488.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

Asesores para la Reingeniería: el proyecto de reingeniería tendrá un costo de $7500, el cual fue cancelado el 50% a la firma del contrato que se realizó en el mes de Mayo del 2003 y la cantidad restante debe de ser cancelada en un plazo de 60 días después de ser entregado el proyecto, el cual será entregado en el mes de Diciembre del 2003, por lo tanto lo que nos queda por pagar lo haremos con el flujo de Febrero del 2004. Adicional a este valor se debe de pagar el monitoreo, asesoramiento y capacitación del personal para la aplicación de la reingeniería el cual se realizará a partir de Enero del 2004 con pagos mensuales de $375 que representan el 5% del valor del proyecto, esto se realizará durante el primer año de aplicación de la reingeniería.

DETALLES DE LOS COSTOS DEL MERCHANDISING

Área de no ventas

Estaciones de trabajo: 3 x 83 = $249

Archivos metálicos verticales: 3 x $160 = $480

Sofá triplex tapizado en yute = $ 318

Sillas neumáticas tapizadas en yute (vendedores)= 3 x $75 = $225

Silla tapizada en yute (atención al público) = 6 x $50 = $300

TOTAL = 1572

Área de Ventas

Pinturas de exhibidores: $200

Pintura del almacén solo área de ventas: $1000

Arreglo de repisas de aluminio y vidrio: $200

Compra de plataformas para cocinas, refrigeradoras y lavadoras: $450 (aproximadamente $50 cada una, se asume se destacará 3 modelos de cada artículo mencionado)

Rótulo luminoso (exterior del almacén) = $346

Displays con fotografías (entrada del almacén) = $85

Displays sin foto solo letras y logo (entrada del almacén) = $40

Rotulo luminoso (sección "mírelo usted mismo") = $55

Dimmies ($55 x 2) = $110

Luces de Neón ($25 X 3) = $75

Luces (fluorescentes e incandescentes) = $100

Papel (para decoración) = $20

Accesorios = $25

Pequeños carteles y banderolas para señalar precios y combos = $10

Arco de globos = $20

TOTAL = 2736

TOTAL COSTOS DEL MERCHANDISING = 4488

Nota: estos costos se los asume cuando recién se aplica la reingeniería. Para el resto del tiempo del funcionamiento del almacén se cambiarán solo los papeles, carteles, displays o banners para promociones especiales, cambios de lámparas en caso de quemadas, limpieza de vidrios y exhibidores, es decir un promedio de $120 mensuales para mantener el visual merchandising. Para las épocas de día de la madre y navidad se duplicará este costo puesto que se necesitará una mayor decoración.

TOTAL DE GASTOS: $ 22270.41

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

6.1.2 INVERSION

Actualmente el almacén tiene un poco cantidad de artículos exhibidos en el punto de venta, por lo que no resulta atractivo para el consumidor, por esto con la aplicación de la reingeniería se tendrá un correcto surtido de mercadería. Al inicio de la reingeniería incurriremos en una alta inversión para tener una considerable cantidad de artículos en

exhibición de manera que los clientes se sientan atraídos para entrar al almacén y a la vez tengan variedad de artículos a escoger en el momento de realizar su compra.

Continuamente se tratará de surtir de la mejor manera el punto de venta de modo que siempre se mantenga una adecuada cantidad de artículos en exhibición y así el punto de venta parezca igual todos los días de funcionamiento. También a medida que pase el tiempo con las ventas realizadas y ganancias obtenidas se tratará de surtir mejor el almacén.

Los artículos, cantidades y costo serán los siguientes:

ARTICULO	MARCA	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL
Refrigeradora	Bosch 14" Bosch 11"	2 2	$ 354.46 $ 309.21	$ 1327.32
Refrigeradora	Durex	6	$ 334.99	$ 2009.94
Refrigeradora	Mabe	4	$ 383.72	$ 1534.88
Refrigeradora	Indurama	6	$ 349.18	$ 2095.08
Cocina	Bosch 6 Horn	4	$ 240.90	$ 963.60
Cocina	Durex 4 h	6	$ 156.31	$ 937.86
Cocina	Durex 6 h	6	$ 205.99	$ 1235.94
Cocina	Mabe 4 h	4	$ 142.89	$ 571.56
Cocina	Mabe 6 h	4	$ 273.4	$ 1093.60
Cocina	Indurama 4h	6	$ 132.69	$ 796.14
Cocina	Indurama	6	$ 195.09	$ 1170.54
Televisor	Sony 21"	6	$ 272.96	$ 1637.79

	Pant Plana			
Televisor	Panasonic 21"Pant Plana	6	$ 211.05	$ 1266.30
Televisor	LG 21" Pant Plana	4	$ 244.98	$ 979.92
Televisor	Samsung 21" Pant Plana	4	$ 253.58	$ 1014.32
Minicomp	Sony 4700 Watts	6	$ 403,45	$ 2420.70
Minicomp	Samsung 4000 Watts	5	$ 290.75	$ 1453.75
Minicomp	Panasonic 4000 Watts	5	$ 369.51	$ 1847.55
Minicomp	LG 4000 Watts	5	$ 217.07	$ 1085.35
Licuadora	Ester	15	$ 37.61	$ 564.15
Cafetera	Ester	6	$ 30.95	$185.70
Olla Arrocera	Ester	12	$ 45.26	$ 543.12
Radiograbador	Aiwa 80 Watts	12	$ 48.24	$ 578.88
Radiograbado	Sony 90 Watts	8	$ 69.75	$ 557.20
Radiograbado	LG 90 Watts	8	$ 59.78	$ 478.24
DVD	Daewoo	8	$129,73	$1037.84

Microondas	LG	4	$ 109.04	$ 436.16
Microondas	Panasonic	4	$107.79	$ 431.16
A. Acond	LG 24000 BTUs	6	$378.37	$ 2270.22
A. Acond	Panasonic	6	$456.73	$2740.38
A. Acond	Samsung	6	$412.85	$2477.10
Lavadora	Mabe 23 Lbs	2	$ 269.70	$ 539.40
Lavadora	Whirpool 27 lbs	3	$ 261,57	$ 784.71
Lavadora	LG	2	$ 317.31	$ 634.62
Teléfono	Sony	10	$ 79.60	$ 790.60
Teléfono	Panasonic	12	$ 65.67	$ 788.04

TOTAL INVERSION MARCAS CONOCIDAS $41279.66

- Estos productos con sus respectivas cantidades compradas son para comercializar en el punto de venta. Las ventas que se realicen a provincias son de acuerdo a pedidos por lo que de la misma manera le compraremos a los proveedores, y en ese caso lograremos gozar en mayor cantidad de los descuentos.

La mayoría de los productos pertenecientes a las marcas nuevas tienen precios más bajos que las marcas reconocidas a nivel nacional, esto no quiere decir que sean de menor calidad. Será vendida poca variedad de productos de las marcas nuevas, pero a medida que los consumidores conozcan la marca se comercializará una mayor cantidad de productos.

Los productos de las nuevas marcas a comercializar de modo que se las vaya introduciendo poco a poco en el mercado serán:

ARTICULO	MARCA	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL
Televisor	Omega 21"Semi Plana	4	$170.05	$680.20
Licuadora	Sunbean	6	$16.49	$98.94
Cafetera	Sunbean	4	$15.47	$61.88
Olla Arrocera	Sunbean	6	$ 23.81	$142.86
Minicom Ponente	Premier 2400 watts	6	$125.9	$755.40
Minicom Ponente	Premier 2000 Watts (DVD)	6	$134.22	$805.32
Radiogra Badora	Premier 580 Watts	4	$ 66.57	$266.28
DVD	Coby	4	$ 97.76	$391.04
Discman	Coby	6	$ 19.69	$118.14
Televisor	Coby 21"	4	$ 189.63	$758.52
Televisor	KING 14"	3	$ 96,29	$288.87
Televisor	KING 21"	4	$ 156,97	$627.88
DVD	KEC	4	$ 73,01	$292.04
DVD	KING	4	$ 57.23	$228.92
DVD	Jensen	3	$ 59.83	$179.49
Televisor	Jensen 14"	3	$ 93.57	$280.71

INVERSION MARCAS NUEVAS = $ 5978.49

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Toda esta inversión realizada en reingeniería con respecto a los artículos se realiza al principio de la aplicación de esta, se debe entender que posteriormente la mercadería irá rotando por lo que se adquirirá similares cantidades de acuerdo a las ventas realizadas, así mismo se realizarán las compras con el dinero que rotará debido a las ventas realizadas.

TOTAL INVERSION: $ 47258.15

TOTAL GASTOS E INVERSION = $68528.56

6.2 Formas y estructura de Financiamiento

Cada uno de los gastos incurridos con la aplicación de la reingeniería tendrá distintas formas de financiamiento, las cuales serán las siguientes:

- **Anuncio en el periódico:** la gerente de marketing es indispensable para la aplicación de la reingeniería por lo que se necesita contar con sus servicios en la etapa inicial de la reingeniería que esta proyectado para el mes de Enero del 2004 y por lo que este anuncio debería ser publicado en el mes de Noviembre, por lo cual este rubro saldrá del flujo de efectivo de noviembre, por lo tanto será un gasto administrativo del año 2003.

- **Sistema de información:** el sistema será adquirido con un crédito de 2 meses sin interés con una entrada de $500,00 descontadas del flujo de efectivo positivo que quedo como resultado a Diciembre del año 2003 y las mensualidades saldrán en el flujo de efectivo del año 2004 en sus primeros 2 meses, con flujos de egreso de $500,00.

- **Computadoras:** serán adquiridas al costo del almacén y serán incluidas en las compras a proveedores de partes y piezas de computadoras en el año 2004 y en el año 2006.

- **Pintura del almacén:** este valor se cancelara con el flujo de efectivo positivo que quedo como resultado a Diciembre del año 2003.

- **Central telefónica:** para la adquisición de esta central obtuvimos un crédito de 2 meses con una entrada de $1000 la cual será cancelada con el flujo de efectivo positivo que quedo como resultado a Diciembre del año 2003 y la diferencia en 2 cuotas iguales de $500,00 a ser canceladas en los 2 primeros meses del año 2004 y serán descontados del flujo de efectivo de dichos meses.

- **Merchandising Visual:** este valor se divide en las áreas de no venta y venta. El valor de $1572 que cubre al área de no venta será cubierto con el flujo de efectivo positivo que quedo como resultado a Diciembre del año 2003. El otro valor de $ 2736, el 50% de este valor será financiado por los proveedores como se explicó en el capitulo 4 y el otro 50% por el almacén con el flujo de efectivo que cubrió el valor anterior.

SALDO DEL FLUJO DE EFECTIVO A DICIEMBRE DEL 2003 40011.31

GASTOS QUE SERAN CUBIERTOS CON FLUJO DE EFECTIVO DIC 2003

GASTO	VALOR
Sistema de Información	$500
Pintura del área no ventas	$1000
Central telefónica	$1000

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Merchandising Visual (área de no ventas y ventas)	$ 2940

TOTAL DE GASTOS = $ 5440

SALDO DEL FLUJO DE EFECTIVO DESPUES DE LOS GASTOS: $ 34571.31

Este saldo se utilizará como saldo inicial para el flujo de Enero del 2004, pero utilizaremos la cantidad de $27258.15 en la inversión compra de los artículos para surtir el almacén y así poder efectuar el préstamo bancario en una cantidad cerrada de $20000.

TOTAL PRESTAMO = 47258.15– 27258.15 = $ 20000.00

SALDO INICIAL ENERO 2004 = 7258.15

El préstamo será realizado por un monto de $20000 al Banco Bolivariano como un crédito corporativo con una tasa de interés del 14% anual, los pagos de los dividendos se realizarán mensualmente. Para poder obtener este crédito será necesario presentar la Banco la correspondiente documentación como Estados de Resultados, Flujos de efectivo, y balances generales, todos estos estados financieros serán aquellos proyectados con la aplicación de la reingeniería en el almacén.

El préstamo será realizado en el mes de Diciembre para disponer del dinero con el fin de realizar las compras a los proveedores para surtir el almacén a partir del mes de Enero del año 2004, el préstamo empezará a ser cancelado con el flujo del mes de Enero del mismo año.

A continuación presentaremos la tabla de amortización del préstamo bancario, en donde encontraremos los montos mensuales de los dividendos a pagar los cuales serán pagados con los flujos mensuales generados en el almacén.

TABLA DE AMORTIZACION

BENEFICIARIO : **JUAN JOSE AGUIRRE**
MONTO : **20.000,00**
PLAZO DE PAGO : **360 DIAS**
PERIODO DE GRACIA: **0 DIAS**
FECHA DE INICIO : **Dic 31, 2003**

INTERES ACTUAL : **14,00%**
FORMA DE PAGO : **MENSUAL**

Pago No.	Fecha De Vencimiento	DIAS	Saldo Al Inicio	Tasa Interés	Int	Amortización Del Capital	T o t a l Dividendo
1	Ene 30, 2004	30	18.333	14,00%	213,89	1.666,67	1.880,56
2	Feb 29, 2004	30	16.667	14,00%	194,44	1.666,67	1.861,11
3	Mar 30, 2004	30	15.000	14,00%	194,44	1.666,67	1.861,11
4	Abr 29, 2004	30	13.333	14,00%	175,00	1.666,67	1.841,67
5	May 29, 2004	30	11.667	14,00%	155,56	1.666,67	1.822,22
6	Jun 28, 2004	30	10.000	14,00%	136,11	1.666,67	1.802,78
7	Jul 28, 2004	30	8.333	14,00%	116,67	1.666,67	1.783,33
8	Ago 27, 2004	30	6.667	14,00%	97,22	1.666,67	1.763,89
9	Sep 26, 2004	30	5.000	14,00%	77,78	1.666,67	1.744,44
10	Oct 26, 2004	30	3.333	14,00%	58,33	1.666,67	1.725,00
11	Nov 25, 2004	30	1.667	14,00%	38,89	1.666,67	1.705,56
12	Dic 25, 2004	30	0	14,00%	19,44	1.666,67	1.686,11
					---		---
					1.477,78	**20.000,00**	**21.477,78**

ANALISIS FODA DESPUES DE LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERIA

❖ Fortalezas

Con la aplicación de la reingeniería el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre contará con las siguientes fortalezas:

- ✓ Un sistema de aprobación de crédito eficaz, ya que el tiempo que existía en este proceso era de 5 días laborables y con la reingeniería administrativa este tiempo disminuirá a 1 día, lo cual hace que tenga una ventaja competitiva.
- ✓ Un proceso de compra ágil y eficiente, esto se dará gracias al uso del sistema de información y a la reingeniería administrativa como se explico en el capitulo 3.
- ✓ Imagen corporativa mejorada, esto lo logramos gracias a los cambios en el almacén por el uso de merchandising visual y otras estrategias de marketing utilizadas para la reingeniería comercial.
- ✓ Mejoramiento en su situación financiera, esto se dará por las reingenierías aplicadas en todas las aéreas, como resultado del incremento de las ventas y al decremento en el costo de ventas, lo cual hace que el margen de utilidad bruta sea más significativo arrojando ganancias en los 3 últimos años de proyección y en los posteriores se continuará con ganancias esperadas mejores.
- ✓ Estrategias comerciales con los proveedores, lo cual nos ayuda a obtener beneficios monetarios que nos ayuden a financiar actividades de marketing para el mejor desenvolvimiento comercial del almacén.

❖ Oportunidades.

Las oportunidades que tendrá el almacén en el futuro tomando en cuenta su nueva situación después de aplicarse la reingeniería serán las siguientes:

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- ✓ Con el transcurso de los años y tomando en cuenta que hay que mantener un mejoramiento y retroalimentación de la reingeniería aplicada para que las ventas sigan aumentando para con esto tener mayores cantidades de compras a proveedores para poder mejorar la estrategias de compromisos con estos.
- ✓ Como resultado de su mejor situación financiera, ellos aumentarán su capital de trabajo, con el cual podrá iniciarse como importador de electrodomésticos y ya no tener que ser distribuidor, con lo cual aumentan sus márgenes de ganancia.
- ✓ Abrir sucursales en otros sectores de la ciudad de Guayaquil más estratégicos como lo son la Av. 9 de Octubre y en la Alborada.
- ✓ Incursionar en el mercado de electrodomésticos de otras ciudades del país.
- ✓ Obtener una ventaja competitiva sólida por el hecho de que el en el proceso de capacitación del personal, se dé una considerable importancia a la capacitación de los vendedores y con esto ser mejores que la competencia ya que ellos no cuentan con vendedores capacitados.

❖ **Debilidades**

La debilidad que el almacén tendrá aun con la aplicación de la reingeniería serán:

- ✓ No poder ubicar en un corto plazo el punto de venta en un lugar geográfico estratégico como lo es en la Av. 9 de Octubre debido a la falta de capital.

❖ **Amenazas**

Aun a pesar de la reingeniería existirán amenazas no solo para el almacén sino también para el éxito de la aplicación de la reingeniería como lo serán las siguientes:

- ✓ La resistencia al cambio por parte de los empleados del almacén, es una terrible amenaza ya que podría obstaculizar el éxito de la reingeniería.
- ✓ Una amenaza para el almacén es que una vez aplicada la reingeniería, la gerencia no se preocupe o no ejecute un programa de mejoramiento continuo, esto si representa

una grave amenaza ya que como sabemos los mercados cambian constantemente y si las empresas no cambian con él podrían quedar fuera del mercado.

- ✓ Otra amenaza es que la competencia copie las estrategias utilizadas por el almacén de electrodomésticos Juan José Aguirre, y lo que es peor, mejore dichas estrategias.

CONCLUSIONES

- Todo el personal del almacén estará más motivado en sus labores debido a su participación en las actividades y así también realizarán un mejor trabajo en equipo orientados al cliente más no a la empresa.

- El plan de comisiones estimulará a los vendedores a vender más y las bonificaciones los motivan a desempeñarse mejor y brindar un mejor servicio.

- La capacitación que se le dará al personal y sobre todo a los vendedores de modo que mejoren la atención al cliente será muy importante ya que hará que los clientes se sienten más satisfechos al visitar el almacén y realizar su compra.

- En la aplicación de la reingeniería comercial es muy importante el compromiso que se ha logrado obtener por parte de los proveedores con los contratos de cooperación ya que de esta manera el almacén disminuye su gasto para publicidad y merchandising y también porque se obtienen mejores precios de los artículos de modo que los costos de ventas del almacén disminuyen por lo que se pueden obtener mayores ganancias. Con estos compromisos aparte de beneficiarse las dos partes al lograr aumentar las ventas, también se establece una mejor relación comercial entre ellos y así se puede ir fortaleciendo a medida que pasa el tiempo, y concretarse relaciones cercanas y perdurables, y de esta manera obtener mayores beneficios en el futuro.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- La utilización del sistema de información multiusuario en los diferentes procesos de compra permite brindar un excelente servicio al cliente por la rapidez y agilidad que este representa disminuyendo el tiempo de los procesos, generando de esta manera un mayor valor a la actividad comercial del almacén y mayor satisfacción en el cliente

- Con la aplicación de la reingeniería financiera se logrará obtener un mayor monto de cuentas por cobrar con el incremento de las ventas y la agilidad que se manejará ahora para realizar los cobros.

- Es muy importante la obtención de un mejor entorno cultural que se pretende alcanzar ya que esto se reflejará en un mejor servicio al cliente.

- Con la reingeniería se logrará designar mejores funciones para cada uno de los empleados de modo que colaboren con nuevos procesos y por ende con la aplicación de la reingeniería.

- El análisis de los créditos a otorgarse se realizará de una manera más ágil y eficiente con una menor cantidad de requisitos necesarios de los clientes, de esta manera esta actividad requerirá menos tiempo, el cliente se sentirá más satisfecho al realizar su compra en el almacén.

- Los cobros de las ventas hechas al por mayor serán mayores debido a que serán realizados de una manera más efectiva y mejor coordinada con responsabilidades y funciones delegadas correctamente a cada uno de los participantes.

- Se logrará aumentar las ventas a clientes institucionales ya que antes eran solo manejadas por la gerencia, pero con la reingeniería comercial se contratará un vendedor exclusivo para estas ventas, el cual le dedicará mas tiempo y esfuerzo y tendrá mayores incentivos para lograr mejores resultados.

- Debido a los planteamientos hechos en la reingeniería administrativa acerca de la nueva forma de trabajo del personal todos ellos dirigirán sus esfuerzos a cumplir los objetivos planteados.

- La mejor presentación que se tendrá tanto del almacén como de las personas que laboran en el ayudará a que los clientes tengan una mejor imagen del almacén.

- Con la reingeniería administrativa no se desperdiciará tiempo en aprobaciones o revisiones de documentos innecesarias, sino que existirá delegación de funciones y determinada autoridad al personal en sus actividades.

- Como resultado de las actividades de merchandising visual se mejorará la presentación del área de ventas y no ventas de modo que se genera una atmósfera agradable al realizar las compras fomentando de esta manera las compras por impulso y las complementarias.

- Las herramientas de comercialización comisiones, bonificaciones, política de ventas y distribución ayudan a que todo el sistema de compra se vuelva ágil y se brinde un mejor servicio al cliente.

- El comportamiento de los clientes es un factor muy importante para detectar fallas en la actividad comercial.

- Los descuentos, combos, obsequios motivan a las personas a realizar más compras, lo que resulta un punto muy importante a ser tomado en cuenta en la reingeniería comercial de Juan José Aguirre.

- El almacén Juan José Aguirre con la reingeniería abandonará la era marketing y Ventas explorando alternativas para atender a los clientes de hoy.

- La identificación de las mejores oportunidades de la compañía y personal son puntos clave en el compromiso establecido con los clientes.

- En el almacén se cambiará el concepto de vender productos a suministrar aplicaciones integrales que sirvan a las personas en el hogar, oficina, etc.

- Es necesario un radical esfuerzo de cambio para que se pueda aplicar correctamente la reingeniería en toda la actividad comercial de Juan José Aguirre.

- El benchmarking es de mucha ayuda ya que sirve para darnos cuenta en que y como debe mejorar el almacén y así lograr sobresalir.

- Tanto el surtido de mercadería en el almacén como la introducción de nuevas marcas ayudará a que las personas se interesen en realizar sus compras en Juan José Aguirre y de esta manera podemos ir creciendo en el mercado.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- Con el cumplimiento de las proyecciones del presente proyecto de reingeniería se logrará obtener cada año mayores flujos de efectivo, lo que permitirá a la empresa tener un mejor funcionamiento.

- A medida que pasa el tiempo el almacén será capaz de soportar mayores cambios en los ingresos y egresos de flujo ya que se tendrá una mayor cantidad de dinero.

- Financieramente es atractivo el funcionamiento del almacén con la reingeniería, y de acuerdo a sus futuros retornos podemos decir que es más soportable un alza de egresos que disminución de ingresos, lo que nos favorece ya que la subida de los egresos es incontrolable por parte del almacén, en cambio, el objetivo principal será el aumento de las ventas por lo que es poco probable que se de una disminución de ingresos.

- La aplicación de la reingeniería en la actividad comercial de Juan José Aguirre hará que tenga algunos buenos efectos financieros como: mejor rotación de las cuentas por cobrar, menor tiempo de inventario, menor grado de apalancamiento, mayor representatividad del capital de la empresa, mayor eficiencia en generación de utilidades, mejor cobertura de los gastos financieros.

- La reingeniería no es una actividad totalmente planificada, ni una jornada que se hace solo una vez, es un viaje sin fin porque todo sigue cambiando, los procesos que se rediseñan habrá que volverlos a rediseñar algún día.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

- La reingeniería trae cambio, el cambio produce nuevas ideas y las nuevas ideas dan como resultado crecimiento. No existen fórmulas de reingeniería de éxito garantizadas.

RECOMENDACIONES

- Generar mayor énfasis en el mejoramiento contínuo mucho más con un enfoque de participación total aunque la reingeniería cree atmósfera de desafío hacia los paradigmas establecidos.

- Cuando se alcance un nivel adecuado de ingresos, el almacén debería de realizar importaciones directas de electrodomésticos, disminuyendo de esta manera mucho más sus costos y ofreciendo mayor variedad de artículos. Aquí también se podría aprovechar el área de libre comercio.

- Realizar compras en la frontera Colombo-Ecuatoriana en donde los electrodomésticos tienen costos menores que en nuestro país, así también se lograría disminuir el costo de ventas sin realizar grandes inversiones al comprar contenedores completos.

- Ocupar tercer piso del edificio que alquila actualmente que está vacío para exhibir mercadería de la manera más llamativa y cómoda posible.

- Luego de algunos años de funcionamiento se podría abrir nuevas sucursales del almacén en otras zonas de la ciudad, ya sea en sectores o centros comerciales, de esta forma poder captar más mercado, una sugerencia podría ser en los nuevos centros comerciales al Sur de la ciudad. Incluso se podría pensar en largo plazo abrir sucursales en otras zonas del país luego de realizar los correspondientes estudios de mercado.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

- Mantener siempre el ingenio y la creatividad al realizar el merchandising visual de modo que la mercadería sea el centro de atención y los materiales y utilería le den el realce.

- Nunca hay que dejar de estudiar a la competencia, ya siempre hay que estar en la constante búsqueda del modelo inspirador que nos permite ser mejores y poder ver donde tenemos que mejorar. Esto lo lograremos continuando con las actividades de un buen plan de Benchmarking.

- Dar siempre al cliente lo ofrecido en campañas publicitarias, de modo que nunca se sienta engañado y así confíe en el almacén.

- Mantener la relación cliente-almacén a través del tiempo, ya que será necesario constantemente identificar el comportamiento de los clientes para poder brindarles un mejor servicio de modo que se satisfagan sus necesidades. Teniendo relaciones a largo plazo con el cliente este regresará a realizar una nueva compra e incluso nos recomendará a otra persona.

- Manejar de la mejor manera la relación con los proveedores existentes y con los nuevos que se lleguen a tener, ya que ellos representan un punto muy importante para el funcionamiento del almacén. Se deberá de tratar en lo máximo de cumplir con las compras que se han prometido, no adeudarles por más tiempo que el otorgado como plazo de pago, de esta manera generaremos una mayor confianza en ellos.

- Dejar dependencia de marketing masivo y explorar el potencial del proceso de compromiso.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

- Establecer expectativas realistas de acuerdo a las etapas del proceso de cambio, y en el transcurso de los años se desarrollen e implementen mejoramientos.

- Seguir el enfoque de mejoramiento contínuo de la reingeniería tendiendo una visión del futuro y optimizar en forma incremental y simultánea todas las partes de la compañía.

- Tener siempre presente que la toma de decisiones es parte del oficio de todos los involucrados.

- La administración debe pensar claramente sobre el propósito de su programa de cambio y sobre el grado de cambio que se necesita efectuar mediante la reingeniería.

- Cuando la compañía esté dando los primeros pasos de la reingeniería, nadie sabrá en realidad hacia donde va, ni que llegará a ser ni mucho menos como, pero debe de mantener la visión de modo que se sostenga su decisión en medio de todas las tensiones que se presenten en el proceso.

- Las personas involucradas deben entender que las soluciones del pasado seguramente no funcionarán en el futuro y que siempre se requerirá de mucho esfuerzo, ingenio e imaginación.

- La administración debe de mantener una constante comunicación, comprometer a su gente con el esfuerzo y establecer metas claras.

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

- Codificar y poner por escrito las creencias, valores, y metas estratégicas y la relación con las prioridades comerciales.

- Reconocer las equivocaciones que se cometan en la aplicación de la reingeniería y evitarlas, la clave del éxito está en el conocimiento y la habilidad.

***Pensamiento**: se levanta el telón de la era de la reingeniería, los que respondan a su llamada escribirán las nuevas reglas de los negocios. Todo lo que se necesita es voluntad de triunfar y valor para empezar.*



CIB-ESPOL

BIBLIOGRAFIA

1. VALLAS R. Antonio. Guía Practica del Benchmarking, Editorial Gestión 2000. 1995,137 p.

2. CHAMPY, James. Reingeniería en la Gerencia, Grupo Norma, 1995, 237 p.

3. STANTON William, Etzel Michael, Walter Bruce. Fundamentos de Marketing 10ª ed
4. Mc. Graw Hill,1996, 885 p.

5. De GARMO Paul, Sullivan Willian, Bontadelli James, Wicks Elin, Ingeniería Económica 10ª ed., Prentice Hall, 1998, 635p.

6. WEBSTER, Estadística Para Administradores 2ª ed., 1995, 1098 p.

7. BLANK, Leland, arquin Anthony, Ingeniería Economica 3ª ed., Mc Graw Hill 1992, 546 p.

8. EMERY Douglas, Finnerty Jhon, Administración Financiera Corporativa 1ª ed. Pearson Educación, 2000, 1080 p.

9. DIAMOND Jay and Ellen, Merchandising Visual 1ª ed. Prentice Hall, 1999, 256 p.

10. BLESSINGON Jark, O' Connell Bill, Reingeniería de Ventas (Basada en el cliente), Mc. Graw Hill, 1996, 228 p.

11. HAMMER Michael, Champú James, Reingeniería 2ª ed., Editorial Norma, 1994
224 p.

12. PEPPARD Joe, Rowland Phillip, La esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios, 1ª ed. Prentice Hall, 1995, 245 p.

13. WELSCH Glenn, Milton Ronald, Gordon Paul , Presupuestos, Planificación Y Control de Utilidades 5ª ed., 1985, 697 p.

14. MORRIS Daniel, Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los Negocios 1ª ed. Mc Graw Hill, 1994, 282p.

15. RIDE, William, Markeing: Concepto y Estrategias, 9ª ed, Mac Graw Hill, 1997, 877 p.

16. CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 1997

17. Planeación Estratégica del Marketing

18. Contabilidad

19. Contabilidad para Administradores

20. MITRA, Quality Control and Improvement

Folletos

- Planificación Estratégica y Operativa, 1998, GERRY Buggwal, Cuella Juan Carlos 124 p.

- La Reingeniería, Reingeniería aplicada a Recursos Humanos, Fabiola Mora y Walter Schupnik, Internet schupnik@aig.com

- Mejoramiento Continuo, José Orlando Morera Cruz, morera@andinanet.com, mcruzio@tutopia.com

- El análisis Administrativo, una nueva perspectiva, Rita Romero, romero@hotmail.com

- Satisfacción del Cliente, Esteban Rodrigo, rodrigo@ROMARSA-CALIDAD.COM

- La necesidad de la Innovación y como desarrollarla

Paginas Web

www.monografias.com

www.yahoo.com

www.uch.edu.ar/rrhh

www.mercado.com.ar

CIB-ESPOL

ANEXOS

INDICE DE CUADROS

1.2.3.3 Costos de los productos
1.2.4.2 Ventas 2000-2001-2002-2003
1.2.4.3 Balances Generales
1.2.4.4 Inventarios mensuales en dolares
1.2.4.5 Estados de Resultado
1.2.4.6 Razones Financieras
1.2.4.7 Flujos de Caja: Años 2001-2002-2003
1.3.2 Ventas de los vendedores
1.6.1.1 Precios de Mercado
2.2.7.1 Investigacion de mercado: Cuadros para Analisis Univariado
2.2.7.2 Investigacion de mercado: Cuadros para Analisis Bivariado
4.1.3 Articulos vendidos por la competencia
4.4.6.2.1 Cooperacion de los proveedores

1.2.3.3 Costos de los productos

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	Costo	o	Utilidad	%
DVD	DAEWOO		150	188,53	38,53	0,26
TV	PANASONIC	21 PULGADAS PANTALLA PLANA	203,13	272,63	69,5	0,34
CONGELADOR	BOSCH	10 PIES	330	480,52	150,52	0,46
MINICOMPONENTE	SANKEY	DIGITAL	61,61	93,15	31,54	0,51
FAX	PANASONIC	INALAMBRICO	186,65	303,59	116,94	0,63
DVD	SANKEY		100,86	155,78	54,92	0,54
COCINA 6 hornillas	BOSCH	CLASE 6 HORNILLAS	241,5	306,7	65,2	0,27
TELEVISOR	OMEGA	SEMIPLANA	179	228,63	49,63	0,28
REFRIGERADORA	BOSCH	14 PIES 2 PUERTAS	355,35	449,04	93,69	0,26
TELEVISOR	OMEGA	SEMIPLANA	179	220,57	41,57	0,23
MINICOMPONENTE	SONY GENEZZI	4700 WATTS	580,63	600,37	19,74	0,03
MICROONDAS	DAEWOO		88,38	114,37	25,99	0,29
TELEVISOR	OMEGA	STEREO 21 PULGADAS	179	227,69	48,69	0,27
COCINA 4 hornillas	BOSCH	BELLINA 4 HORNILLAS	416	525,52	109,52	0,26
MINICOMPONENTE	LG	5000 WATTS	271,27	391,24	119,97	0,44
MINICOMPONENTE	DAEWOO		220,69	277,13	56,44	0,26
PARLANTES	WOFER	TEATRO EN CASA	45	52	7	0,16
MINICOMPONENTE	PREMIER	2000 WATTS, 1 CD	137,03	188,78	51,75	0,38
RADIOGRABADORA	AISTAR	200 WATTS	71,8	98,91	27,11	0,38
MINICOMPONENTE	SANKEY	1 CD	63,86	99,27	35,41	0,55
MINICOMPONENTE	PREMIER	2400 WATTS	128,8	178,81	50,01	0,39
MINICOMPONENTE	PREMIER	1600 WATTS (DVD)	99,96	137,69	37,73	0,38
RADIOGRABADORA	PREMIER	580 WATTS	66,74	91,94	25,2	0,38
LAVADORA	DAEWOO	25LBS	315,63	431,28	115,65	0,37
LICUADORA	OSTER	CROMA 3 VEL	39,59	54,88	15,29	0,39

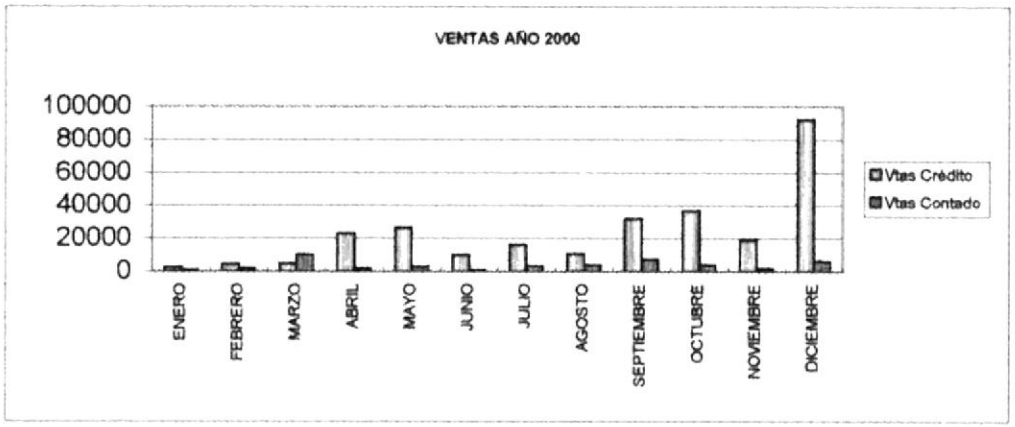
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
CIB-ESPOL

HORNO ELECTRICO	PREMIER		18,9	26,88	7,98	0,42
CAFETERA	NATIONAL STAR	DE 10 A 15 TAZAS	8,1	11,16	3,06	0,38
WAFLERA	PREMIER	2 SANDUCHES	13,2	18,26	5,06	0,38
SECADORA	PREMIER		12	16,58	4,58	0,38
BATIDORA	ULTRASONIC		7,35	10,12	2,77	0,38
PLANCHA	PREMIER		12,85	17,71	4,86	0,38
ESTRACTOR	ULTRASONIC		13,2	18,48	5,28	0,40
DVD	COBY		98	134	36	0,37
MAQ. DE COSER	PASSIONATA		102,64	128,3	25,66	0,25
MESA PARA COMP.		METAL	109,56	132,16	22,6	0,21
MESA PARA COMP.		MADERA	98,59	126,56	27,97	0,28
MESA PARA COMP.		MADERA CON CAJONES	114,56	138,88	24,32	0,21
IMPRESORA	HP	AL POR MENOR	51,5	74	22,5	0,44
IMPRESORA	HP	AL POR MAYOR	51,5	58	6,5	0,13
IMPRESORA	CANON	AL POR MENOR	45,25	56	10,75	0,24
IMPRESORA	CANON	AL POR MAYOR	45,25	56	10,75	0,24
IMPRESORA	EPSON XL-300	AL POR MENOR	198,75	285	86,25	0,43
IMPRESORA	EPSON XL-300	AL POR MAYOR	198,75	225	26,25	0,13
*COMPUTADORA	CLON	***PENTIUM III AL POR MENOR	465,79	546,56	80,77	0,17
*COMPUTADORA	CLON	PENTIUM III **AL POR MAYOR	465,79	512	46,21	0,10
*COMPUTADORA	CLON	****PENTIUM IV AL POR MENOR	555,65	720,16	164,51	0,30
*COMPUTADORA	CLON	PENTIUM IV AL POR MAYOR	555,65	628,8	73,15	0,13
TECLADO	WINDOWS	PARTE DE COMPUTADORA	5,5	7	1,5	0,27

1.2.4.2 VENTAS 2000-2001-2002-2003 DEL ALMACEN DE ELECTRODOMESTICOS JUAN JOSE AGUIRRE

VENTAS
AÑO 2000

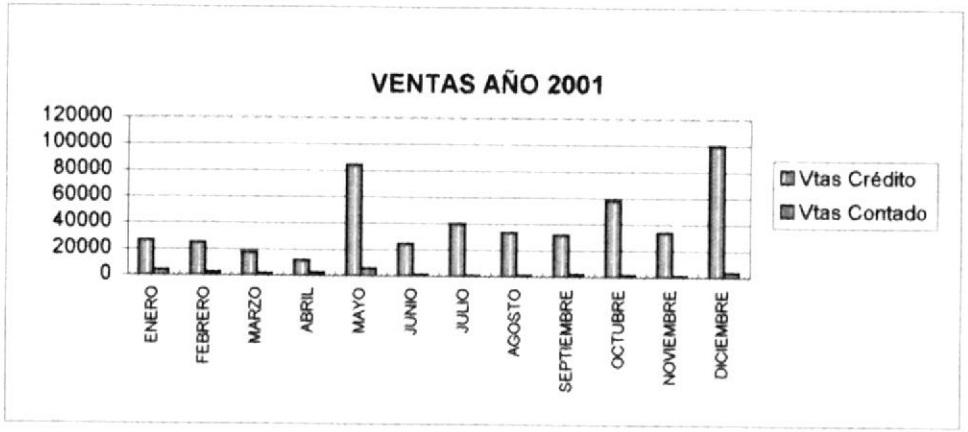
RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Vtas Crédito	2249,78	4056,27	4573,91	22806,45	26115,66	9855,98	15779,81	10438,59	31741,10	36719,27	18743,64	91785,42	274865,88
Dev. Vtas	0,00	-174,34	0,00	-218,66	-430,17	-97,54	-277,15	-53,95	-258,02	-136,42	-164,07	-1422,26	-3232,58
Vtas Contado	647,00	1502,80	9651,71	1512,87	2684,00	762,52	2926,06	3698,87	7108,78	3680,93	1507,56	5850,43	41533,53
Dev. Vtas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-104,00	0,00	0,00	-104,00
Total Vtas.	2896,78	5384,73	14225,62	24100,66	28369,49	10520,96	18428,72	14083,51	38591,86	40159,78	20087,13	96213,59	313062,83



VENTAS
AÑO 2001

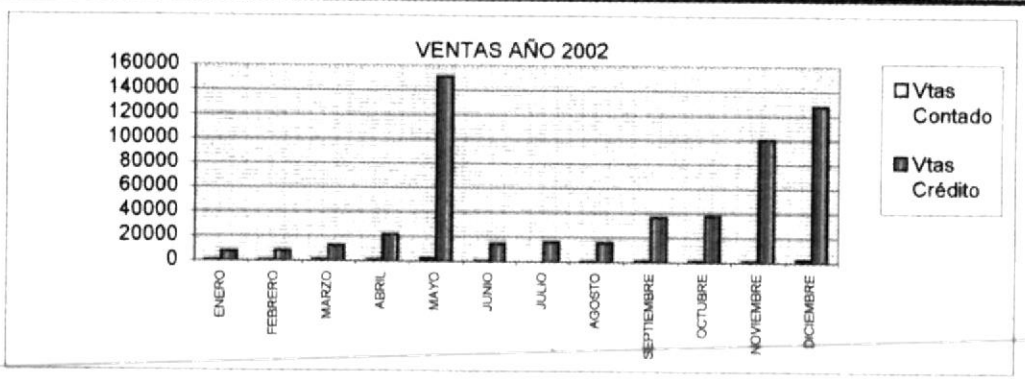
RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Vtas Crédito	26435,8	24570,43	17600,33	11403,45	83817,17	24143,99	39637,29	33143,98	31750,3	58069,43	33523,72	99804,23	483900,15
Dev. Vtas	-674,69	-788,11	0	-475,84	-950,47	-864,02	-1610,77	-2128,23	-2741,15	-1675,56	-3199,67	-1003,58	-16112,09
Vtas Contado	3598,76	2122,07	1393,01	1979,98	5437,05	811,59	519,07	793,08	1680,55	1386,74	861,6	3400,36	23983,86
Dev. Vtas	0	0	0	0	-53,44	0	0	0	0	0	0	0	-53,44

TOTAL VTAS	29359,9	25904,39	18993,34	12907,59	88250,31	24091,56	38545,59	31808,83	30689,7	57780,61	31185,65	102201,01	491718,48



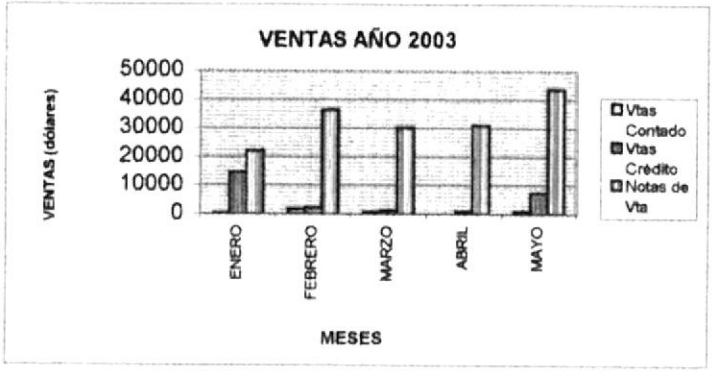
VENTAS
AÑO 2002

RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Vtas Contado	399,87	413,56	660,82	806,55	2107,87	273,11	172,98	218,21	844,17	954,98	1034,89	1989,97	9876,98
Vtas Crédito	7283,6	7995,21	12230,07	21294,97	150219,55	14541,96	15775,31	15288,53	36274,62	37572,08	99800	127400	545675,9
Total Vtas.	7683,47	8408,77	12890,89	22101,52	152327,42	14815,07	15948,29	15506,74	37118,79	38527,06	100834,89	129389,97	555552,88



VENTAS
AÑO 2003

RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	*JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Vtas Contado	94,2	1645,13	526,98		786,88	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	13553,19
Vtas Crédito	14304,8	2059,72	1165,97	700,59	7233,56	12000	10000	10000	8000	8000	10000	15000	98464,64
Notas de Vta	22000	36210,16	30057,31	30753,75	43535,3	45000	45000	45000	45000	45000	50000	45000	482556,52
Total Vtas.	36399	39915,01	31750,26	31454,34	51555,74	58500	56500	56500	54500	54500	61500	61500	594574,35

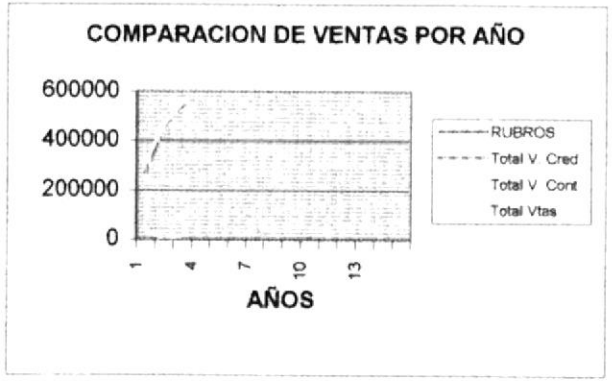


* A partir de este mes son ventas proyectadas por el almacen.



COMPARACION DE VENTAS POR AÑOS

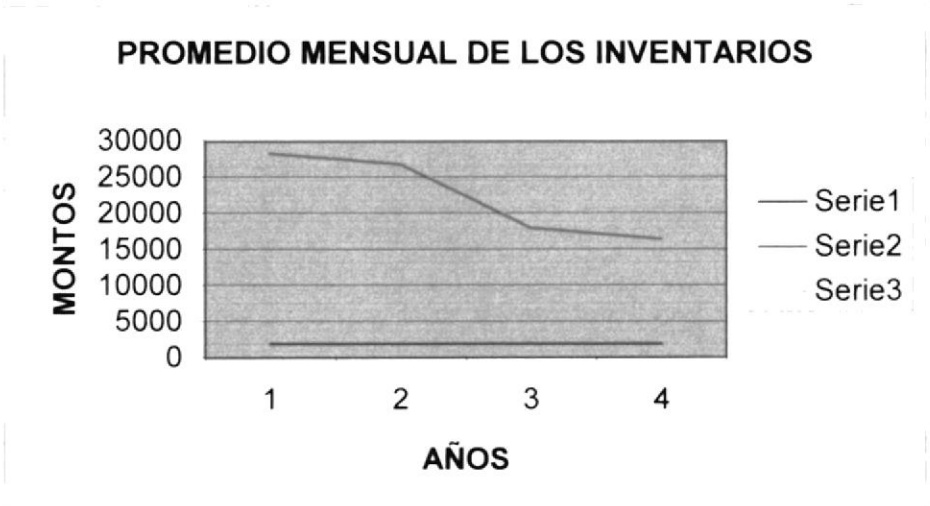
RUBROS	AÑOS 2000	2001	2002
Vtas Crédito	274866	483900,15	545675,9
Dev. Vtas	-3232,58	-16112,09	0
Total V. Cred	271633	467788,06	545675,9
Vtas Contado	41533,5	2398,86	9876,98
Dev. Vtas	-104	-53,44	0
Total V. Cont.	41429,5	2345,42	9876,98
Total Vtas.	313063	470133,48	555552,9



1.2.4.4 INVENTARIOS MENSUALES EN DOLARES

INVENTARIOS
Cantidades (dolares)

	2000	2001	2002	2003
Enero	16003,58	26967,62	7664,37	21014,24
Febrero	16440,88	25251,49	19450,87	19187,69
Marzo	24942,01	24646,2	10317,1	6443,97
Abril	31583,38	27511,62	20703,84	8379,7
Mayo	22836,38	23191,28	12155,15	7567,2
Junio	19185,17	21990,85	11118,98	
Julio	19491,38	42097,76	7646,91	
Agosto	27399,24	33368,5	9568,06	
Septiembre	35303,42	21006,09	50364,02	
Octubre	58259,8	29697,6	32842	
Noviembre	49027,3	12082,89	27287	
Diciembre	20063,96	34921,39	7432,11	
Total	$340.536,50	$322.733,29	$216.550,41	$62.592,80
Promedio Mensual de Inv.	$28.378,04	$26.894,44	$18.045,87	$12.518,56



1.2.4.5 ESTADOS DE RESULTADOS 2000-2001-2002

ESTADO DE RESULTADOS
Dic-00

VENTAS DIFERIDA	**Acumulado**	**Ej. Actual**
Ventas a Crédito (princ)		-274865,88
Intereses sobre crédito		-25196,32
Devoluciones Crédito		3232,58
Costo de venta crédito		200139,09
Utilidad en ventas a crédito		-96690,53
Ventas al Contado		-41533,53
Devolución Contado		104
Costo de Venta Contado		33249,15
Utilidad en ventas al contado]		**-8180,38**
Gastos de Ventas		
Sueldos	824,8	
Decimo Tercer Sueldo	50,57	
Decimo Cuarto Sueldo	8,03	
Decimo Quinto Sueldo	0,5	
Decimo Sexto Sueldo	2,25	
Vacaciones	85,47	
Compensación Salarial	189,74	
Compensación Transporte	9,6	
Subsidio		
Aporte Patronal	137,73	
Bonificaciones	47,53	
IECE		
Fondo de Reserva	105,21	
Comisiones	1020,54	
Mantenimiento Reparaciones	1024,44	
Movilización	5881,7	
Diferencia de precio	252,77	
Promocion de ventas	171,36	
Varios	52,24	
Telefono	176,42	
Obsequios	3671,23	
Publicidad	731,58	
Radios	1720,38	
	16164,09	
Gastos Administrativos		
Gastos Administrativos - princ		
Sueldos	32458,95	
Decimo Tercer Sueldo	1512,3	

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Decimo Cuarto Sueldo	156
Decimo Quinto Sueldo	3
Decimo Sexto Sueldo	121,4
Vacaciones	937,67
Compensación Salarial	852
Bonificación Complementaria	2296,67
Compensación Tranasporte	42
Subsidio	751,08
Gastor Representación	123,6
Aporte Patronal	995,6
Fondo de Reserva	373,6
Mantenimiento Reparaciones	1514,46
Transporte	734,2
Descuento por pronto pago	16,09
Decoracion Almacen	402,28
Utiles de Oficina	785,65
Miscelaneos	32,05
Sub Jubilacion	1121,6
Comisariato	45
Gastos Legales	1031,39
Arriendos	6552
Luz	4552,79
Telefono	4735,96
Primas de seguros	147,61
Suscripciones varias	219,16
Materiales Computación	3368,31
Obsequios	1040,58
Contrib. Supeirt.Cias	210,01
Administración del Edficio	5011,83
Honorarios profesionales	1369,79
Impuestos	818,49
Sobretiempos	
Gastos de Auditoria	
Servicios Ocasionales	
JJAV (Gastos personales)	36,68
Bonificaion Accionisata	452,5
Internet	
Xerox copia	193,42
Combustible	30
Sobretiempos	726,38
Guardiania	243,24
Uniformes	205,97
Indemnización	
Computación	885,46
Cuentas Incobrables	1494,94

	Amortizaión diferido	175,48	
	Liquidación Trabajo		
	Ajuste pro inventario	394,21	
	Gastos Importacion	427,01	
	Publicación anuncios	260,41	
	Perdidas anos anteriores		
	Lunch	1902,99	
	Utiles de limpieza	214,46	
	Perdida de mercaderia		
	Ajuste de ceutnas	90,68	
	Multas e intereses	3704,32	
	Sobrantes	1076,53	
		86847,8	
Gastos Financieros			
Sobreg. Comisiones Intereses			
	Pacífico	5703,61	
	Bolivariano		
	Machala-Factoring	1166,45	
	Mahala	29220,67	
	Amazonas		
			36090,73
Intereses Mora imptos			1293,04
Intereses por mora			1013,97
Intereses mora (proveedor)			1635,42
Intereses por financiamiento			3563,66
Cargos Bancarios			2696,8
Intereses sobre compras			508,51
			46802,13
Resultado Operacional			
Ingresos no operacionales			
Otros Ingresos			-325
Intereses ganados			-71,63
Arriendo Bodega			-13500
Otros Ingresos			-3041
			-16937,63
Egresos no operacionales			
Cuentas varias			9,36
Descuento por pronto pago			305,76
			315,12
Utilidad no operacional			-16622,51
Utilidad antes de Impuestos(Perdida)			28320,6
Deducciones			
15% part trabajadores			

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Impuesto a la renta(21.25%)
Utilidad del ejercicio

ESTADO DE RESULTADOS
Dic-01

VENTAS DIFERIDA	**Acumulado:**	**Ej. Actual**
Ventas a Crédito (princ)		-483900,15
Intereses sobre crédito		-65769,36
Devoluciones Crédito		16112,09
Costo de venta crédito		333032,9
Utilidad en ventas a crédito		-200524,52
Ventas al Contado		-23983,86
Devoluciones Contado		53,44
Costo de Venta Contado		19210,67
Utilidad en ventas al contado]		**-4719,75**

Gastos de Ventas

Sueldos	1144,42
Decimo Tercer Sueldo	251,7
Decimo Cuarto Sueldo	8,04
Decimo Quinto Sueldo	
Decimo Sexto Sueldo	
Vacaciones	98,49
Compensación Salarial	
Bonif Complementaria	392,48
Compensación Tranasporte	
Aporte Patronal	101,45
Fondo de Reserva	96,35
Comisiones	8474,53
Mantenimiento Reparaciones	3283,7
Movilización	1730,51
Diferencia de precio	243,98
Fletes (mercaderia)	1503
Promocion de ventas	323,75
Decoracion Almacen	620
Utiles de Oficina	253,9
Miscelaneos	52
Hospedaje	532,5
Telefono	207,99
Obsequios	4500,06
Sobretiempos	282,59
Servicios Ocasionales	619

	Xerox Copia	29,59
	Viaticos	587,8
	Publicación (anuncios)	115,04
	Lunch	972,5
	Publicidad	357
	Radios	224
		27006,37

Gastos Administrativos

Gastos Administrativos - princ		
	Sueldos	27890,23
	Decimo Tercer Sueldo	1524,15
	Decimo Cuarto Sueldo	96,27
	Decimo Quinto Sueldo	
	Decimo Sexto Sueldo	
	Vacaciones	1407,22
	Compensación Salarial	3225
	Compensación Tranasporte	
	Subsidio	2549,74
	Gastor Representación	156,17
	Aporte Patronal	1807,3
	Bonificaciones Complementari:	2448,79
	Fondo de Reserva	1694,41
	Comisiones	1766,65
	Mantenimiento Reparaciones	4538,73
	Movilización	889,16
	Diferencia de precio	43,15
	Fletes (mercaderia)	1486,14
	Promocion de ventas	632
	Decoracion Almacen	252,46
	Utiles de Oficina	1430
	Miscelaneos	1592,6
	Hospedaje	142,32
	Sub Jubilacion	1323,58
	Gastos Legales	2632,53
	Arriendos	8380
	Luz	4261,63
	Telefono	5981,8
	Primas de seguros	420,36
	Suscripciones varias	1031,02
	Materiales Computación	3745,21
	Obsequios	58,81
	Contrib. Supeirt.Cias	209,47
	Administración del Edficio	1255,62
	Honorarios profesionales	1387,41
	Impuestos	1095,69

Sobretiempos	2035,42	
Gastos de Auditoria	500	
Servicios Ocasionales	26038,63	
JJAV (Gastos personales)	1057,1	
Bonificaion Accionisata	10947,6	
Internet	145,2	
Xerox copia	415,93	
Combustible	513,74	
Viaticos	1112	
Gastos Compensación	10947,59	
Depreciaciones	876,32	
Guardiania	380	
Uniformes	230,97	
Indemnización	2018,1	
Computación	399	
Cuentas Incobrables	3086,05	
Amortización diferido	13474,78	
Liquidación Trabajo	22,85	
Ajuste pro inventario	-1655,35	
Gastos Importacion		
Publicación anuncios	366,23	
Perdidas anos anteriores	24560	
Lunch	1831,89	
Utiles de limpieza	118	
Perdida de mercaderia	48,75	
	186826,42	

Gastos Financieros

Sobreg. Comisiones Intereses			
	Pacífico	3872,48	
	Bolivariano	54,69	
	Machala-Factoring	675,14	
	Mahala	11096,87	
	Amazonas	24,05	
			15699,18
Intereses Mora imptos			738,64
Intereses por mora			2,11
Intereses mora (proveedor)			2217,16
Intereses por financiamiento			4724,25
Cargos Bancarios			258,94
Intereses sobre compras			1061,62
			24701,9

Resultado Operacional

Ingresos no operacionales

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Otros Ingresos	-915
Promocion de compras	-91,97
Intereses ganados	-50,37
Arriendo Bodega	-11040
Otros Ingresos	-1209,09
	-13306,43
Egresos no operacionales	
Cuentas varias	1480,25
Descuento por pronto pago	86,49
	1566,74
Utilidad no operacional	-11739,69
Utilidad antes de Impuestos(Perdida)	**21550,73**
Deducciones	
15% part trabajadores	
Impuesto a la renta(21.25%)	
Utilidad del ejercicio	

ESTADO DE RESULTADOS

Dic-02

VENTAS DIFERIDA	**Acumulado:**	**Ej. Actual**
Ventas a Crédito (princ)		-545675,9
Intereses sobre crédito		-59008,66
Devoluciones Crédito		74658,89
Costo de venta crédito		337951,4
Utilidad en ventas a crédito		**-192074,27**
Ventas al Contado		-9876,98
Costo de Venta Contado		6895,9
Utilidad en ventas al contado]		**-2981,08**

Gastos de Ventas

Sueldos	1429,5
Decimo Tercer Sueldo	118,91
Decimo Cuarto Sueldo	14,02
Decimo Quinto Sueldo	
Decimo Sexto Sueldo	
Vacaciones	109,49
Compensación Salarial	
Componente Salarial	259,74
Compensación Tranasporte	
Subsidio	
Aporte Patronal	107,04
Bonificaciones	1458,71

IECE	
Fondo de Reserva	108,74
Comisiones	9740,74
Mantenimiento Reparaciones	10
Movilización	2011,69
Diferencia de precio	357,38
Fletes (mercaderia)	
Gtos/viatico cobranzas	103,51
Promocion de ventas	105
Decoracion Almacen	58,45
Utiles de Oficina	233,65
Miscelaneos	48,25
Hospedaje	851,1
Agasajo persona	71,85
Arriendos	400
Telefono	276,42
Obsequios	3200,52
Honorarios Profesionales	350
Sobretiempos	263
Servicios Ocasionales	60
Xerox Copia	
Viaticos	19,34
Agua	
Publicación (anuncios)	32,26
Lunch	906,769
Publicidad	
Radios	
	22706,079

Gastos Administrativos

Gastos Administrativos - princ

Sueldos	34838,31
Decimo Tercer Sueldo	2972,92
Decimo Cuarto Sueldo	103,33
Decimo Quinto Sueldo	
Decimo Sexto Sueldo	
Vacaciones	1997,71
Componente Salarial	3554,4
Compensación Tranasporte	
Subsidio	25750,32
Gastos Representación	60,48
Aporte Patronal	4298,16
Bonificaciones	2036,37
Bonificaciones Accionistas	9600
IECE	102,24
Fondo de Reserva	2941,22

Comisiones	2257,91
Mantenimiento Reparaciones	2798,49
Instalaciones	800
Movilización	1040,48
Diferencia de precio	19,08
Fletes (mercaderia)	771,4
Gtos/viatico cobranzas	273,39
Promocion de ventas	55
Decoracion Almacen	272,33
Utiles de Oficina	1488,38
Miscelaneos	1753,09
Hospedaje	199
Agasajo persona	328,04
Sub Jubilacion	1500
Comisariato	48,83
Gastos Legales	794,76
Arriendos	10720
Luz	4994
Telefono	5590,39
Primas de seguros	16,55
Suscripciones varias	316,34
Materiales Computación	2797,43
Obsequios	90,36
Contrib. Supeirt.Cias	411,1
Administración del Edficio	1214,33
Honorarios profesionales	
Impuestos	976,39
Sobretiempos	2026,43
Gastos de Auditoria	
Servicios Ocasionales	1096,13
JJAV (Gastos personales)	1631
Internet	238,99
Xerox copia	270,59
Combustible	120
Viaticos	273,39
Agua	299,22
Gastos Compensación	
Depreciaciones	535,21
Comunicación-metro	57,91
Guardiania	380
Uniformes	205,97
Indemnización	
Computación	
Cuentas Incobrables	2380,4
Amortizaión diferido	176,48

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

	Liquidación Trabajo		
	Ajuste pro inventario	394,21	
	Gastos Importacion	427,01	
	Publicación anuncios	260,41	
	Perdidas anos anteriores		
	Lunch	1902,99	
	Utiles de limpieza	214,46	
	Perdida de mercaderia	1076,53	
	Ajuste de ceutnas	90,68	
	Multas e intereses	3704,32	
	Sobrantes	4916,18	
		152461,04	
Gastos Financieros			
Sobreg. Comisiones Intereses			
	Pacífico	5703,61	
	Bolivariano		
	Machala-Factoring	1166,45	
	Machala	29220,67	
	Amazonas		
			36090,73
Intereses Mora imptos			1293,04
Intereses por mora			1013,97
Intereses mora (proveedor)			1635,42
Intereses por financiamiento			3563,66
Cargos Bancarios			2696,8
Intereses sobre compras			508,51
			46802,13
			26913,899
Resultado No Operacional			
Ingresos no operacionales			
Otros Ingresos			
Otros Ingresos Julietza			-325
Intereses ganados			-71,63
Arriendo Bodega			-13500
Otros Ingresos			-3041
			-16937,63
Egresos no operacionales			
Cuentas varias			9,36
Descuento por pronto pago			305,76
			315,12
Utilidad no operacional			-16622,51
Utilidad antes de Impuestos(Perdida)			**10291,389**
Deducciones			
15% part trabajadores			

Impuesto a la renta(21.25%)
Utilidad del ejercicio

Estados de Resultados / Relaciones

	AÑOS		
	2000	**2001**	**2002**
Vtas a Credito	274865,9	483900,15	545675,9
Vtas a Contado	41533,53	23983,86	9876,98
Vtas Totales	316399,4	507884,01	555552,88
Relacion Credito/total	**86,87%**	**95,28%**	**98,22%**
Relacion Contado/total	**13,13%**	**4,72%**	**1,78%**
Devol Credito	3232,58	16112,09	74658,89
Devol Contado	104	53,44	0
Razon Devol Cred/Vtas Cred	**1,18%**	**3,33%**	**13,68%**
Razon Devol Cont/Vtas Cont	**0,25%**	**0,22%**	**0,00%**
Costo de Vta Cred	200139,1	333032,9	337951,4
Costo de Vta Cont	33249,15	19210,67	6895,9
Total Costo Vtas	233388,2	352243,57	344847,3
Razon Costo Vtas Cred/Vtas C	**72,81%**	**68,82%**	**61,93%**
Razon Costo Vtas Cont/Vtas C	**80,05%**	**80,10%**	**69,82%**
Razo Costo Vtas Total/Vtas tot	**73,76%**	**69,36%**	**62,07%**
Gastos Administrativos	86847,8	186826,42	152461,04
Gastos De Ventas	16164,09	27006,37	22706,079
Gastos Financieros	46802,13	24701,9	46802,13
Total Gastos	149814	238534,69	221969,25
Utilidad Bruta	83011,17	155640,44	210705,58
Razon Gastos Adm/Vtas	**27,45%**	**36,79%**	**27,44%**
Razon Gastos Vtas/Vtas	**5,11%**	**5,32%**	**4,09%**
Razon Gastos Financeros/Vtas	**14,79%**	**4,86%**	**8,42%**
Razon Total Gastos/Vtas	**27,45%**	**36,79%**	**27,44%**
Total CostoVtas+Total Gastos	383202,3	590778,26	566816,55
Razon Total Vtas y Gastos/Vta	**121,11%**	**116,32%**	**102,03%**

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

1.2.4.6 RAZONES FINANCIERAS

Razones de Liquidez

Razon Circulante=Act circ/Pas. Circ				Prueba del Acido=(Act Cir-Invent)/Pas.Circ		
AÑOS	Act. Circ	Pas. Circ	Razon Circ.	Inventarios	P. Acido	
2000	184319,46	155452,50	1,19	20063,96	1,06	
2001	379610,86	154814,06	2,45	34921,98	2,23	
2002	306591,23	308956,25	0,99	7432,11	0,97	

Razon Cap/Trab= (Act Cir-PasCirc)/Vtas			Razon efect=Efectivo/Total Act		
AÑOS	Vtas	Razon	Efectivo	Total Act	Razon
2000	313062,8	0,09	5923,8	202627	0,029
2001	470133,48	0,48	2276,09	399781,7	0,006
2002	5555552,9	0,00	83381,79	398239,9	0,209

Razones de Rotación de Activos

Razón Rot CtasxCob= Vtas Créd/Ctasxcobra				Razon Rot Inv=Costo Vtas/Invent		
AÑOS	Vtas Cred	Ctasxcobrar	Razon	Costo Vtas	Inventarios	Razon
2000	274865	148725,46	1,848	233388,24	20063,96	11,63
2001	483900	303839,98	1,593	352243,57	34921,98	10,09
2002	545675,9	352243,57	1,549	344847,3	7432,11	46,40

Vtas dias inv=365/Rot Inv		Rot act fijos=Vtas/Act Fijos Netos			
AÑOS	Razon	AÑOS	Vtas	Act. Fijos	Razon
2000	31,38	2000	313062,8	1016,25	308,0569
2001	36,19	2001	470133,48	1175,53	399,9332
2002	7,87	2002	5555552,9	4570,32	1215,572

Rot Total act=Vtas/Total Act.				Dias Vta Pendientes=365/Rot Ctasx cobrar		
AÑOS	Vtas	Total Act	Razon	AÑO	Rot Ctasx cobrar	Razon
2000	313062,8	202626,98	1,55	2000	1,85	197,50
2001	470133,48	399781,68	1,18	2001	1,59	229,18
2002	5555552,9	398239,861	13,95	2002	1,55	235,61

Razones de Apalancamiento

Razon de deuda=deuda total/total activos				Razón deuda/capital=Deuda tot/cap.acc			
AÑOS	Deuda Tota	Total Activos	Razon	AÑOS	Deuda Tot	Cap Acc	Razon
2000	208230,11	202626,98	1,03	2000	208230,1	34320	6,07
2001	382188,07	399781,68	0,96	2001	382188,1	34469,13	11,09
2002	367494,96	398239,861	0,92	2002	367495	35774,54	10,27

Multiplicador de capital = Total Activos/Capital Acc			
AÑOS	otal Activo	Cap. Acc.	Razon
2000	202626,98	34320	5,90
2001	399781,68	34469,13	11,60
2002	398239,86	35774,54	11,13

Razones de Rentabilidad

Margen de Utilidad Bruta = (Vtas - Costo de Vtas)/Ventas				
AÑOS	Vtas	Costo de Vtas	Razon	
2000	313062,8	233388,24	0,25	
2001	470133,48	352243,57	0,25	
2002	5555552,9	344847,3	0,94	

1.2.4.7 Flujo de Caja

DETALLE	AÑO 2001 Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS													
Cartera Contado	3598,76	2122,07	1393,01	1979,98	5437,05	811,59	519,07	793,08	1680,55	1386,74	861,60	3400,36	23983,86
Cartera	27739,2	29156,76	25670,74	25730,27	34028,75	36919,08	36087,57	23325,54	22617,09	22617,093	23324,21	25388,02	332604,31
Otros Ing	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00	11040,00
Total Ingresos	**32257,96**	**32198,83**	**27983,75**	**28630,25**	**40385,80**	**38650,67**	**37526,64**	**25038,62**	**25217,64**	**24923,83**	**25105,81**	**29708,38**	**367628,18**
EGRESOS													
NOMINA													
Sueldos,Comp,otros	2688,30	2688,30	2688,30	2688,30	2688,30	2688,30	2688,30	2688,30	2688,30	2688,30	2688,30	2688,30	32259,65
Beneficios Sociales	518,93	518,93	518,93	518,93	518,93	518,93	518,93	518,93	518,93	518,93	518,93	518,93	6227,14
Comisiones	359,69	501,87	568,97	687,54	2045,87	968,75	745,12	704,87	698,45	765,1	687,54	1507,41	10241,18
Aporte al IESS	142,15	142,15	142,15	142,15	142,15	142,15	142,15	142,15	142,15	142,15	142,15	142,15	1705,85
GASTOS GENERALES													
Luz	355,14	353,89	361,48	341,25	378,98	364,30	355,99	364,12	351,47	352,87	346,52	335,62	4261,63
Telefono	515,82	511,64	512,49	509,64	501,78	517,84	519,80	521,64	518,78	519,87	521,01	519,48	6189,79
Arriendo	655,00	655,00	655,00	655,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	8380,00
Manten Varios	770,98	856,42	849,56	798,63	997,54	780,52	771,02	769,85	812,47	814,97	782,43	946,12	9950,51
PRESTAMOS BANCARIOS													
Banco Pacifico	0	6695,59	0	6695,59	0	6695,59	0	6695,59	0	6695,59	0	6695,59	40173,59
Banco Machala	1730,94	1730,94	1730,94	1730,94	1730,94	1730,94	1730,94	1730,94	1730,94	1730,94	1730,94	1730,94	20771,27
IMPUESTOS POR PAGAR													
Ret en la fuente	38,24	28,75	55,78	49,86	71,56	85,62	65,32	48,69	33,78	60,11	85,25	66,1	689,06
Iva Pagado	-18451,1	-3523,188	-1296,32	-2258,96	-10266,43	-895,65	-322	-4590	-789	-1425	-925	-1148	-45890,66
Iva por pagar	536,05	312,6	201,26	105,29	1562,3	156,9	102,3	198,06	220,56	1868,06	6008,7	2594,3	13866,38
PAGOS A PROVEEDORES													
Proveedores Varios	3526,98	1258,9	965,2	1010,95	4526,98	2520,63	2656,42	2857,52	125,63	1250,63	986,53	2163,4	23849,77
Mabe	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000,00
Rossy Fashion	2794,87	405,68	1521,4	789,56	452,52	789,63	895,65	900,58	415,22	362,44	248,3	269,87	9845,72
Inmob Chachesa	333,69	589,65	456,23	895,62	420,5	698,56	487,25	789,65	546,32	256,89	358,96	478,65	6311,97
Total Egresos	1515,68	18727,12	14931,37	20360,29	11491,92	23483,01	17077,19	20060,89	13734,00	22321,85	19900,56	25228,86	208832,85
INGRE - EGRESOS	**30742,28**	**13471,71**	**13052,38**	**8269,96**	**28893,88**	**15167,66**	**20449,45**	**4977,73**	**11483,64**	**2601,98**	**5205,25**	**4479,52**	**158795,32**

DETALLE	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	AÑO 2002 Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS													
Cartera Contado	399,87	413,56	660,82	806,55	2107,87	273,11	172,98	218,21	844,17	954,98	1034,89	1989,97	9876,98
Cartera	48756,23	49786,23	47489,63	46123,58	70896,43	52226,43	48975,23	46523,18	49876,52	50500,49	51872,45	60500,56	623526,96
Otros Ing	1125,00	1125,00	1125,00	1125,00	1125,00	1125,00	1125,00	1125,00	1125,00	1125,00	1125,00	1125,00	13500,00
Total Ingresos	**50281,10**	**51324,79**	**49275,45**	**48055,13**	**74129,30**	**53624,54**	**50273,21**	**47866,39**	**51845,69**	**52580,47**	**54032,34**	**63615,53**	**646903,94**
EGRESOS													
NOMINA													
Sueldos,Comp,otros	3318,52	3318,52	3318,52	3318,52	3318,52	3318,52	3318,52	3318,52	3318,52	3318,52	3318,52	3318,52	39822,21
Beneficios Sociales	860,79	860,79	860,79	860,79	860,79	860,79	860,79	860,79	860,79	860,79	860,79	860,79	10329,49
Comisiones	597,54	648,76	745,20	795,69	1653,00	1178,45	1044,12	824,23	906,74	1038,71	1006,42	1559,79	11998,65
Aporte al IESS	556,29	398,54	398,54	353,89	810,92	810,92	810,92	810,92	840,92	810,92	810,92	860,92	8274,62
GASTOS GENERALES													
Agua	24,935	25,23	22,69	25,60	25,60	25,80	24,10	25,10	24,50	25,10	25,00	25,56	299,22
Luz	355,6	369,78	352,99	362,50	582,40	385,20	420,10	410,20	389,18	395,60	410,25	560,20	4994,00
Telefono	480,2	482,68	490,25	500,20	550,35	462,60	482,60	478,30	490,20	469,01	430,20	550,23	5866,82
Arriendo	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	11120,00
Manten Varios	150,89	189,56	225,68	269,15	458,79	221,54	257,45	197,56	201,54	207,36	299,99	459,76	3139,27
PRESTAMOS BANCARIOS													
Banco Pacifico	0	6126,58	0	6126,58	0	6126,58	0	6126,58	0	6126,58	0	6126,58	36759,46
Banco Machala	3016,22	3016,22	3016,22	3016,22	3016,22	3016,22	3016,22	3016,22	3016,22	3016,22	3016,22	3016,22	36194,61
Factoring	5000	10000	15000	5000	5000	15000	5000	5000	15000	5000	10000	5000	100000,00
IMPUESTOS POR PAGAR													
Ret en la fuente	26,54	33,75	53,61	119,26	60,25	63,78	75,98	82,1	43,68	52,96	111,23	99,56	822,70
Iva Pagado	-2156,42	-123,24	-90,65	-1171,21	-7963,54	-88,35	-3833,46	-6872,7	-361,77	-395,25	-669,6	-8453,2	-32179,39
Iva po pagar	0	0	1230,74	1480,99	6871,2	1689,46	150,46	0	4033,62	4228	11430,59	5073,6	36188,66
PAGOS A PROVEEDORES													
Proveedores Varios	352,4	1579,32	2544,7	11685,83	3512,52	2315,84	6895,22	6524,6	852,41	3258,77	4512,1	12548,12	56581,83
Mabe	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000,00

Rossy Fashion	1694,67	304,46	540,26	1784,52	0	658,9	0	0	0	1245,2	2525,6	1250,2	10003,81
Inmob Chachesa	253,78	352,68	452,96	758,63	0	0	265,13	0	0	458,97	562,32	879,56	3984,03
Total Egresos	20411,95	33463,63	35042,50	41167,16	24637,02	42006,25	24748,15	26762,42	35576,55	36077,46	44610,55	39696,41	404199,98
INGRE - EGRESOS	**29869,15**	**17861,16**	**14232,95**	**6887,97**	**49492,28**	**11618,29**	**25525,06**	**21103,97**	**16269,14**	**16503,01**	**9421,79**	**23919,12**	**242703,96**

AÑO 2003

DETALLE	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS													
Cartera Contado	90,20	1645,13	526,98	0,00	786,55	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	13548,86
Cartera	67274	70790	62625	62329	82430,74	89375	87375	56500	54500	54500	56500	61500	805698,74
Otros Ing	1180,00	1180,00	1180,00	1180,00	1180,00	1180,00	1180,00	1180,00	1180,00	1180,00	1180,00	1180,00	14160,00
Total Ingresos	**68544,20**	**73615,13**	**64331,98**	**63509,00**	**84397,29**	**92055,00**	**90055,00**	**59180,00**	**57180,00**	**57180,00**	**59180,00**	**64180,00**	**833407,60**
EGRESOS													
NOMINA													
Sueldos,Comp,otros	6529,78	6522,67	6577,55	6423,55	6576,25	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	78829,80
Beneficios Sociales	885,01	2096,25	947,38	1042,40	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	14571,04
Comisiones	150,43	773,45	1007,18	1222,10	1653,00	2000	3000	3000	3000	3000	3000	5000	26806,16
Aporte al IESS	556,29	398,54	398,54	353,89	810,92	810,92	810,92	810,92	840,92	810,92	810,92	810,92	8224,62
GASTOS GENERALES													0,00
Agua	224,68	84,75	87,33	101,50	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	1178,26
Luz	364,95	371,20	366,75	366,75	385,00	385,00	385,00	385,00	385,00	385,00	385,00	385,00	4549,65
Telefono	561,42	775,14	764,16	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00	9480,72
Arriendo	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	12800,00
Manten Varios	2945,15	1843,05	2340,54	2062,54	2000,00	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	25191,28
PRESTAMOS BANCARIOS													
Banco Pacifico	0	2276,43	0	2276,43	0	2276,43	0	2276,43	0	2276,43	0	2276,43	13658,58
Banco Machala	7901,25	6553,91	5248,74	5248,74	3437,99	0	0	0	0	0	0	0	28390,63
Factoring	5000	5000	25000	10000	13000	40000	20000	20000	13000	13000	13000	20000	197000,00
IMPUESTOS POR PAGAR													
Ret en la fuente	28,54	29,75	51,61	219,86	80	70	75,98	60	0	50	100	103,33	869,07
Iva Pagado	-4353,53	-222,19	-129,61	-1259,37	-12266,43	-95	-4122	-17390	-389	-425	-720	-1240	-42612,13

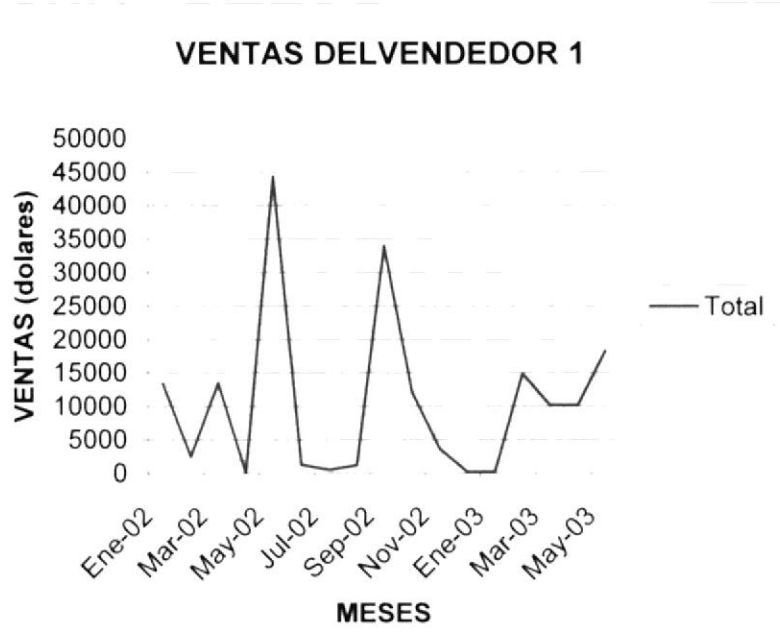
Iva po pagar	1469,61	436,58	100,93	1300	3200	2068,45	2221,37	2003,56	5555,05	5555,05	6053	6589	36552,60
PAGOS A PROVEEDORES													
Proveedores Varios	0	2689,12	3044,6	21985,53	3000	2000	6000	8000	0	5000	10000	10000	71719,25
Mabe	5000	5000	5000	5000	5000	5000	1597,77	0	0	0	0	0	31597,77
Rossy Fashion	2794,87	304,46	0	1542,73	0	0	0	0	0	0	0	0	4642,06
Inmob Chachesa	253,78	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	253,78
Total Egresos	31312,23	35933,11	51805,70	59706,65	30081,73	66320,80	41774,04	30950,91	34196,97	41457,40	44433,92	55729,68	523703,14
INGRE - EGRESOS	**37231,97**	**37682,02**	**12526,28**	**3802,35**	**54315,56**	**25734,20**	**48280,96**	**28229,09**	**22983,03**	**15722,60**	**14746,08**	**8450,32**	**309704,46**

1.3.2 VENTAS DE LOS VENDEDORES

Productividad de los Vendedores

VENDEDOR 1
Ventas (dólares)

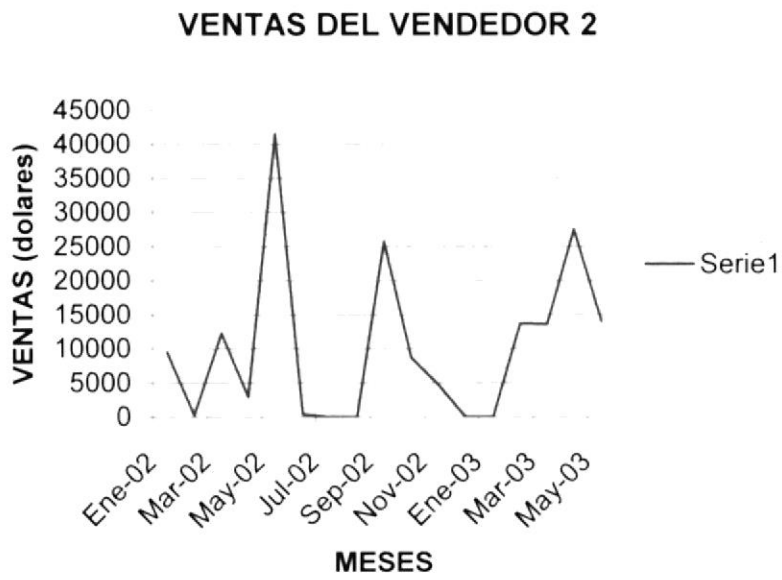
	Electrod	Comp/accesorios	Total
Ene-02	11871,48	1545,2	13416,68
Feb-02	650,74	1895,04	2545,78
Mar-02	10652,77	2858,67	13511,44
Abr-02	0	58,47	58,47
May-02	44353,61	0	44353,61
Jun-02	1344,98	0	1344,98
Jul-02	595,46	0	595,46
Ago-02	1237,14	0	1237,14
Sep-02	27575,67	6435,54	34011,21
Oct-02	11550,08	662,84	12212,92
Nov-02	3717,9	0	3717,9
Dic-02	223	0	223
Ene-03	221,56	0	221,56
Feb-03	10947	3966	14913
Mar-03	7940,76	2246	10186,76
Abr-03	0	10186,76	10186,76
May-03	0	18323,06	18323,06



VENDEDOR 2

Ventas (dólares)

	Electrod	Comp/accesorios	Total
Ene-02	5759,06	3753,99	9513,05
Feb-02	0	297	297
Mar-02	11160,87	1130,95	12291,82
Abr-02	2089,2	870,04	2959,24
May-02	40507,13	1086,03	41593,16
Jun-02	420,19	0	420,19
Jul-02	0	0	0
Ago-02	0	0	0
Sep-02	17987,16	7805,07	25792,23
Oct-02	8566,34	165,71	8732,05
Nov-02	4020,58	776,23	4796,81
Dic-02	0	0	0
Ene-03	0	0	0
Feb-03	11237,28	2491	13728,28
Mar-03	6483,18	7138	13621,18
Abr-03	0	27504,5	27504,5
May-03	200	13880	14080



TOTALES

	VENDEDOR 1	VENDEDOR 2	TOTAL	% PROD. VEND 1	% PROD. VE	DIF ($)
Ene-02	13416,68	9513,05	22929,73	58,51%	41,49%	3903,63
Feb-02	2545,78	297	2842,78	89,55%	10,45%	2248,78
Mar-02	13511,44	12291,82	25803,26	52,36%	47,64%	1219,62
Abr-02	58,47	2959,24	3017,71	1,94%	98,06%	-2900,77
May-02	44353,61	41593,16	85946,77	51,61%	48,39%	2760,45
Jun-02	1344,98	420,19	1765,17	76,20%	23,80%	924,79
Jul-02	595,46	0	595,46	100,00%	0,00%	595,46
Ago-02	1237,14	0	1237,14	100,00%	0,00%	1237,14
Sep-02	34011,21	25792,23	59803,44	56,87%	43,13%	8218,98
Oct-02	12212,92	8732,05	20944,97	58,31%	41,69%	3480,87
Nov-02	3717,9	4796,81	8514,71	43,66%	56,34%	-1078,91
Dic-02	223	0	223	100,00%	0,00%	223
Ene-03	221,56	0	221,56	100,00%	0,00%	221,56
Feb-03	14913	13728,28	28641,28	52,07%	47,93%	1184,72
Mar-03	10186,76	13621,18	23807,94	42,79%	57,21%	-3434,42
Abr-03	10186,76	27504,5	37691,26	27,03%	72,97%	-17317,74
May-03	18323,06	14080	32403,06	56,55%	43,45%	4243,06

5730,22

PREGUNTA 1.

PRECIO

	FREC.	%
Muy Importante	155	54,77
Importante	95	33,57
Poco Importante	15	5,30
No importante	8	2,83
Indiferente	10	3,53
Total	**283**	**100,00**

GARANTIA

	FREC.	%
Muy Importante	146	51,59
Importante	101	35,69
Poco Importante	21	7,42
No importante	8	2,83
Indiferente	7	2,47
Total	**283**	**100,00**

POLITICA DE CREDITO

	FREC.	%
Muy Importante	78	27,56
Importante	126	44,52
Poco Importante	48	16,96
No importante	15	5,30
Indiferente	16	5,65
Total	**283**	**100,00**

MARCA

	FREC.	%
Muy Importante	115	40,64
Importante	105	37,10
Poco Importante	30	10,60
No importante	11	3,89
Indiferente	22	7,77
Total	**283**	**100,00**

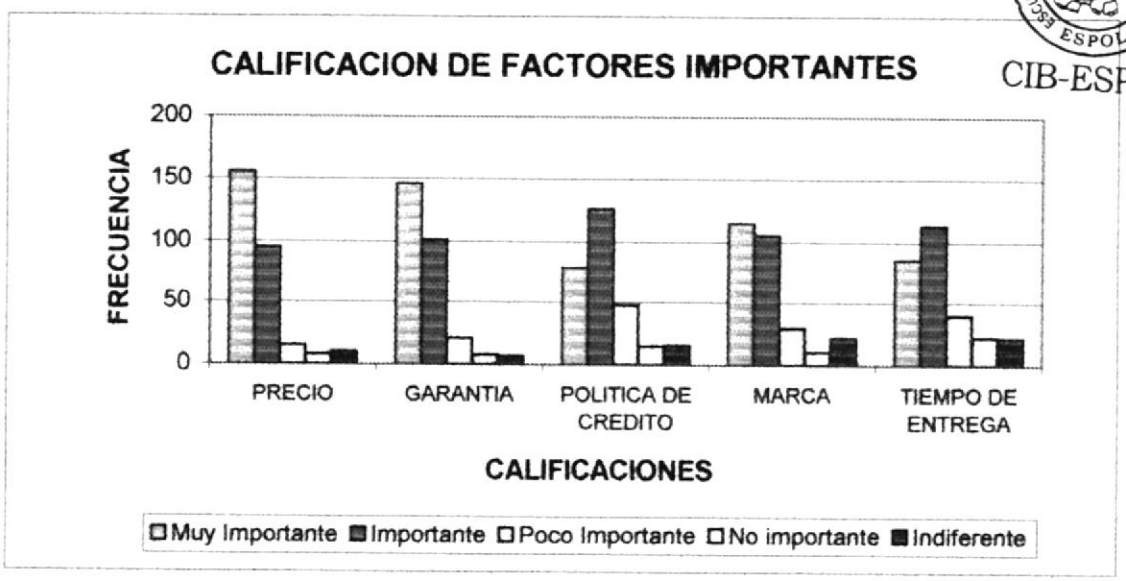
TIEMPO DE ENTREGA

	FREC.	%
Muy Importante	85	30,04
Importante	113	39,93
Poco Importante	40	14,13
No importante	23	8,13
Indiferente	22	7,77
Total	**283**	**100,00**

OTRO

	FREC.	%
Calidad	3	75,00
Modelo	1	25,00
Total	**4**	**100,00**

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL



PREGUNTA 2

Atencion de los vendedores

	FREC.	%
Muy Importante	144	50,88%
Importante	97	34,28%
Poco Importante	23	8,13%
No importante	7	2,47%
Indiferente	12	4,24%
TOTAL	283	100,00%

Información detallada de los artículos

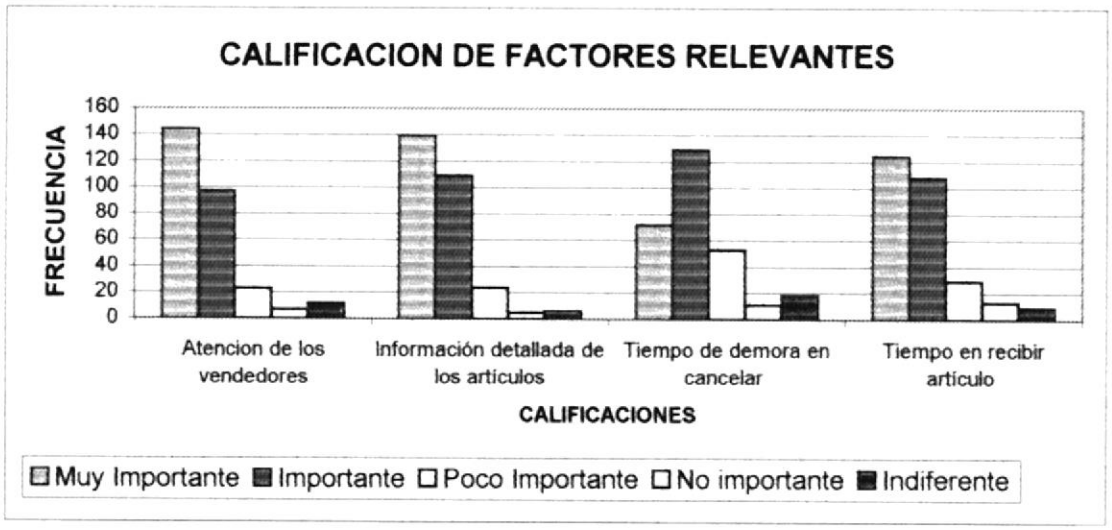
	FREC.	%
Muy Importante	139	48,94%
Importante	109	38,38%
Poco Importante	24	8,45%
No importante	5	1,76%
Indiferente	6	2,11%
TOTAL	283	100,00%

Tiempo de demora en cancelar valores en caja

	FREC.	%
Muy Importante	72	25,44%
Importante	129	45,58%
Poco Importante	53	18,73%
No importante	11	3,89%
Indiferente	18	6,36%
TOTAL	283	100,00%

Tiempo en recibir artículo una vez cancelado

	FREC.	%
Muy Importante	124	43,82
Importante	108	38,16
Poco Importante	29	10,25
No importante	13	4,59
Indiferente	9	3,18
TOTAL	283	100,00



PREGUNTA 3.

TAMAÑO DEL ALMACEN

	FREC.	%
Muy Importante	32	11,31
Importante	73	25,80
Poco Importante	83	29,33
No importante	43	15,19
Indiferente	52	18,37
Total	**283**	**100,00**

DECORACION DEL ALMACEN

	FREC.	%
Muy Importante	52	18,37
Importante	111	39,22
Poco Importante	64	22,61
No importante	30	10,60
Indiferente	26	9,19
Total	**283**	**100,00**

FACHADA DEL ALMACEN

	FREC.	%
Muy Importante	47	16,61
Importante	132	46,64
Poco Importante	66	23,32
No importante	17	6,01
Indiferente	21	7,42
Total	283	100,00

PRESENTACION VENDEDORES

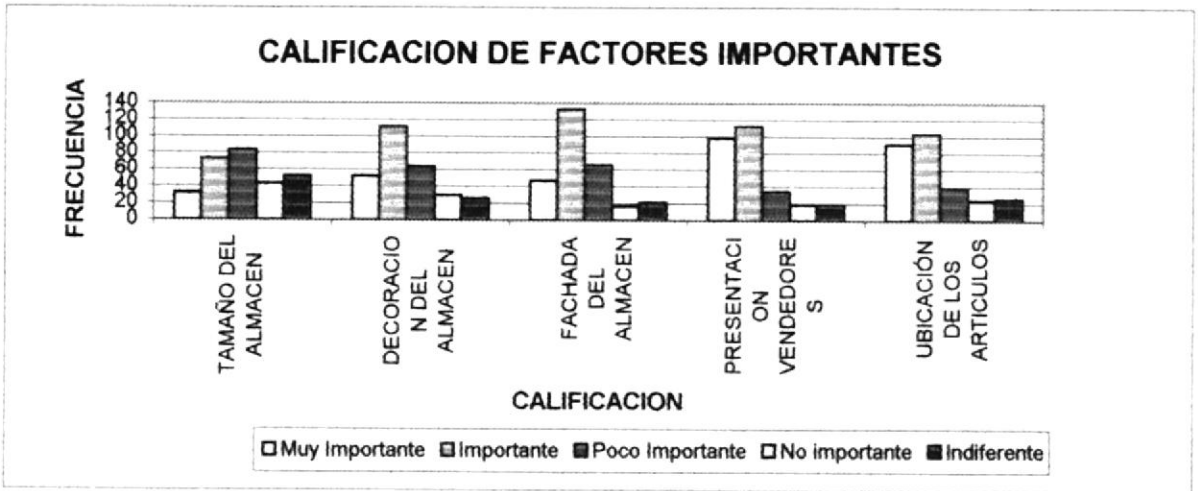
	FREC.	%
Muy Importante	99	34,98
Importante	112	39,58
Poco Importante	34	12,01
No importante	19	6,71
Indiferente	19	6,71
Total	**283**	**100,00**

UBICACIÓN DE LOS ARTICULOS

	FREC.	%
Muy Importante	91	32,16
Importante	103	36,40
Poco Importante	39	13,78
No importante	24	8,48
Indiferente	26	9,19
Total	283	100,00

OTROS

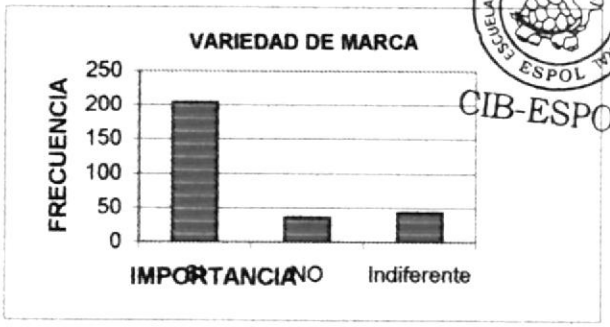
	FREC	%
Ambiente	1	25,00
Limpieza	1	25,00
Prestigio	1	25,00
Segurida	1	25,00
Total	**4**	**100,00**



PREGUNTA 4.

VARIEDAD DE MARCA

	FREC.	%
SI	204	72,08
NO	36	12,72
Indiferente	43	15,19
Total	**283**	**100,00**



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

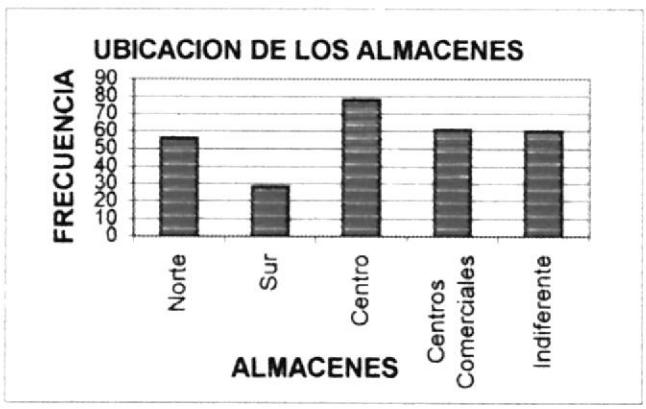
PREGUNTA 5

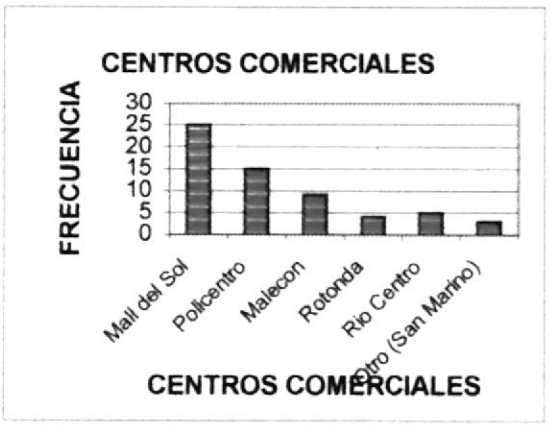
Ubicación de los almacenes

	FREC	%
Norte	56	19,79
Sur	28	9,89
Centro	78	27,56
Centros Comerciales	61	21,55
Indiferente	60	21,20
TOTAL	283	100,00

Centros Comerciales

	FREC	%
Mall del Sol	25	41,67
Policentro	15	25,00
Malecon	9	13,33
Rotonda	4	6,67
Rio Centro	5	8,33
Otro (San Marino)	3	5,00
TOTAL	61	100,00

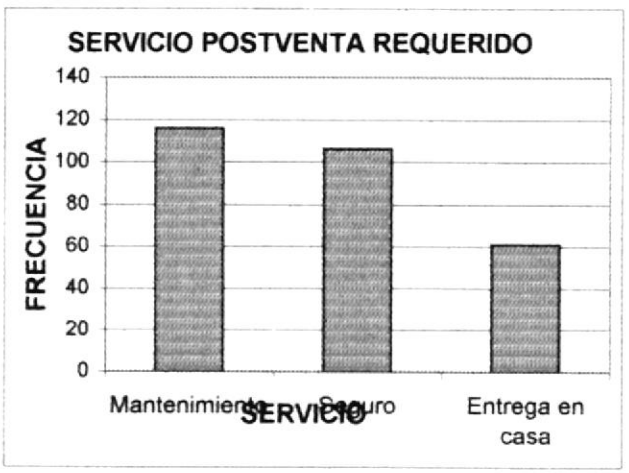


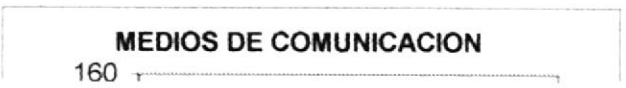


PREGUNTA 6

Servicio Postventa requerido

	FREC	%
Mantenimiento	116	40,99
Seguro	106	37,46
Entrega en casa	61	21,55
TOTAL	283	100,00

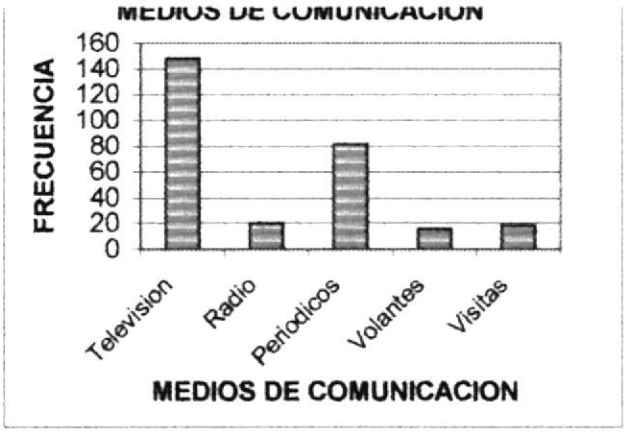




PREGUNTA 7

Medios de Comunicación

	FREC	%
Television	148	52,30
Radio	20	7,07
Periodicos	81	28,62
Volantes	16	5,65
Visitas	18	6,36
TOTAL	283	100,00



PREGUNTA 8

Premios Extras

	FREC	%
Dscto en precios	116	40,99
Rifas y sorteos	7	2,47
Obsequios	99	34,98
Combos	61	21,55
TOTAL	283	100,00



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

PREGUNTA 9

1. COCINA

Marca

	FREC	%
Bosch	10	3,610
Daewoo	1	0,361
Desconocida	9	3,249
Durex	91	32,852
Ecasa	19	6,859
Electrolux	6	2,166
Faeda	2	0,722
Frigidaire	2	0,722
GE	8	2,888
Haceb	2	0,722
Hotpoint	8	2,888
Indurama	51	18,412
Kelvinator	2	0,722
Kenwood	1	0,361
LG	7	2,527
Mabe	44	15,884
Phillips	4	1,444
Westing House	3	1,083
Whirpool	6	2,166
TOTAL	277	100,00

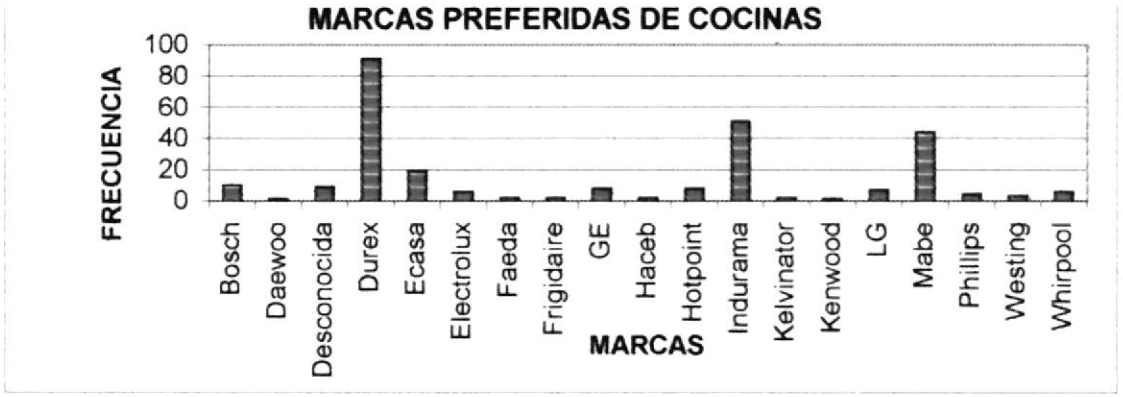
Lugar

	FREC	%
LA GANGA	33	11,91
COMANDATO	53	19,13
ARTEFACTA	32	11,55
JAHER	22	7,94
JJAGUIRRE	17	6,14
CRED.ECON.	48	17,33
ORVE HOGAR	27	9,75
JAPON	27	9,75
BAHIA	3	1,08
OTROS	15	5,42
TOTAL	277	100,00

Frecuencia de Compra

	FREC	%
menos de 2	52	18,84
entre 2 y 5	92	33,33
entre 5 y 8	87	31,52
entre 8 y 10	27	9,78
mayor que 10	18	6,52
TOTAL	276	100,00

MARCAS PREFERIDAS DE COCINAS



2. REFRIGERADORA

Marca

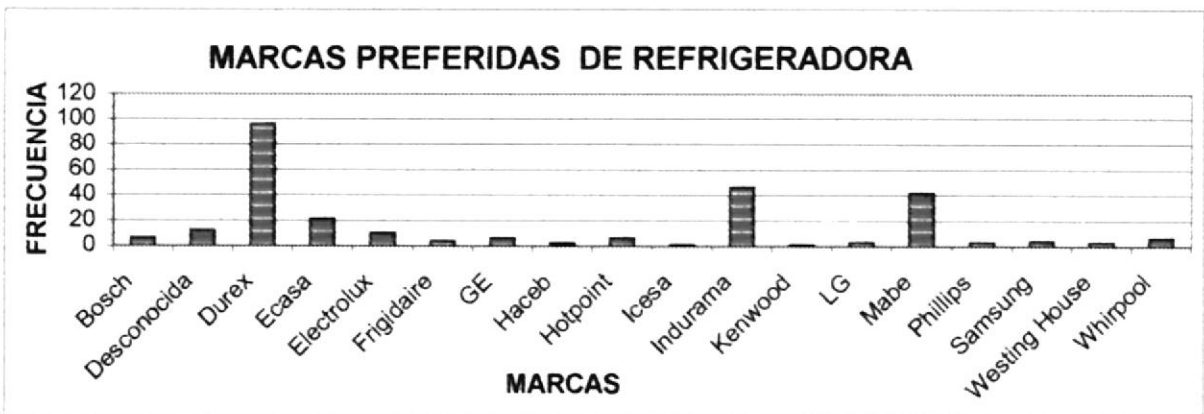
	FREC	%
Bosch	6	2,21
Desconocida	12	4,41
Durex	96	35,29
Ecasa	21	7,72
Electrolux	10	3,68
Frigidaire	4	1,47
GE	6	2,21
Haceb	2	0,74
Hotpoint	6	2,21
Icesa	1	0,37
Indurama	46	16,91
Kenwood	1	0,37
LG	3	1,10
Mabe	42	15,44
Phillips	3	1,10
Samsung	4	1,47
Westing House	3	1,10
Whirpool	6	2,21
TOTAL	272	100,00

Lugar

	FREC	%
LA GANGA	30	11,03
COMANDATO	60	22,06
ARTEFACTA	30	11,03
JAHER	21	7,72
JJAGUIRRE	17	6,25
CRED. ECON.	58	21,32
ORVEHOGAR	26	9,56
JAPON	18	6,62
BAHIA	1	0,37
OTROS	11	4,04
TOTAL	272	100,00

Frecuencia de compra

	FREC	%
MENOS DE 2	63	23,16
ENTRE 2 Y 5	80	29,41
ENTRE 5 Y 8	80	29,41
ENTRE 8 Y 10	28	10,29
MAYOR DE 10	21	7,72
TOTAL	272	100,00



3. LICUADORA

Lugar

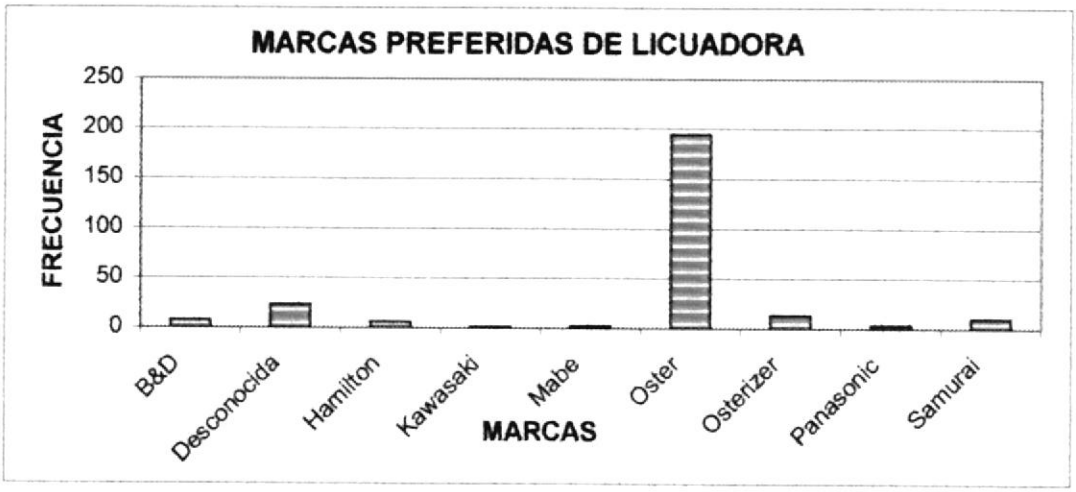
Marca

	FREC	%
B&D	7	2,703
Desconocida	23	8,880
Hamilton	6	2,317
Kawasaki	1	0,386
Mabe	2	0,772
Oster	194	74,903
Osterizer	13	5,019
Panasonic	3	1,158
Samurai	10	3,861
TOTAL	259	100,00

	FREC	%
LA GANGA	22	8,49
COMANDATO	32	12,36
ARTEFACTA	20	7,72
JAHER	15	5,79
JJGUIRRE	12	4,63
CRED. ECON.	28	10,81
ORVEHOGAR	19	7,34
JAPON	17	6,56
BAHIA	44	16,99
OTROS	50	19,31
TOTAL	259	100,00

Frecuencia de Compra

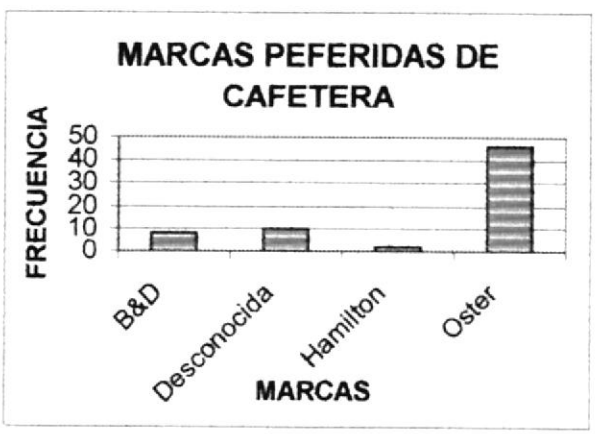
	FREC	%
MENOS DE 2	125	48,26
ENTRE 2 Y 5	83	32,05
ENTRE 5 Y 8	36	13,90
ENTRE 8 Y 10	11	4,25
MAYOR QUE 10	4	1,54
TOTAL	259	100,00



4. CAFETERA

Marca

	FREC	%
B&D	8	12,121212
Desconocida	10	15,151515
Hamilton	2	3,030303
Oster	46	69,69697
TOTAL	66	100



Lugar

	FREC	%
La Ganga	8	12,12
Comandato	13	19,70
Artefacta	7	10,61
Jaher	4	6,06
Creditos Economicos	14	21,21
Orve Hogar	5	7,58
Japon	2	3,03
Bahia	7	10,61
Otro	6	9,09
TOTAL	66	100,00

Frecuencia de Compra

	FREC	%
MENOS DE 2	31	46,97
ENTRE 2 Y 5	25	37,88
ENTRE 5 Y 8	8	12,12
ENTRE 8 Y 10	2	3,03
TOTAL	66	100,00

5. MICROONDAS

Marca

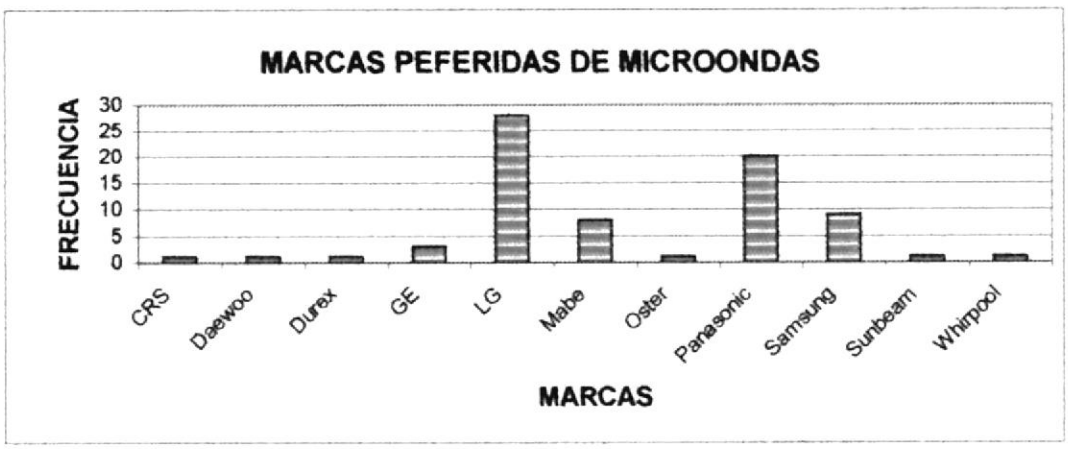
	FREC	%
CRS	1	1,35
Daewoo	1	1,35
Durex	1	1,35
GE	3	4,05
LG	28	37,84
Mabe	8	10,81
Oster	1	1,35
Panasonic	20	27,03
Samsung	9	12,16
Sunbeam	1	1,35
Whirpool	1	1,35
TOTAL	74	100,00

Lugar

	FREC	%
LA GANGA	10	13,51
COMANDATO	12	16,22
ARTEFACTA	9	12,16
JAHER	6	8,11
JJAGUIRRE	1	1,35
CRED. ECON.	19	25,68
ORVEHOGAR	8	10,81
JAPON	2	2,70
OTROS	7	9,46
TOTAL	74	100,00

Frecuencia de Compra

	FREC	%
menos de 2	47	63,51
entre 2 y 5	21	28,38
entre 5 y 8	5	6,76
entre 8 y 10	1	1,35
TOTAL	74	100,00



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

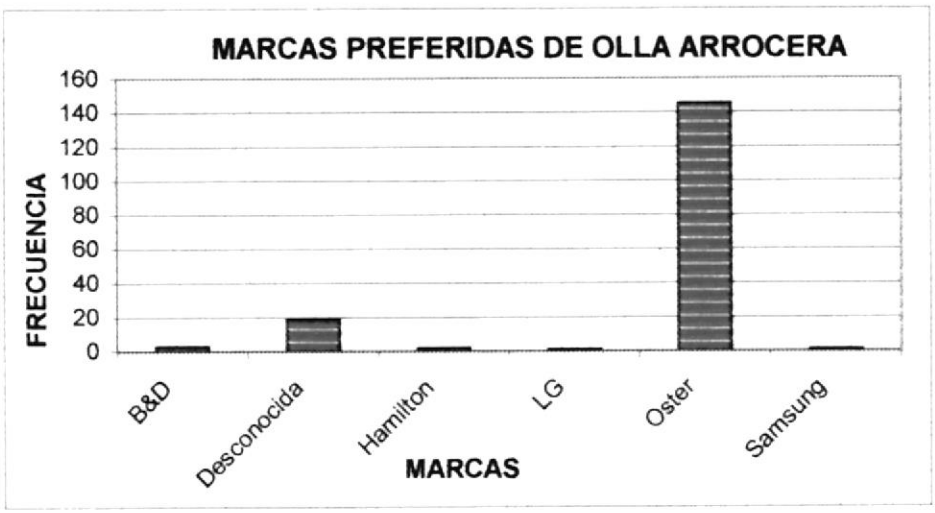
6. OLLA ARROCERA

Marca

	FREC	%
B&D	3	1,7544
Desconocida	19	11,1111
Hamilton	2	1,1696
LG	1	0,5848
Oster	145	84,7953
Samsung	1	0,5848
TOTAL	171	100,0000

Lugar

	FREC	%
LA GANGA	17	9,94
COMANDATO	25	14,62
ARTEFACTA	15	8,77
JAHER	11	6,43
CREDIECON	34	19,88
ORVEHOGAR	12	7,02
JAPON	10	5,85
BAHIA	24	14,04
OTROS	23	13,45
TOTAL	171	100,00



Frecuencia de Compra

	FREC	%
MENOS DE 2	94	54,97
ENTRE 2 Y 5	57	33,33
ENTRE 5 Y 8	15	8,77
ENRE 8 Y 10	5	2,92
TOTAL	171	100,00

7. TELEVISOR

Lugar

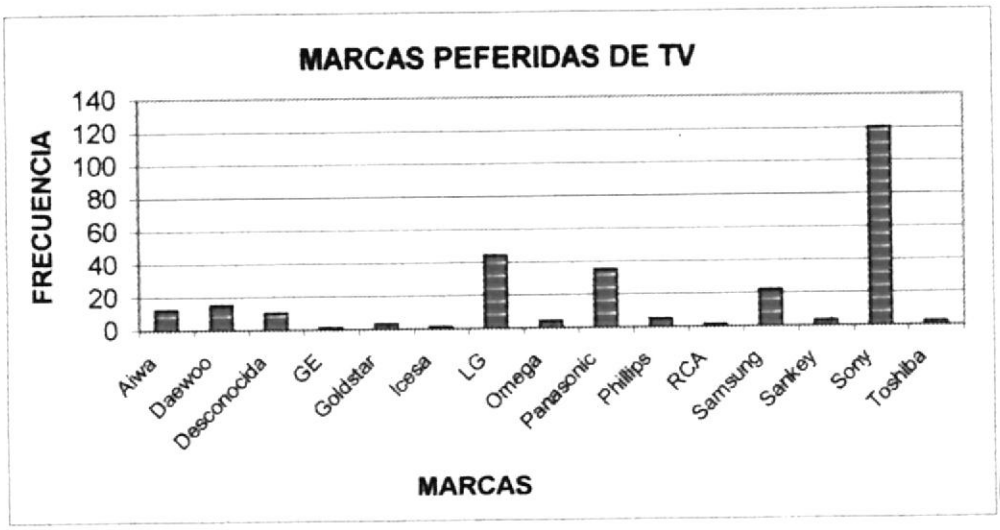
Marca

	FREC	%
Aiwa	12	4,3165
Daewoo	15	5,3957
Desconocida	10	3,5971
GE	1	0,3597
Goldstar	3	1,0791
Icesa	1	0,3597
LG	44	15,8273
Omega	4	1,4388
Panasonic	35	12,5899
Phillips	5	1,7986
RCA	1	0,3597
Samsung	22	7,9137
Sankey	3	1,0791
Sony	120	43,1655
Toshiba	2	0,7194
TOTAL	278	100,00

	FREC	%
LA GANGA	24	8,63
COMANDATO	39	14,03
ARTEFACTA	39	14,03
JAHER	20	7,19
JJAGUIRRE	15	5,40
CREDECONOMICOS	46	16,55
ORVEHOGAR	26	9,35
JAPON	20	7,19
BAHIA	20	7,19
OTROS	29	10,43
TOTAL	278	100,00

Frecuencia de Compra

	FREC	%
Menos de 2	84	30,22
Entre 2 y 5	88	31,65
Entre 5 y 8	76	27,34
enre 8 y 10	18	6,47
mayor 10	12	4,32
TOTAL	278	100,00



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

8. EQUIPO DE SONIDO

Lugar

	FREC	%

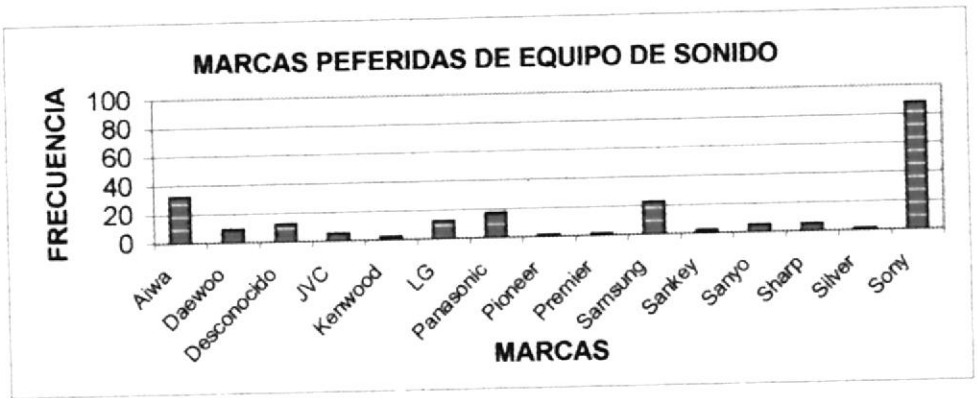
Marca

	FREC	%
Aiwa	32	14,95
Daewoo	9	4,21
Desconocido	12	5,61
JVC	5	2,34
Kenwood	2	0,93
LG	12	5,61
Panasonic	17	7,94
Pioneer	1	0,47
Premier	1	0,47
Samsung	22	10,28
Sankey	2	0,93
Sanyo	5	2,34
Sharp	5	2,34
Silver	1	0,47
Sony	88	41,12
TOTAL	214	100,00

LA GANGA	25	11,68
COMANDATO	33	15,42
ARTEFACTA	23	10,75
JAHER	17	7,94
JJAGUIRRE	12	5,61
CREDECONOMICOS	38	17,76
ORVEHOGAR	17	7,94
JAPON	15	7,01
BAHIA	20	9,35
OTROS	14	6,54
TOTAL	214	100,00

Frecuencia de compra

	FREC	%
MENOS DE 2	68	31,78
ENTRE 2 Y 5	91	42,52
ENTRE 5 Y 8	34	15,89
ENTRE 8 Y 10	14	6,54
MAYOR QUE 10	7	3,27
TOTAL	214	100,00



9. RADIOGRABADORA

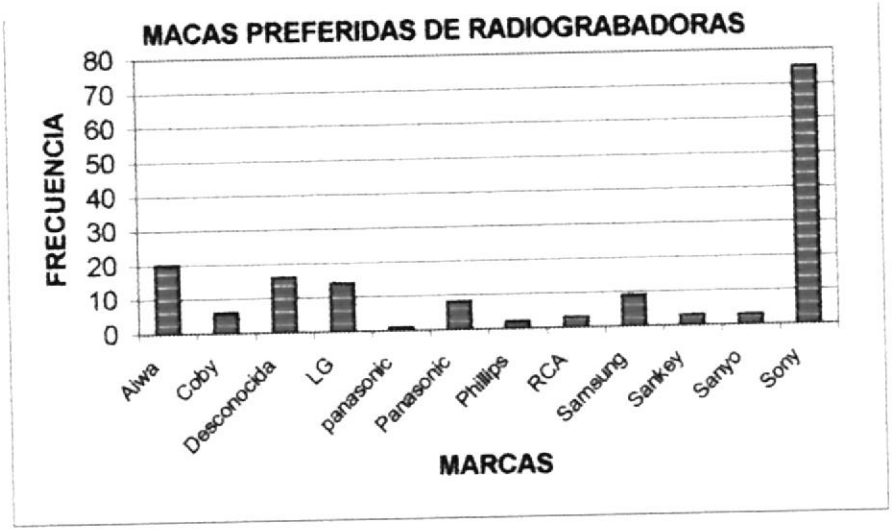
Marca

	FREC	%
Aiwa	20	12,50
Coby	6	3,75
Desconocida	16	10,00
LG	14	8,75
panasonic	1	0,63
Panasonic	8	5,00
Phillips	2	1,25
RCA	3	1,88
Samsung	9	5,63
Sankey	3	1,88
Sanyo	3	1,88
Sony	75	46,88
TOTAL	160	100,00

Lugar

	FREC	%
LA GANGA	22	13,75
COMANDATO	20	12,50
ARTEFACTA	17	10,63
JAHER	9	5,63
JJAGUIRRE	6	3,75
CRED. ECON.	26	16,25
ORVE HOGAR	12	7,50
JAPON	10	6,25
BAHIA	15	9,38
OTROS	23	14,38
TOTAL	160	100,00





Frecuencia de compra

	FREC	%
menos de 2	66	41,25
enre 2 y 5	62	38,75
enre 5 y 8	20	12,50
entre 8 y 10	5	3,13
mayor que 10	7	4,38
TOTAL	160	100,00

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

10. DVD

Marca

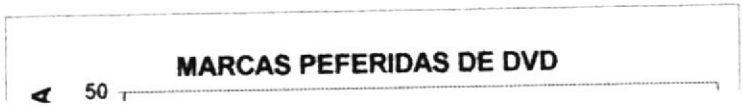
	FREC	%
Daewoo	39	0,37
desconocido	11	0,10
GE	1	0,01
LG	13	0,12
Panasonic	12	0,11
Samsung	10	0,10
Sony	19	0,18
TOTAL	105	1,00

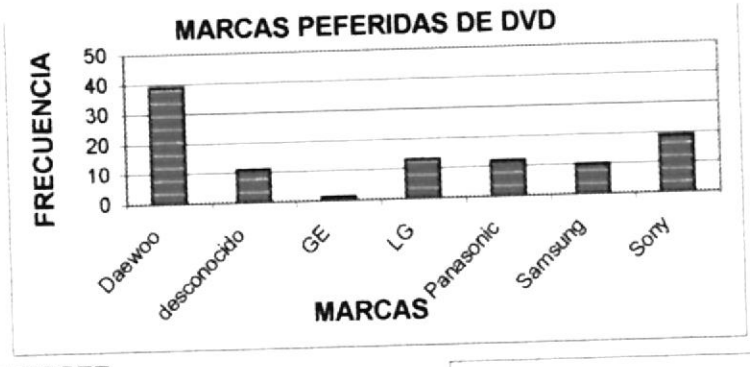
Lugar

	FREC	%
LA GANGA	14	13,33
COMANDATO	9	8,57
ARTEFACTA	8	7,62
JAHER	6	5,71
JJAGUIRRE	4	3,81
CREDITECONOMIC	21	20,00
ORVEHOGAR	8	7,62
JAPON	7	6,67
BAHIA	21	20,00
OTROS	7	6,67
TOTAL	105	100,00

Frecuencia de compra

	FREC	%
menos de 2	97	92,38
entre 2 y 5	8	7,62
TOTAL	105	100,00

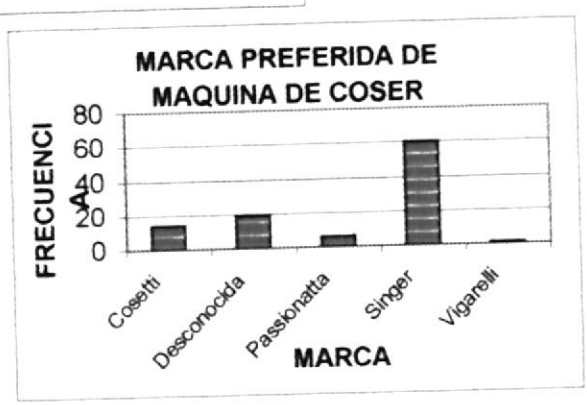




11. MAQUINA DE COSER

Marca

	FREC	%
Cosetti	14	14,00
Desconocida	19	19,00
Passionatta	6	6,00
Singer	60	60,00
Vigarelli	1	1,00
TOTAL	100	100,00



Lugar

	FREC	%
COMANDATO	6	6,00
JJAGUIRRE	6	6,00
CREDITOS ECONOMI	47	47,00
BAHIA	13	13,00
OTROS	28	28,00
TOTAL	100	100,00

Frecuencia de compra

	FREC	%
menos de 2	20	20,00
entre 2 y 5	28	28,00
entre 5 y 8	27	27,00
entre 8 y 10	22	22,00
mas de 10	3	3,00
TOTAL	100	100,00

12. TELEFONO

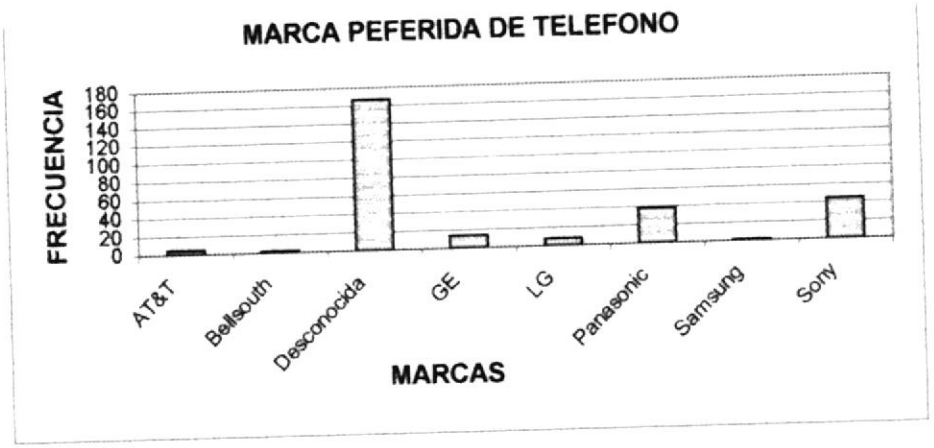
Marca

	FREC	%
AT&T	5	1,80
Bellsouth	2	0,72
Desconocida	166	59,71
GE	14	5,04
LG	8	2,88
Panasonic	38	13,67
Samsung	1	0,36
Sony	44	15,83
TOTAL	278	100,00

Lugar

	FREC	%
LA GANGA	4	1,438849
COMANDATO	29	10,43165
ARTEFACTA	11	3,956835
JAHER	10	3,597122
CREDECONOMICOS	38	13,66906
ORVEHOGAR	8	2,877698
JAPON	2	0,719424
BAHIA	93	33,45324
OTROS	83	29,85612
TOTAL	278	100





Frecuencia de compra

	FREC	%
menos de 2	90	32,37
entre 2 y 5	102	36,69
enre 5 y 8	51	18,35
entre 8 y 10	22	7,91
mayor que 10	13	4,68
TOTAL	278	100,00

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

13. LAVADORA

Marca

	FREC	%
Daewoo	5	6,94
Durex	10	13,89
Ecasa	1	1,39
Electrolux	1	1,39
Frigidaire	1	1,39
GE	4	5,56
Haier	1	1,39
Hotpoint	2	2,78
Kelvinator	1	1,39
LG	16	22,22
Mabe	5	6,94
Samsung	2	2,78
Sanyo	1	1,39
Westing House	1	1,39
Whirpool	21	29,17
TOTAL	72	100,00

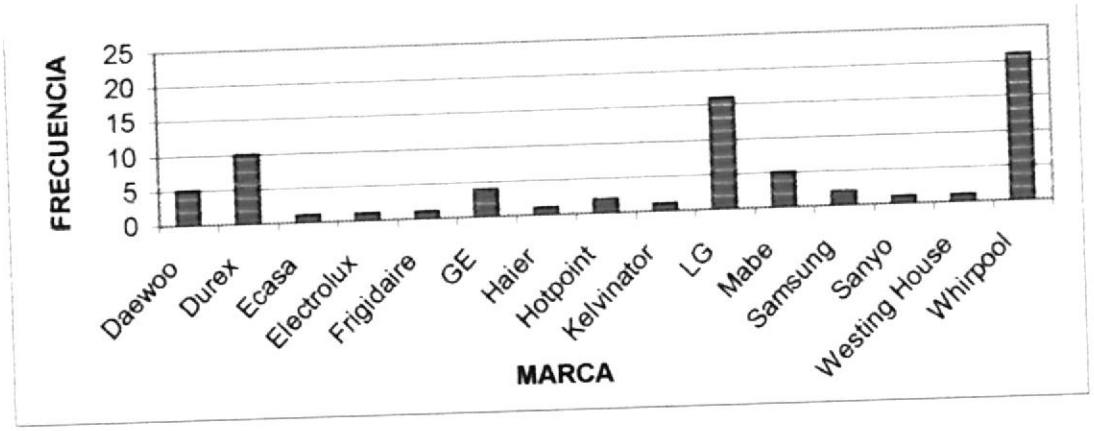
Lugar

	FREC	%
LA GANGA	10	13,89
COMANDATO	12	16,67
ARTEFACTA	5	6,94
JAHER	3	4,17
JJAGUIRRE	1	1,39
CRED ECON.	26	36,11
ORVEHOGAR	3	4,17
JAPON	3	4,17
BAHIA	1	1,39
OTROS	8	11,11
TOTAL	72	100,00

Frecuencia de compra

	FREC	%
menos de 2	19	26,39
entre 2 y 5	30	41,67
enre 5 y 8	12	16,67
entre 8 y 10	4	5,56
mayor que 10	7	9,72
TOTAL	72	100,00





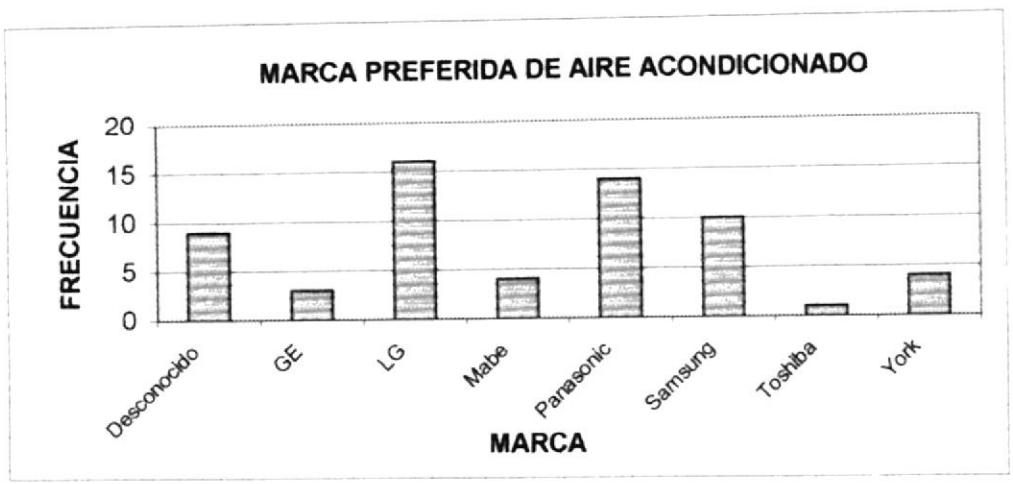
14. AIRE ACONDICIONADO

Marca

	FREC	%
Desconocido	9	14,7541
GE	3	4,9180
LG	16	26,2295
Mabe	4	6,5574
Panasonic	14	22,9508
Samsung	10	16,3934
Toshiba	1	1,6393
York	4	6,5574
TOTAL	61	100,0000

Lugar

	FREC	%
LA GANGA	6	9,84
COMANDATO	13	21,31
ARTEFACTA	4	6,56
JAHER	3	4,92
CRED. ECON.	18	29,51
ORVE HOGAR	2	3,28
JAPON	5	8,20
BAHIA	1	1,64
OTROS	9	14,75
TOTAL	61	100,00



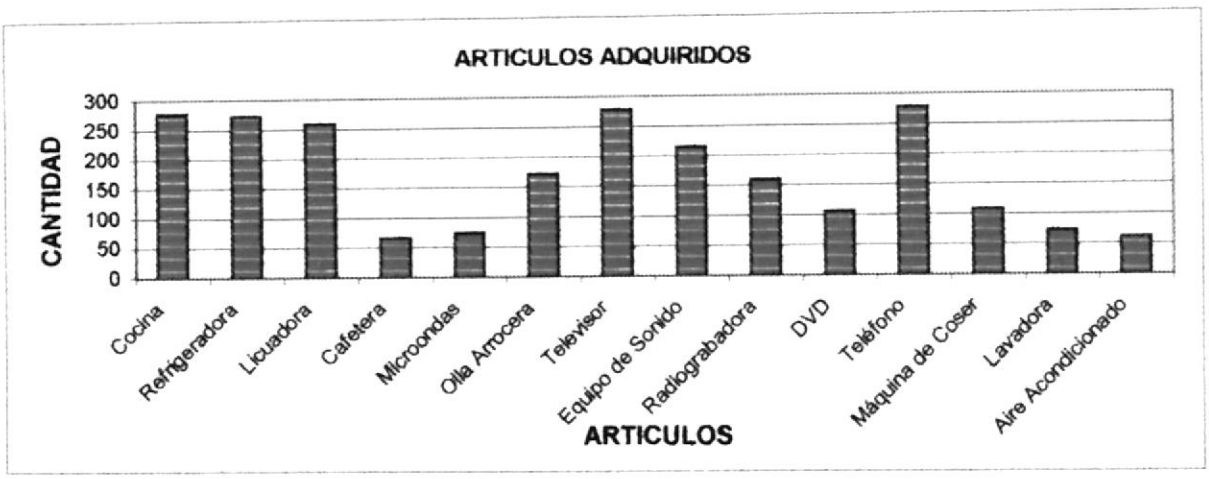
Frecuencia de Compra

	FREC	%
MENOS DE 2	17	27,87
ENTRE 2 Y 5	25	40,98
ENTRE 5 Y 8	14	22,95
ENTRE 8 Y 10	2	3,28
MAYOR 10	3	4,92
TOTAL	61	100,00

CUADROS DE COMPRA DE TODOS LOS ARTICULOS

ARTICULO	FREC.
Cocina	277
Refrigeradora	272
Licuadora	259
Cafetera	66
Microondas	74
Olla Arrocera	171
Televisor	278
Equipo de Sonido	214
Radiograbadora	160
DVD	105
Teléfono	278
Máquina de Coser	108
Lavadora	72
Aire Acondicionado	61

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL



PREGUNTA 10

1. PRECIOS

LA GANGA

	FREC	%
Malos	11	9,09
Regular	5	4,13
Intermedio	26	21,49
Bueno	40	33,06
Muy Bueno	39	32,23
Total	121	100,00

ARTEFACTA

	FREC.	%
Malos	11	9,65
Regular	12	10,53
Intermedio	37	32,46
Bueno	37	32,46
Muy Bueno	17	14,91
Total	114	100,00

J.J.AGUIRRE

	FREC.	%
Malos	4	7,69
Regular	4	7,69
Intermedio	17	32,69
Bueno	21	40,38
Muy Bueno	6	11,54
Total	**52**	**100,00**

ORVE HOGAR

	FREC.	%
Malos	4	4,08
Regular	12	12,24
Intermedio	37	37,76
Bueno	31	31,63
Muy Bueno	14	14,29
Total	**98**	**100,00**

COMANDATO

	FREC.	%
Malos	12	8,33
Regular	9	6,25
Intermedio	24	16,67
Bueno	70	48,61
Muy Bueno	29	20,14
Total	**144**	**100,00**

JAHER

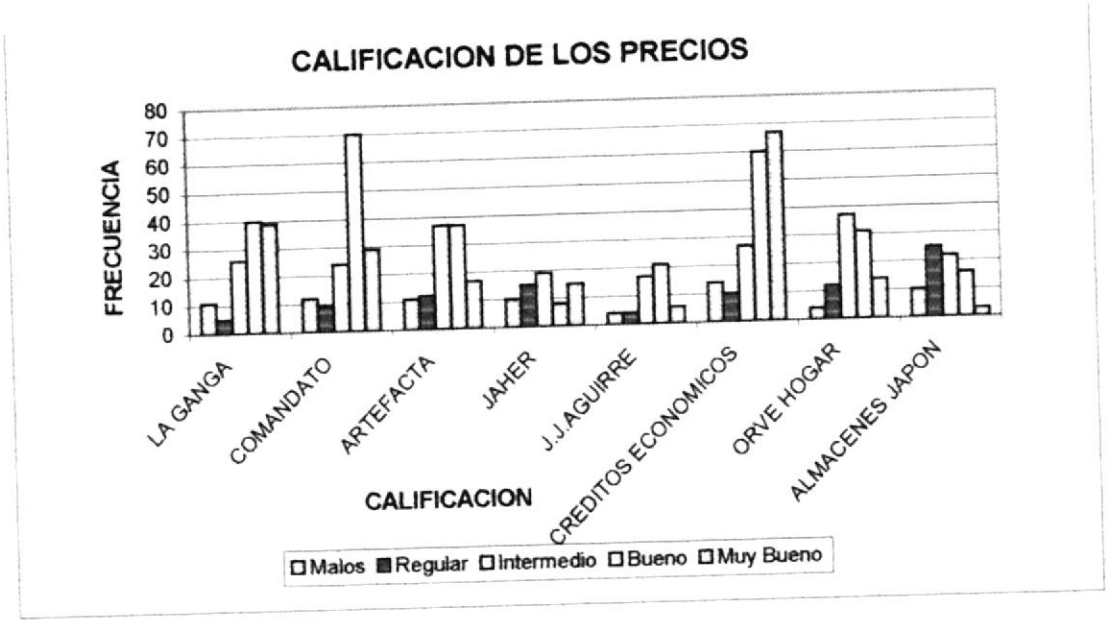
	FREC.	%
Malos	10	14,93
Regular	15	22,39
Intermedio	19	28,36
Bueno	8	11,94
Muy Bueno	15	22,39
Total	**67**	**100,00**

CREDITOS ECONOMICOS

	FREC	%
Malos	14	7,87
Regular	10	5,62
Intermedio	27	15,17
Bueno	60	33,71
Muy Bueno	67	37,64
Total	**178**	**100,00**

ALMACENES JAPON

	FREC.	%
Malos	10	13,16
Regular	25	32,89
Intermedio	22	28,95
Bueno	16	21,05
Muy Bueno	3	3,95
Total	**76**	**100,00**



2. PLAZOS

LA GANGA

	FREC.	%
Malos	9	7,20
Regular	12	9,60
Intermedio	32	25,60
Bueno	44	35,20
Muy Bueno	28	22,40
Total	**125**	**100,00**

COMANDATO

	FREC.	%
Malos	3	2,16
Regular	15	10,79
Intermedio	42	30,22
Bueno	47	33,81
Muy Bueno	32	23,02
Total	**139**	**100,00**

ARTEFACTA

	FREC.	%
Malos	6	5,22
Regular	11	9,57
Intermedio	40	34,78
Bueno	33	28,70
Muy Bueno	25	21,74
Total	**115**	**100,00**

JAHER

	FREC	%
Malos	6	10,71
Regular	3	5,36
Intermedio	21	37,50
Bueno	16	28,57
Muy Bueno	10	17,86
Total	**56**	**100,00**

J.J.AGUIRRE

	FREC	%
Malos	5	11,63
Regular	4	9,30
Intermedio	13	30,23
Bueno	18	41,86
Muy Bueno	3	6,98
Total	**43**	**100,00**

CREDITOS ECONOMICOS

	FREC	%
Malos	9	5,20
Regular	6	3,47
Intermedio	35	20,23
Bueno	55	31,79
Muy Bueno	68	39,31
Total	**173**	**100,00**

ORVE HOGAR

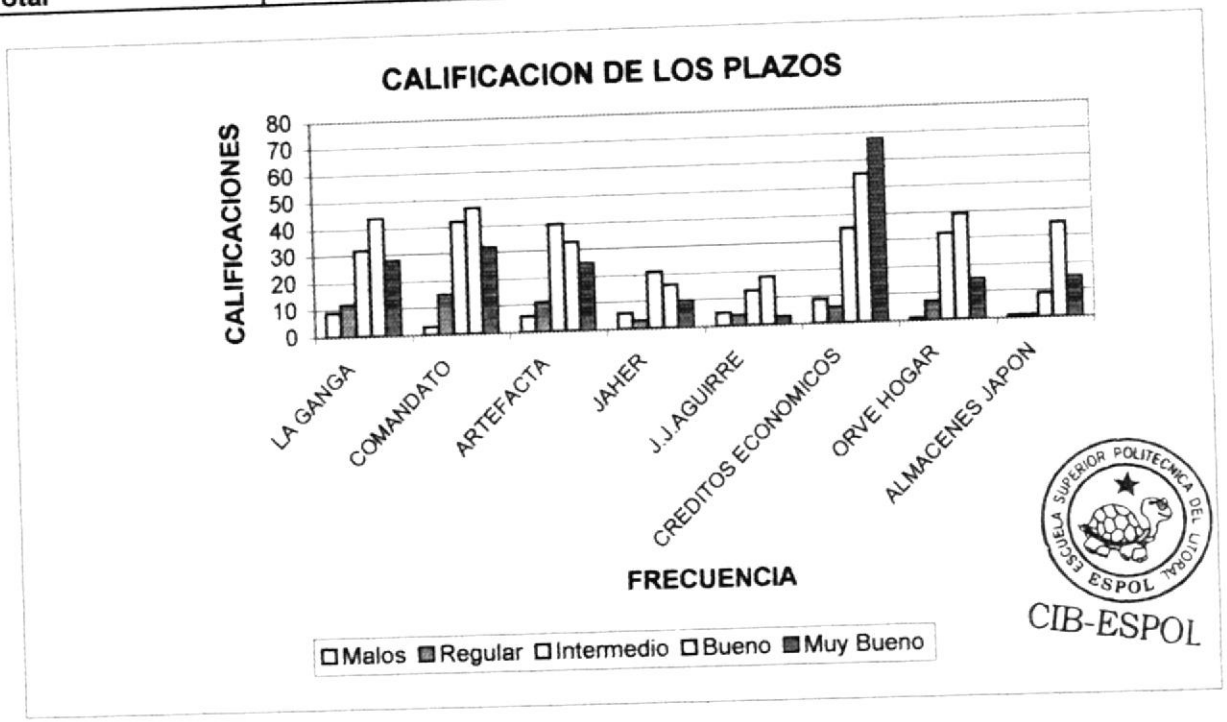
	FREC	%

ALMACENES JAPON

	FREC	%

Malos	1	1,06
Regular	7	7,45
Intermedio	32	34,04
Bueno	39	41,49
Muy Bueno	15	15,96
Total	**94**	**100,00**

Malos	1	1,64
Regular	1	1,64
Intermedio	9	14,75
Bueno	35	57,38
Muy Bueno	15	24,59
Total	**61**	**100,00**



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

3. MONTOS

LA GANGA

	FREC.	%
Malos	5	4,20
Regular	16	13,45
Intermedio	18	15,13
Bueno	59	49,58
Muy Bueno	21	17,65
Total	**119**	**100,00**

COMANDATO

	FREC.	%
Malos	7	5,15
Regular	17	12,50
Intermedio	46	33,82
Bueno	36	26,47
Muy Bueno	30	22,06
Total	**136**	**100,00**

ARTEFACTA

	FREC.	%
Malos	6	6,00
Regular	19	18,00
Intermedio	40	38,00
Bueno	30	28,00
Muy Bueno	11	10,00
Total	**106**	**100,00**

JAHER

	FREC	%
Malos	3	5,26
Regular	11	19,30
Intermedio	23	40,35
Bueno	13	22,81
Muy Bueno	7	12,28
Total	**57**	**100,00**

J.J.AGUIRRE

	FREC.	%

CREDITOS ECONOMICOS

	FREC	%

Malos	2	4,76
Regular	6	14,29
Intermedio	13	30,95
Bueno	18	42,86
Muy Bueno	3	7,14
Total	**42**	**100,00**

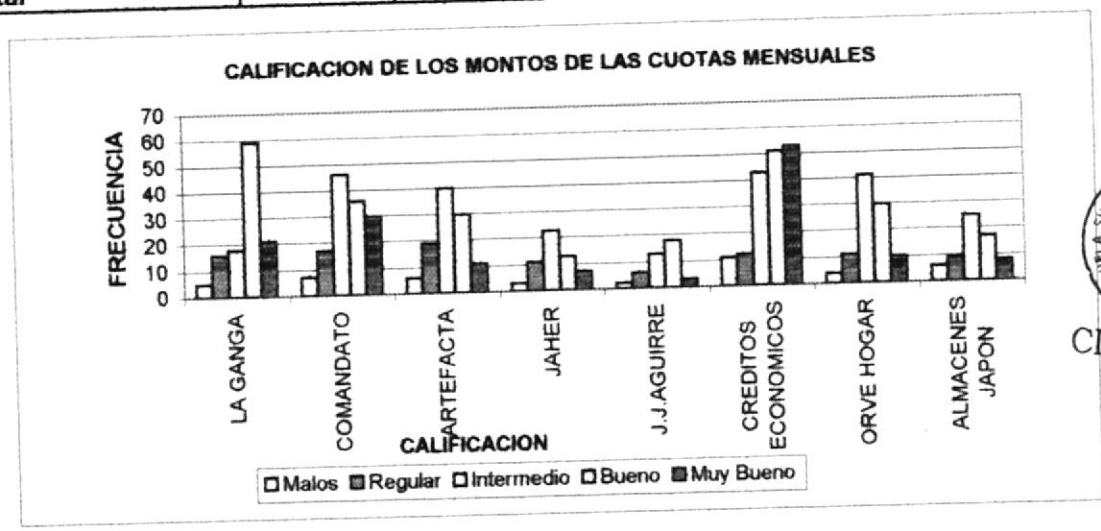
Malos	11	6,47
Regular	12	7,06
Intermedio	43	25,29
Bueno	51	30,00
Muy Bueno	53	31,18
Total	**170**	**100**

ORVE HOGAR

	FREC	%
Malos	4	4,17
Regular	11	11,46
Intermedio	41	42,71
Bueno	30	31,25
Muy Bueno	10	10,41
Total	**96**	**100,00**

ALMACENES JAPON

	FREC.	%
Malos	6	9,23
Regular	9	13,85
Intermedio	25	38,46
Bueno	17	26,15
Muy Bueno	8	12,31
Total	**65**	**100,00**



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

4.TIEMPO DE ENTREGA

LA GANGA

	FREC	%
Malos	8	7,21
Regular	11	9,91
Intermedio	25	22,52
Bueno	46	41,44
Muy Bueno	21	18,92
Total	**111**	**100,00**

COMANDATO

	FREC.	%
Malos	7	5,19
Regular	8	5,93
Intermedio	28	20,74
Bueno	49	36,30
Muy Bueno	43	31,85
Total	**135**	**100,00**

ARTEFACTA

	FREC.	%
Malos	11	10,09
Regular	12	11,01
Intermedio	32	29,36
Bueno	32	29,36
Muy Bueno	22	20,18
Total	**109**	**100,00**

JAHER

	FREC.	%
Malos	3	5,46
Regular	6	10,91
Intermedio	11	32,73
Bueno	19	34,54
Muy Bueno	9	16,36
Total	**48**	**100,00**

J.J.AGUIRRE

CREDITOS ECONOMICOS

	FREC.	%
Malos	5	12,20
Regular	9	21,95
Intermedio	14	34,15
Bueno	12	29,27
Muy Bueno	1	2,44
Total	**41**	**100,00**

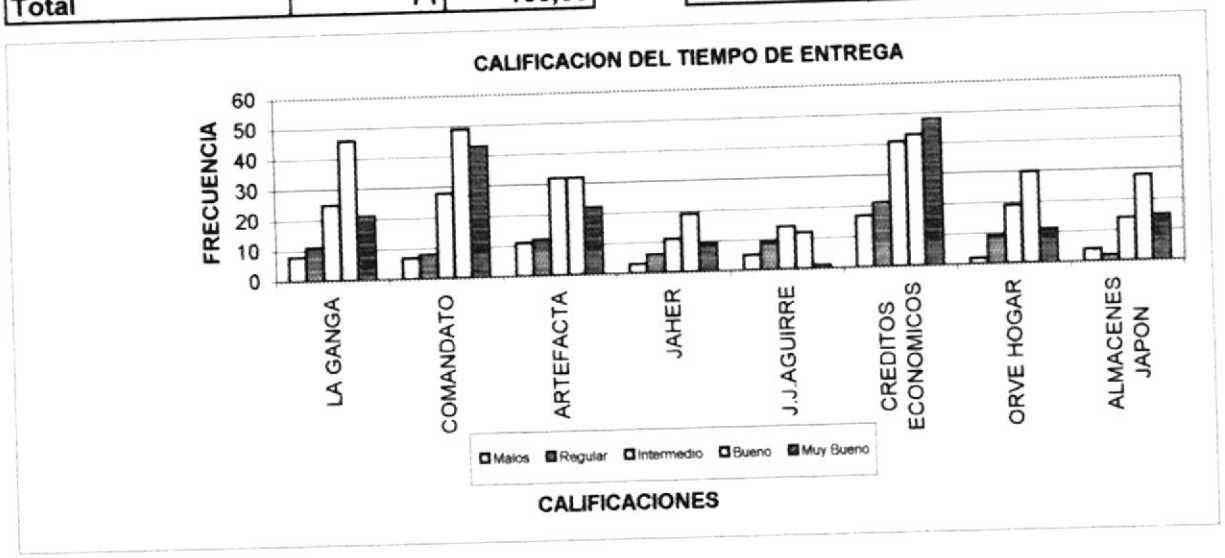
	FREC	%
Malos	17	0,10
Regular	21	0,12
Intermedio	41	24,12
Bueno	43	25,29
Muy Bueno	48	28,24
Total	**170**	**100**

ORVE HOGAR

	FREC.	%
Malos	2	2,82
Regular	9	12,68
Intermedio	19	26,76
Bueno	30	42,25
Muy Bueno	11	15,49
Total	**71**	**100,00**

ALMACENES JAPON

	FREC	%
Malos	4	6,35
Regular	2	3,17
Intermedio	14	22,22
Bueno	28	44,44
Muy Bueno	15	23,81
Total	**63**	**100,00**



5. POLITICA DE CREDITO

LA GANGA

	FREC.	%
Malo	9	7,83
Regular	17	14,78
Intermedio	33	28,70
Bueno	37	32,17
Muy Bueno	19	16,52
Total	**115**	**100,00**

COMANDATO

	FREC.	%
Malos	14	10,45
Regular	18	13,43
Intermedio	50	37,31
Bueno	28	20,90
Muy Bueno	24	17,91
Total	**134**	**100,00**

ARTEFACTA

	FREC.	%
Malos	11	11,58
Regular	17	17,89
Intermedio	32	33,68
Bueno	22	23,16
Muy Bueno	13	13,68
Total	**95**	**100,00**

JAHER

	FREC.	%
Malos	3	5,88
Regular	6	11,76
Intermedio	24	47,06
Bueno	11	21,57
Muy Bueno	7	13,73
Total	**51**	**100,00**

J.J.AGUIRRE

CREDITOS ECONOMICOS

	FREC.	%
Malos	4	10,26
Regular	4	10,26
Intermedio	10	25,64
Bueno	17	43,59
Muy Bueno	4	10,26
Total	**39**	**100,00**

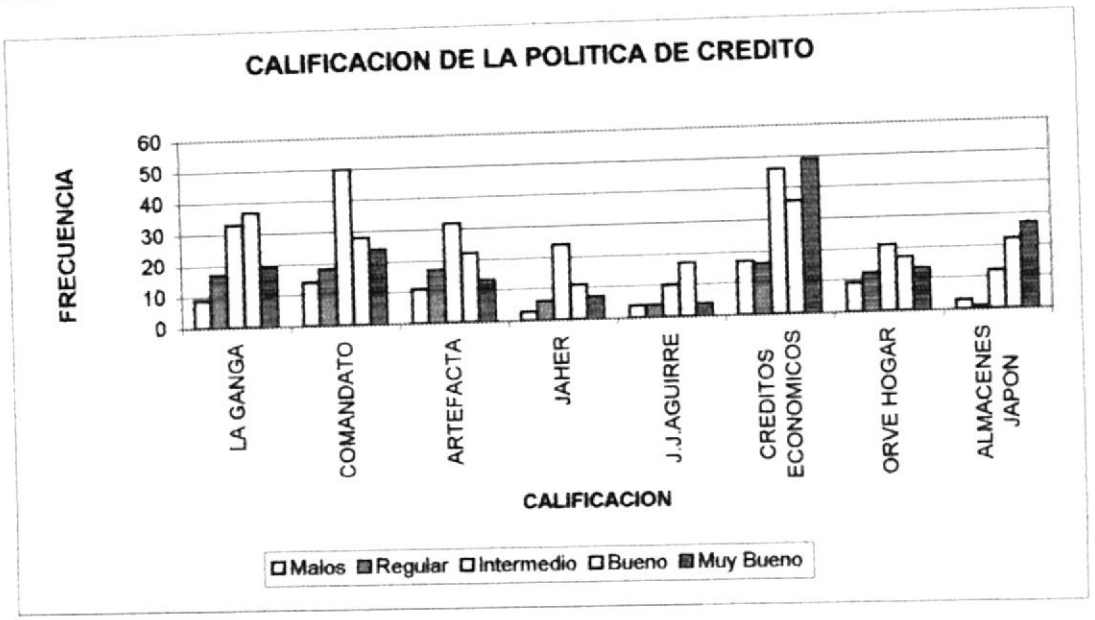
	FREC.	%
Malos	17	10,37
Regular	16	9,76
Intermedio	46	28,05
Bueno	36	21,95
Muy Bueno	49	29,87
Total	**164**	**100,00**

ORVE HOGAR

	FREC.	%
Malos	9	12,50
Regular	12	16,67
Intermedio	21	29,17
Bueno	17	23,61
Muy Bueno	13	18,06
Total	**72**	**100,00**

ALMACENES JAPON

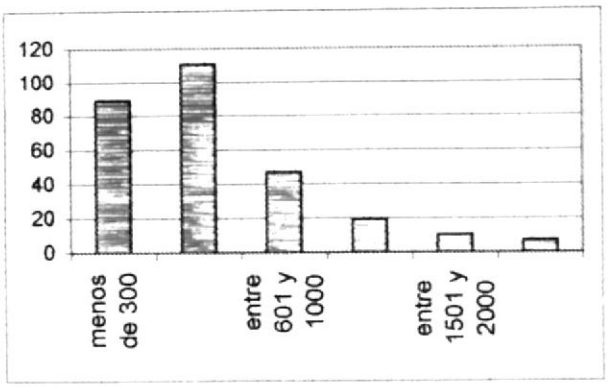
	FREC.	%
Malos	3	4,62
Regular	1	1,54
Intermedio	12	18,46
Bueno	22	33,85
Muy Bueno	27	41,54
Total	**65**	**100,00**



PREGUNTA 11

Ingresos de las personas

	FREC.	%
menos de 300	89	31,45
enre 301 y 600	111	39,22
entre 601 y 1000	47	16,61
entre 1001 y 1500	19	6,71
entre 1501 y 2000	10	3,53
mayores que 2000	7	2,47
Total	283	100,00



2.2.7.2 ANALISIS BIVARIADO

COMBINACION 1

UBICALMA * INGREAGR Crosstabulation

		INGREAGR			
		Bajo	Medio	Alto	Total
UBICALMA	NORTE	27	20	9	56
	SUR	24	1	3	28
	CENTRO	58	12	8	78
	CCOM	47	8	6	61
	INDIF	45	5	10	60
	Total	201	46	36	283

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,14894	0,001

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	-0,108439
Spearman Correlation	-0,130288

Ho: La preferencia de las personas por la ubicación de un almacén de electrodoméstico no depende de los ingresos de estas
H1: La preferencia de las personas por la ubicación de un almacén de electrodoméstico es dependiente de los ingresos de estas.

Conclusión: rechazo la hipotesis nula, por lo que se concluye que existe dependencia entre las dos variables

COMBINACION 2

UBICALMA * PRECIO Crosstabulation

		PRECIO					
		MUY IMP	IMP	POCO IMP	NO IMP	INDIF	Total
UBICALMA	NORTE	32	17	3		4	56
	SUR	15	8	2	3		28
	CENTRO	45	25	5		3	78
	C COM	33	25	2		1	61
	INDIF	30	20	3	5	2	60
	Total	155	95	15	8	10	283

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,52812	0,07858767

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	0,012227
Spearman Correlation	0,037074

Ho: La preferencia de las personas por la ubicación de un almacén de electrodoméstico no depende de la importancia de los precios para las mismas.
H1: La preferencia de las personas por la ubicación de un almacén de electrodoméstico es independiente de la importancia de los precios para estas personas.

Conclusión: acepto la hipotesis nula, por lo que se concluye que existe independencia entre las dos variables

COMBINACION 3

TVCOMPRA * PRECIO Crosstabulation

		PRECIO					
		MUY IMP	IMP	POCO IMP	NO IMP	INDIF	Total
TV COMPRA	SI	154	95	13	7	9	278
	NO	1		2	1	1	5
	Total	155	95	15	8	10	283

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,6106	0,0001

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	0,21405
Spearman Correlation	0,15881

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Ho: La compra de un articulo no depende de la opinion que tengan las personas acerca del precio de los mismos
H1: La compra de un articulo depende de la opinion que tengan las personas acerca del precio de los mismos
Conclusión: rechazo la hipotesis nula, por lo que se concluye que existe dependencia entre las dos variables

COMBINACION 4

TVCOMPRA * GARANTIA Crosstabulation

		GARANTIA					
		MUY IMP	IMP	POCO IMP	NO IMP	INDIF	Total
TV COMPRA	SI	145	101	20	6	6	278
	NO	1		1	2	1	5
	Total	146	101	21	8	7	283

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,0886	0,0000

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	0,25200
Spearman Correlation	0,16220

Ho: La compra de articulos no depende de la opinion que tengan las personas acerca de la importancia que le den ellos a la garantia
H1: La compra de articulos es dependiente de la influencia tenga la importacia de la garantia para los consumidores comercializadas por un almacen en las personas
Conclusión: rechazo la hipotesis nula, por lo que se concluye que existe dependencia entre las 2 variables

COMBINACION 5

TVCOMPRA * POLCRED Crosstabulation

		POLCRED					
		MUY IMP	IMP	POCO IMP	NO IMP	INDIF	Total
TV COMPRA	SI	75	124	48	15	16	278
	NO	3	2				5
	Total	78	126	48	15	16	283

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,3874	0,0495

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	0,0968
Spearman Correlation	0,1076

Ho: La compra de articulos no depende de la opinion que tengan las personas acerca de la importancia que le den ellos a la politica de crédito
H1: La compra de articulos es dependiente de la importancia que le den los consumidores a la política de crédito que tengan los almacenes
Conclusión: rechazo la hipotesis nula, por lo que se concluye que existe dependencia entre las 2 variables

COMBINACION 6

		COCREDIT		Total
		Si	No	
CREDCECO	1	2	15	17
	2	2	14	16
	3	6	41	47
	4	7	25	32
	5	13	36	49
	Total	30	131	161

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,2306	0,3757

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	-0,1483
Spearman Correlation	-0,1551

Ho: La opinion de las personas acerca de la polìica de crédito de Créditos Económicos no depende de si es que las personas han realizado o no unca ompra en el almacén
H1: La opinion de las personas acerca de la polìica de crédito de Créditos Económicos es dependiente de si es que las personas han realizado o no unca ompra en el almacén
Conclusión: acepto la hipotesis nula, por lo que se concluye que que las 2 variables son independientes 2 variables

COMBINACION 7

TVCOMPRA * TENTREGA Crosstabulation

		TENTREGA					
		MUY IMP	IMP	POCO IMP	NO IMP	INDIF	Total
TVCOMPRA	SI	82	111	40	23	22	278
	NO	3	2				5
	Total	85	113	40	23	22	283

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,0504	0,5494

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	-0,0945
Spearman Correlation	-0,1025

Ho: la compra de un determinado artículo es independiente de la importancia que tenga el tiempo de entrega para los consumidores.
H1: la compra de un determinado artículo depende de la importancia que tenga el tiempo de entrega para los consumidores.
Conclusión: acepto la hipotesis nula, por lo que se concluye que que las 2 variables son independientes

COCREDIT * TENTCECO Crosstabulation

		TENTCECO					
		1	2	3	4	5	Total
COCREDIT	SI	2	3	7	6	14	32
	NO	14	18	33	33	35	133
	Total	16	21	40	39	49	165

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,5029	0,4795

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	-0,1077
Spearman Correlation	-0,1303

Ho: La compra en Crédios económicos no depende de la opinion que tengan las personas acerca de la política de crédito de este almacen
H1: La compra en Crédios económicos es dependiente de la opinion que tengan las personas acerca de la política de crédito de este almacen

Conclusion: acepto la hipótesis nula por lo que se concluye que no existe dependencia entre las 2 variables

COMBINACION 8

TENTREGA * POLCRED Crosstabulation

		POLCRED					
		MUY IMP	IMP	POCO IMP	NO IMP	INDIF	Total
TENTREGA	MUY IMP	37	29	11	3	5	85
	IMP	26	62	16	6	3	113
	POCO IMP	6	20	8	5	1	40
	NO IMP	6	7	7	1	2	23
	INDIF	3	8	6		5	22
	Total	78	126	48	15	16	283

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,2161	0,0002

Symmetric Measures

Pearson's R	0,2250
Spearman Correlation	0,2344

Ho: la importancia que le dan las personas al timepo de entrega es independiente de la tancia que le den lso mismos a la política de crédito de los almacenes
Ha: la importancia que le dan las personas al timepo de entrega no depende de la tancia que le den los mismos a la política de crédito de los almacenes
Conclusión: rechazo la hipotesis nula, por lo que se concluye que existe dependencia entre las 2 variables

COMBINACION 9

INFARTIC * ATVENDED Crosstabulation

		ATVENDED					
		MUY IMP	IMP	POCO IMP	NO IMP	INDIF	Total
INFARTIC	MUY IMP	87	41	7	2	2	139
	IMP	49	43	11	3	3	109
	POCO IMP	7	8	4	1	4	24
	NO IMP	1	2	1		1	5
	INDIF		3		1	2	6
	Total	144	97	23	7	12	283

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	51,34727	0,00001

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	0,3642
Spearman Correlation	0,3003

Ho: la importancia que le dan los consumidores a la información proporcionada de los artículos es independiente de la imporancia que le dan a la atención brindada por los vendedores.
Ha: la importancia que le dan los consumidores a la información proporcionada de los artículos es dependiente de la imporancia que le dan a la atención brindada por los vendedores.

Conclusion: rechazo la hipóesis nula por lo que concluyo que existe dependencia entre las 2 variables

COMBINACION 10

TRECARTI * TCAJA Crosstabulation

		TCAJA					
		MUY IMP	IMPO	POCO IMP	NO IMP	INDIF	Total
TRECARTI	MUY IMP	49	47	16	5	7	124
	IMP	9	71	20		8	108
	POCO IMP	7	6	10	5	1	29
	NO IMP	4	4	4	1		13
	INDIF	3	1	3		2	9
	Total	72	129	53	11	18	283

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	72,1387	0,0000

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	0,1621
Spearman Correlation	0,2245

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Ho: la importancia que le dan las personas al tiempo de retirar el articulo una vez cancelado es independiente de la importancia que le den al tiempo en cancelar los valores en caja
Ho: la importancia que le dan las personas al tiempo de retirar el articulo una vez cancelado depende de la importancia que le den al tiempo en cancelar los valores en caja
Conclusión: rechazo la hipotesis nula por lo que concluyo que si existe dpendencia entre las 2 variables

COMBINACION 11

COCLUGAR * REFRILUG Crosstabulation

		REFRILUG						
		LA GANGA	COMANDATO	ARTEFACTA	JAHER	JJA	C.ECON	ORVE
COCLUGAR	LA GANGA	17	6	7			3	
	COMANDATO	3	30	1	5	1	3	4
	ARTEFACTA		6	12	1	4	5	3
	JAHER	3			12		1	1
	JJAGUIRRE	1	5	1	2	6	1	1
	CREDECON	2	4	2	1	1	29	1
	ORVE HOGAR	3	2	5		2	1	11
	BAHIA						2	1
	JAPON	1	3	2		1	7	4
	OTROS		1			2	4	
	Total	30	57	30	21	17	56	26

		REFRILUG

		JAPON	OTROS	Total
COCLUGAR	LA GANGA			33
	COMANDATO	4	1	52
	ARTEFACTA		1	32
	JAHER			17
	JJAGUIRRE			17
	CREDECON	8		48
	ORVE HOGAR		1	25
	BAHIA			3
	JAPON	6		24
	OTROS		8	15
	Total	18	11	266

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	485,6859	0

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	0,4902
Spearman Correlation	0,5108

Ho: la compra de la cocina en un determinado lugar es independiente de la compra de refrige - radora en un determinado lugar
H1: la compra de la cocina en un determinado lugar es dependiente de la compra de refrigera - dora en un determinado lugar
Conclusión: se rechaza la hipoteisis nula, por lo que se concluye que existe una dependencia entre las 2 variables

COMBINACION 12

TVLUGAR * RADLUGAR Crosstabulation

		EQUIPOLUGAR						
		LA GANGA	COMANDATO	ARTEFACTA	JAHER	JJA	C ECON	ORVE
TVLUGAR	LA GANGA	7		2			4	1
	COMANDATO	4	6	3	3	1	3	1
	ARTEFACTA	3	3	6		1	1	2
	JAHER	1		2	2	2		2
	JJAGUIRRE	2	1				1	
	CREDECONOM	1	5	2	3	1	7	1
	ORVEHOGAR	1	3		1		3	5
	BAHIA	1		2			2	
	OTROS		2				1	
	JAPON	2				1	4	
	Total	22	20	17	9	6	26	12

		EQUIPOLUGAR	
		BAHIA	JAPON

TVLUGAR	LA GANGA	1	1
	COMANDATO	4	
	ARTEFACTA		1
	JAHER	1	1
	JJAGUIRRE	2	
	CREDECONOM	2	1
	ORVEHOGAR		5
	BAHIA		1
	OTROS	3	
	JAPON	2	
	Total	15	10

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	153,4336	2,134E-06

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	0,3090
Spearman Correlation	0,3086

Ho: la preferencia por un lugar en donde comrpar televisor no depende de la preferencia del lugar en donde comprar equipo de sonido
Ha: la preferencia por un lugar en donde comrpar televisor depende de la preferencia del lugar en donde comprar equipo de sonido
Conclusión: rechazamos la hipoesisi nula, por lo que se concluye que eciste dependencia entre las 2 variables

COMBINACION 13

MICROLUG * LAVADLUG Crosstabulation

		LAVADLUG						
		LA GANGA	COMANDATO	ARTEFACTA	JAHER	JJA	C. ECO	ORVE
MICROLUG	LA GANGA	1	2					
	COMANDATO		2				2	
	ARTEFACTA	1	1	1				
	JAHER		3		1			
	CREDECON		1	1			6	1
	ORVEHOGAR	2				1	1	
	OTROS				1		1	
	JAPON						1	1
	Total	4	9	2	2	1	11	2

		LAVADLUG	
		OTROS	Total
MICROLUG	LA GANGA	1	

	COMANDATO		4
	ARTEFACTA		4
	JAHER	1	3
	CREDECON	1	5
	ORVEHOGAR		10
	OTROS	1	4
	JAPON		4
	Total	4	2

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65,4106	0,1825

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	-0,4112
Spearman Correlation	-0,3767

Ho: la preferencia del lugar en donde se compre uan lavadora depende de la preferencia del lugar en donde comprar un microondas
Ha: la preferencia del lugar en donde se compre uan lavadora depende de la preferencia del lugar en donde comprar un microondas
Conclusión: se acepta la hipótesis nula, por lo que concluimos uqe existe independencia entre las 2 variables

COMBINACION 14

PREMIOS * UBICALMA Crosstabulation

		UBICALMA					
		NORTE	SUR	CENTRO	CENT COM	INDIF	Total
PREMIOS	DSCTOS	29	15	26	25	21	116
	R Y S	2		3	1	1	7
	OBSEQUIOS	18	9	33	16	23	99
	COMBOS	7	4	16	19	15	61
	Total	56	28	78	61	60	283

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,9125	0,2463

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	0,1456
Spearman Correlation	0,1438

Ho: la preferencia de los premios deseados por los consumidores no depende de la preferencia por la ubicación de un determiando punto de venta
H1: la preferencia de los premios deseados por los consumidores no depende de la preferencia por la ubicación de un determiando punto de venta
Conclusión: acepto la hipotesis nula, por lo que se concluye que no existe dependencia entre las 2 variables

COMBINACION 15

ATVENDED * INGREAGR Crosstabulation

		INGREAGR			
		Bajo	Medio	Alto	Total
ATVENDED	MUY IMP	101	26	17	144
	IMP	65	17	15	97
	POCO IMP	19	3	1	23
	NO IMP	5		2	7
	INDIF	11		1	12
	Total	201	46	36	283

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,5090	0,3854

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	-0,0569
Spearman Correlation	-0,0449

Ho: la opinion de los consumidores acerca de la atención de los vendedores en un almacén es independiente de los ingresos de estos.
H1: la opinion de los consumidores acerca de la atención de los vendedores en un almacén depende de los ingresos de estos.
Conclusion: se acepta la hipótesis nula por lo que concluimos que existe estas varaibles son independientes entre si

COMBINACION 16

COCREDIT * PRECECON Crosstabulation

		PRECECON					
		1	2	3	4	5	Total
COCREDIT	SI	2	1	5	4	20	32
	NO	12	9	22	55	44	142
	Total	14	10	27	59	64	174

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,978	0,011

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	0,1426
Spearman Correlation	0,1856

Ho: La compra realizada en Créditos Económicos es independiente de la opinion que tengan las personas acerca del precio que ofrece esta almacén.
H1: La compra realizada en Créditos Económicos depende de la opinion que tengan las per - sonas acerca del precio que ofrece esta almacén.

Conclusión: se rechaza la hipotesis nula por lo que concluimos que existe dependencia entre las dos variables

COMBINACION 17

COCREDIT * PLACRECO Crosstabulation

		PLACRECO					
		1	2	3	4	5	Total
COCREDIT	SI	2		4	9	15	30
	NO	7	6	31	44	50	138
	Total	9	6	35	53	65	168

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,6424	0,4566

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	-0,0931
Spearman Correlation	-0,1148

Ho: La compra realizada en Créditos Económicos es independiente de la opinion que tengan las personas acerca de los plazos de pago que ofrece este almacén.
H1: La compra realizada en Créditos Económicos depende de la opinion que tengan las per - sonas acerca de los plazos de pago que ofrece este almacén.
Conclusión: se acepta la hipotesis nula por lo que concluimos que existe independencia entre las dos variables

COMBINACION 18

COCREDIT * MONTCECO Crosstabulation

		MONTCECO					
		1	2	3	4	5	Total
COCREDIT	SI	2	1	7	3	17	30
	NO	9	11	35	46	34	135
	Total	11	12	42	49	51	165

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,5078	0,0090

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	-0,1440
Spearman Correlation	-0,1717

Ho: La compra realizada en Créditos Económicos es independiente de la opinion que tengan las personas acerca de los plazos de pago que ofrece este almacén.
H1: La compra realizada en Créditos Económicos depende de la opinion que tengan las per - sonas acerca de los plazos de pago que ofrece este almacén.

Conclusión: se rechaza la hipotesis nula por lo que concluimos que existe dependencia en - tre las dos variables

COMBINACION 19

PRECIO * INGREAGR Crosstabulation

		INGREAGR			
		Bajo	Medio	Alto	Total
PRECIO	MUY IMP	119	20	16	155
	IMP	62	21	12	95
	POCO IMP	10	2	3	15
	NO IMP	7		1	8
	INDIF	3	3	4	10
	Total	201	46	36	283

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,6704	0,03373

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	0,1680
Spearman Correlation	0,1483

Ho: La opinion que tengan las personas aceraca de la importancia del precio de los artículos no depende de los ingresos de estas personas.
H1: La opinion que tengan las personas aceraca de la importancia del precio de los artículos de pende de los ingresos de estas personas.
Conclusión: se rechaza la hipotesis nula por lo que concluimos que existe dependencia entre las dos variables

COMBINACION 20

MONTCECO * PRECECON Crosstabulation

		PRECECON					
		1	2	3	4	5	Total
MONTCECO	1	8	2		1		11
	2	4	1	3	3	1	12
	3	1	4	15	11	12	43
	4	1	2	3	30	13	49
	5		1	3	10	36	50
	Total	14	10	24	55	62	165

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	137,9822	1,7880E-21

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	0,6503
Spearman Correlation	0,5776

Ho: calificacion que le dan los montos ofrecidos por créditos económicos no depende de la opinion que le den a los precios del mismo almacén.
H1: calificacion que le dan los montos ofrecidos por créditos económicos depende de la opinion que le den a los precios del mismo almacén.
Conclusión: se rechaza la hipotesis nula por lo que concluimos que existe dependencia en - tre las dos variables

COMBINACION 21

PRECECON * INGREAGR Crosstabulation

		INGREAGR			
		Bajo	Medio	Alto	Total
PRECECON	1	6	5	3	14
	2	8	2		10
	3	20	1	6	27
	4	43	8	9	60
	5	44	16	7	67
	Total	121	32	25	178

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,2732	0,1028

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	-0,0634
Spearman Correlation	-0,0218

Ho: calificacion que le dan a los precios ofrecidos por créditos económicos no depende del ingresc de las personas.
H1: calificacion que le dan a los precios ofrecidos por créditos económicos depende del ingreso de las personas.
Conclusión: se acepa la hipotesis nula por lo que concluimos que existe independencia entre las dos variables

COMBINACION 22

COMPRAJJ * PRECJJA Crosstabulation

		PRECJJA					
		1	2	3	4	5	Total
COMPRAJJ	SI	1			1	2	4
	NO	3	4	17	20	4	48
	Total	4	4	17	21	6	52

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,2470	0,0552

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	-0,0958
Spearman Correlation	-0,1599

Ho: Las compras realizadas en Juan José Aguirre no dependen de la opinion que tengan las persc nas acerca de los precios de este almacén.
H1: Las compras realizadas en Juan José Aguirre dependen de la opinion que tengan las perso nas acerca de los precios de este almacén.
Conclusión: se acepta la hipotesis nula por lo que concluimos que existe independencia entre la dos variables

COMPRAJJ * PLAJJA Crosstabulation

		PLAJJA					
		1	2	3	4	5	Total
COMPRAJJ	SI			1		1	2
	NO	5	4	12	18	2	41
	Total	5	4	13	18	3	43

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,1532	0,1280

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	-0,1546
Spearman Correlation	-0,1316

Ho: Las compras realizadas en Juan José Aguirre no dependen de la opinion que tengan las personas acerca de los plazos ofrecidos por este almacén.
H1: Las compras realizadas en Juan José Aguirre dependen de la opinion que tengan las personas acerca de los plazos ofrecidos por este almacén.
Conclusión: se acepta la hipotesis nula por lo que concluimos que existe independencia entra las dos variables

COMPRAJJ * MONTJJA Crosstabulation

		MONTJJA					
		1	2	3	4	5	Total
COMPRAJJ	SI			1	1		2
	NO	2	6	12	17	3	40
	Total	2	6	13	18	3	42

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	0,8212	0,9356

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	-0,0385

Spearman Correlation	-0,0245

Ho: Las compras realizadas en Juan José Aguirre no dependen de la opinion que tengan las personas acerca de los montos ofrecidos por este almacén.
H1: Las compras realizadas en Juan José Aguirre dependen de la opinion que tengan las personas acerca de los montos ofrecidos por este almacén.

Conclusión: se acepta la hipotesis nula por lo que concluimos que existe independencia entre las dos variables

COMPRAJJ * TENTJJA Crosstabulation

		TENTJJA					
		1	2	3	4	5	Total
COMPRAJJ	SI			1	1		2
	NO	5	9	13	11	1	39
	Total	5	9	14	12	1	41

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,23	0,87268

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	-0,1354
Spearman Correlation	-0,1394

Ho: Las compras realizadas en Juan José Aguirre no dependen de la opinion que tengan las personas acerca del tiempo de entrega de los artículos ofrecidos por este almacén.
H1: Las compras realizadas en Juan José Aguirre dependen de la opinion que tengan las personas acerca del tiempo de entrega de los artículos ofrecidos por este almacén.
Conclusión: se acepta la hipotesis nula por lo que concluimos que existe independencia entre las dos variables

COMPRAJJ * CREDJJA Crosstabulation

		CREDJJA					
		1	2	3	4	5	Total
COMPRAJJ	SI	1		1			2
	NO	3	4	9	17	4	37
	Total	4	4	10	17	4	39

Chi-Square Tests

	Value	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,0858	0,2786

Symmetric Measures

	Value
Pearson's R	0,27750

Spearman Correlation	0,26164

Ho: Las compras realizadas en Juan José Aguirre no dependen de la opinion que tengan las persc nas acerca del crédito ofrecido por este almacén.
H1: Las compras realizadas en Juan José Aguirre no dependen de la opinion que tengan las perso nas acerca del crédito ofrecido por este almacén.
Conclusión: se acepta la hipotesis nula por lo que concluimos que existe independencia entre la dos variables

INFORTECH

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL
* COMPUTADORA	CLON	PENTIUM 4**	599				
* COMPUTADORA	CLON	PENTIUM 4***	859				
IMPRESORA	HP		74				
IMPRESORA	EPSON XL-300		240				
SCANER			65				

* Las computadoras incluyen CD rom
** Procesador 2 GHZ, memoria de 256 MB, disco duro de 40 GB, monitor de 15 pulgadas
*** Procesador de 2.4 GHZ, memoria de 256 MB, disco duro de 40 GB, monitor de 15 pulgadas



CIB-ESPOL

UNADES S.A

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL
COMPUTADORA	CLON	PENTIUM 4*	720				
COMPUTADORA	CLON	PENTIUM 3**	640				
IMPRESORA	HP		70				
IMPRESORA	EPSON XL-300		240				
SCANER			72				

* Procesador 2.4 GHZ, memoria de 256 MB, disco duro de 40 GB, monitor de 15 pulgadas
** Procesador de 1.7 GHZ, memoria de 256 MB, disco duro de 40 GB, monitor de 15 pulgadas

IMPRESORA	EPSON XL-300		287				
SCANER			73				

HP NET

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL
COMPUTADORA	CLON	PENTIUM 4*	697				
COMPUTADORA	CLON	PENTIUM 3**	598				
IMPRESORA	HP		69				
IMPRESORA	EPSON XL-300		215				
SCANER			59				

* Procesador 2.4 GHZ, monitor de 15 pulgadas, disco duro 40 GB, memoria 256 MB

** Procesador 1.8 GHZ , monitor de 15 pulgadas, disco duro de 40 GB, memoria de 256 MB

EQS

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL
*COMPUTADORA	CLON	PENTIUM 4*	618				
*COMPUTADORA	CLON	PENTIUM 4**	720				
IMPRESORA	HP		75				
IMPRESORA	EPSON XL-300		245				
SCANER			55				

* Computadoras incluyen cd writer

* Procesador 2.4 GHZ, memoria de 256 MB, disco duro de 40 GB, monitor de 15 pulgadas

** Procesador de 2.53GHZ, memoria de 256 MB, disco duro de 60 GB, monitor de 15 pulgadas

MINICOMPONENTE	SONY	1700 WATTS	364,2	54,63	12	28,98	347,76	7,16	85,92
					Tasas promedio de interes anual			29,223	350,676
					y mensual respectivamente			***3,56%***	***42,77%***

REQUISITOS PARA EL CREDITO

* COPIA DE ESCRITURA DE CASA, TERRENO, Y/O PAGO CATASTRAL
* COPIA DE CEDULA DE IDENTIDAD DEL CLIENTE Y SU GARANTE
* COPIA DE PAGO DE LUZ Y/O AGUA POTABLE
* COPIA DE ULTIMO RECIBO DE ARRIENDO
* COPIA DE ROLES DE PAGO

TASAS PROMEDIO DE INTERES DE TODOS LOS ALMACENES

ALMACENES	%INT M	%INT A
JUAN JOSE AGUIRRE	7,64%	91,73%
COMANDATO	9,14%	109,66%
CRED. ECON.	6,84%	82,03%
ORVE HOGAR	***11,84%***	***142,08%***
ARTEFACTA	***2,89%***	***34,68%***
ALM. JAPON	6,56%	78,72%
ALM. JAHER	7,08%	84,96%
LA GANGA	3,56%	42,77%
	55,55%	666,63%
PROMEDIO DE %	6,94%	83,33%

ALMACENES QUE COMERCIALIZAN COMPUTADORAS Y SUS PARTES Y ACCESORIOS

COMPUCITY

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL
COMPUTADORA	CLON	PENTIUM 4	850	271	12	61	995
COMPUTADORA	CLON	PENTIUM 3	680	176,18	12	54	825,18
IMPRESORA	HP		70				

REQUISITOS PARA EL CREDITO

* COPIA DE CEDULA DEL CLIENTE Y EL GARANTE
* ROLES DE PAGO DEL CLIENTE Y EL GARANTE
* PLANILLA DE AGUA O LUZ DEL CLIENTE



ALMACEN LA GANGA

PRECIOS DE PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
MINICOMPONENTE	SONY GENEZZI	4700 WATTS	671,5	100,73	12	53,42	741,77	1,83	21,96
LAVADORA	DAEWOO	25 LIBRAS	548,97	88,2	12	43,6	611,4	2,01	24,12
MINICOMPONENTE	LG	5000 WATTS	345,32	0	12	36,31	435,72	3,77	45,24
TELEVISOR	PANASONC	21 PULGADAS PANTALLA PLANA	305,94	45,89	12	24,34	337,97	1,83	21,96

PRODUCTOS CON CARACTERISTICAS SIMILARES A LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
COCINA	DUREX	6 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	449,46	0	12	42,07	504,84	1,87	22,44
COCINA	DUREX	4 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	339,9	0	12	31,81	381,72	2,073	24,876
REFRIGERADORA	MABE	14 PIES	549	103,68	12	55,6	667,2	6,84	82,08
RADIO	SONY	200 WATTS	190	36,71	12	19,47	233,64	1,84	22,08

ALMACENES JAHER

PRECIOS DE PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
MINICOMPONENTE	SONY GENEZZI	4700 WATTS	560	70	13	61	863	7,71	92,52
MINICOMPONENTE	LG	5000 WATTS	422	50	13	46	648	7,59	91,08
MINICOMPONENTE	JVC	3 CDS 1500 WATTS	240	30	13	27	381	8,29	99,48
TELEVISOR	PANASONIC	21 PULGADAS PANTALLA PLANA	304	40	13	33	469	7,78	93,36
LICUADORA	OSTER	CROMADA 3 VELOCIDADES	64						

PRODUCTOS CON CARACTERISTICAS SIMILARES A LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
WAFLERA	OSTER	2 PANES	28						
PLANCHA	OSTER		20						
EXTRACTOR	OSTER		88						
MICROONDA	SAMSUNG		197	30	13	21	303	7,89	94,68
COCINA	DUREX	4 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	214,08	48	12	24,51	342,12	10,11	121,32
REFRIGERADORA	HACEB	14 PIES	504	70	13	54	772	7,7	92,4
CONGELADOR	ECASA	10 PIES	650	100	13	65	945	6,78	81,36
RADIOGRABADORA	SONY	200 WATTS	157	20	10	19	210	6,43	77,16
								70,28	843,36
							Tasas promedio de interes anual y mensual respectivamente	***7,08%***	***84,96%***

CIB-ESPOL

PRODUCTOS CON CARACTERISTICAS SIMILARES A LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
CAFETERA	WINDMERE	10-12 TAZAS	45						
WAFLERA	WINDMERE	2 PANES	54						
HORNO ELECTRICO	WINDMERE		48						
PLANCHA	BLACK & DECKER		40						
LICUADORA	TWIST	2 VELOCIDADES	34						
COCINA	DUREX	6 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	320	80	12	30,62	447,44	7,37	88,44
COCINA	DUREX	4 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	239	60	12	22,84	334,08	7,25	87
REFRIGERADORA	INDURAMA	14 PIES	521	131	12	49,76	728,12	7,25	87
MICROONDAS	SAMSUNG		198		6	40,21	241,26	5,96	71,52
MINICOMPONENTE	SONY	2600 WATTS	359	90	12	34,32	411,84	7,25	87
RADIOGRABADORA	SONY	150 WATTS	159		6	32,29	193,74	5,96	71,52
								56,28	675,36
						Tasas promedio de interes anual y mensual respectivamente		***6,56%***	***78,72%***

REQUISITOS PARA EL CREDITO

* COPIA DE CEDULA
* ROL DE PAGO
* COPIA DE AGUA Y LUZ
* CLIENTE > 23 AÑOS NO NECESITA GARANTE

COCINA	DUREX	6 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	485,07	37	12	44,01	565,12	2,62	31,44
COCINA	DUREX	4 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	303,1	25	12	27,5	355	2,74	32,88
REFRIGERADORA	MABE	14 PIES	582,02	72	15	46,26	765,9	4,1	49,2
RADIO	SONY	200 WATTS							
MINICOMPONENTE	PHILLIPS	2000WATTS	417,65	12,1	24	20,38	501,22	1,56	18,72
MINICOMPONENTE	SONY	2200							
								23,27	279,24
						Tasas promedio de interes anual y mensual respectivamente		***2,89%***	***34,68%***

REQUISITOS PARA EL CREDITO

* COPIAS DE CEDULA DE IDENTIDAD DEL CLIENTE Y EL GARANTE
* COPIA DE RECIBO DE AGUA Y/O LUZ DEL CLIENTE
* COPIA DE ROLES DE PAGO DEL CLIENTE Y EL GARANTE

ALMACENES JAPON

PRECIOS DE PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
MINICOMPONENTE	SONY GENEZZI	4700 WATTS	589	158	12	56,26	833,12	7,68	92,16
MINICOMPONENTE	LG	5000 WATTS	409	62	12	45	602	7,56	90,72
LICUADORA	OSTER	CROMADA 3 VELOCIDADES	74						

REQUISITOS PARA EL CREDITO

* COPIA DE LA CEDULA DEL CLIENTE Y EL GERENTE
* ROLES DE PAGO DEL CLIENTE Y EL GARANTE
* PLANILLA DE AGUA DEL CLIENTE



ALMACEN ARTEFACTA

PRECIOS DE PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
MINICOMPONENTE	SONY GENEZZI	4700 WATTS	677,65	60	12	61,48	797,76	2,85	34,2
DVD	DAEWOO		205,2	23	9	24,59	244,31	4,04	48,48

PRODUCTOS CON CARACTERISTICAS SIMILARES A LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
CAFETERA	SUNBEAM	10 TAZAS	19						
SECADORA DE PELO	COMPAT		18						
HORNO ELECTRICO	SUNBEAM		52						
COCINA	MABE	4 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	363,72	30	12	33	426	2,74	32,88
COCINA	MABE	6 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	582,084	44,4	12	52,812	678,144	2,62	31,44

PRODUCTOS CON CARACTERISTICAS SIMILARES A LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
CAFETERA	CONTINENTAL	15 TAZAS	30,3						
WAFLERA	BLACK & DECKER		14,5						
HORNO ELECTRICO	BLACK & DECKER	2 PANES	30,32						
PLANCHA	ROYAL		10,01						
LICUADORA	ROYAL		28,5						
CONGELADOR	WHIRPOOL	10 PIES	575,89	117	18	47,71	975,78	7,63	91,56
COCINA	MABE	4 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	274,18	55,41	18	22,62	462,57	7,55	90,6
COCINA	MABE	6 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	388,64	78,15	18	32,21	657,93	7,6	91,2
COCINA	DUREX	6 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	369	74,57	18	30,58	625,01	7,61	91,32
COCINA	DUREX	4 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	229	46,28	18	18,98	387,92	7,62	91,44
								59,2	710,4
							Tasas promedio de interes anual y mensual respectivamente	***11,84%***	***142,08%***

COCINA	DUREX	4 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	175	26,58	7	26,58	212,64	5,99	71,88
REFRIGERADORA	MABE	14 PIES	539	57,33	12	57,33	745,29	5,96	71,52
RADIO	SONY	200 WATTS	169,17	25,37	12	25,37	329,81	13,97	167,64
MINICOMPONENTE	LG	2000WATTS	292,73	31,08	12	31,08	404,04	5,92	71,04
MINICOMPONENTE	SONY	2200	276,19	29,38	12	29,38	381,94	5,96	71,52
								69,296	831,552

Tasas promedio de interes anual y mensual respectivamente ***6,84%*** ***82,03%***

REQUISITOS PARA EL CREDITO

* COPIAS DE CEDULA DE IDENTIDAD DE CLIENTE Y GARANTE
* COPIAS DE ROLES DE PAGO DE CLIENTE Y GARANTE



ALMACEN ORVE

PRECIOS DE PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
MINICOMPONENTE	SONY GENEZZI	4700 WATTS	605	128	18	52,23	1068,14	8,38	100,56
MINICOMPONENTE	LG	5000 WATTS	560	84,71	18	34,44	704,63	2,96	35,52
DVD	DAEWOO		186,16	81,17	18	7,15	209,87	2,24	26,88
TELEVISOR	PANASONIC	21 PULGADAS PANTALLA PLANA	323,19	65,32	18	26,78	547,36	7,61	91,32
LICUADORA	OSTER	CROMADA 3 VELOCIDADES	65,65				0		

ALMACEN CREDITOS ECONOMICOS

PRECIOS DE PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
MINICOMPONENTE	SONY GENEZZI	4700 WATTS	620,81	66,21	12	66,21	860,73	6,02	72,24
MINICOMPONENTE	LG	5000 WATTS	541,25	71,9	12	59,27	781,9	7,056	84,672
FAX	PANASONIC	INALAMBRICO	273,51						

PRODUCTOS CON CARACTERISTICAS SIMILARES A LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
WAFLERA	HMB	2 PANES	49,66						
CAFETERA	HMB	12 TAZAS	45,62						
SECADORA DE PELO	OSTER		19,81						
LICUADORA	PLANCHA	PROCTOR SILEX	12,55						
COCINA	MABE	4 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	274,17	29,16	12	29,16	379,08	5,96	71,52
COCINA	MABE	6 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	353	37,55	12	37,55	488,15	5,96	71,52
COCINA	DUREX	6 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	378,99	41,38	12	41,38	537,94	6,5	78

CIB-ESPOL

COCINA	MABE	4 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	274,18	87,99	12	24,18	378,15	7,59	91,08
COCINA	MABE	6 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	416,48	133,66	12	36,73	574,42	7,59	91,08
COCINA	DUREX	6 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	300,39	75,1	12	20,63	322,66	1,48	17,76
COCINA	DUREX	4 HORNILLAS, ENCENDIDO ELECTRICO, GRILL, SISTEMA AUTOMATICO DE LIMPIEZA	229,06	73,49	12	20,19	315,77	7,57	90,84
RADIOGRABADORA	PANASONIC	90 WATTS	103,34	37,73	3	37,75	150,98	33,18	398,16
MINICOMPONENTE	PHILLIPS	2000WATTS	392	98,88	12	25,52	405,12	6,8	81,6
MINICOMPONENTE	LG	2000 WATTS	243,61	75,19	12	20,66	323,11	6,52	78,24
								92,49	1109,88

Tasas promedio de interes anual y mensual respectivamente ***9,14%*** ***109,66%***

REQUISITOS PARA EL CREDITO

* COPIA DE CEDULA DEL CLIENTE Y EL GARANTE
* COPIAS DE ROLES DE PAGO DEL CLIENTE Y EL GARATNE
* COPIA DE PLANILLA DE AGUA DEL CLIENTE

REQUISITOS PARA EL CREDITO PARA EL CLIENTE Y EL GARANTE

* COPIA DE CEDULA DE IDENTIDAD
* COPIA DE ROLES DE PAGO
* COPIA DE PLANILLA DE SERVICIOS BASICOS (LUZ Y AGUA POTABLE)

No todos los productos que comercializa Juan José Aguirre son vendidos por los otros almacenes por lo que hemos considerado productos de similares caracteristicas para compararlos entre si con respecto a la marca y al precio.



CIB-ESPOL

ALMACEN COMANDATO

PRECIOS DE PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
MINICOMPONENTE	SONY GENEZZI	4700 WATTS	613,81	190,11	12	52,24	816,99	6,61	79,32
MINICOMPONENTE	LG	5000 WATTS	405,7	125,22	12	34,41	538,14	6,52	78,24
DVD	DAEWOO		200	60	9	23	267	8,63	103,56
LICUADORA	OSTER	CROMADA 3 VELOCIDADES	68,39						

PRODUCTOS CON CARACTERISTICAS SIMILARES A LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS EN JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
CAFETERA	BLACK & DECKER	14 TAZAS	30,85						
BATIDORA	WINDMERE		14,5						
HORNO ELECTRICO	BLACK & DECKER		77,5						
PLANCHA	WINDMERE		13,5						
LICUADORA	WINDMERE		25						

MAQ. DE COSER	PASSIONATA		128,3	43,3	3	33,4	143,5	8,7	104,4
MESA PARA COMPUTADORA		METAL	132,16						
MESA PARA COMPUTADORA		MADERA	126,56						
MESA PARA COMPUTADORA		MADERA CON CAJONES	138,88						
SCANER			60						
IMPRESORA	HP	AL POR MENOR	74						
IMPRESORA	HP	AL POR MAYOR	58						
IMPRESORA	CANON	AL POR MENOR	56						
IMPRESORA	CANON	AL POR MAYOR	56						
IMPRESORA	EPSON XL-300	AL POR MENOR	285						
IMPRESORA	EPSON XL-300	AL POR MAYOR	225						
*COMPUTADORA	CLON	***PENTIUM III AL POR MENOR	546,56	200	6	67,05	602,3		
*COMPUTADORA	CLON	PENTIUM III **AL POR MAYOR	512						
*COMPUTADORA	CLON	****PENTIUM IV AL POR MENOR	720,16	200	9	75,54	879,86		
*COMPUTADORA	CLON	PENTIUM IV AL POR MAYOR	628,8						
TECLADO	WINDOWS	PARTE DE COMPUTADORA	7						
								157,35	1888,2
						Tasas promedio de interes anual y mensual respectivamente		***7,64%***	***91,73%***

* Las computadoras solo incluyen monitor de 15 pulgadas, teclado windows, CPU con procesadores INTEL y mouse; cualquier articulo adicional se agrega su valor al precio.

** Al por mayor se da un credito a 3 meses sin recargo alguno solo con 3 cheques postfechados.

*** PENTIUM III con procesador 1.1 GHZ y disco duro de 40 GB y memoria de 250 MB

**** PENTIUM IV con procesador 1.8 GHZ y disco duro de 40 GB y memoria de 250 MB

1.6.1.1.1 Cuadros de los Precios de Mercado

ALMACEN JUAN JOSE AGUIRRE

PRECIOS DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZAN

ARTICULO	MARCA	CARACTERISTICAS	P.CONTADO	C. INICIAL	# CUOTAS	C. MENSUAL	CRED. TOTAL	%INT M	%INT A
DVD	DAEWOO		188,53	44,84	6	31,86	236	8,82	105,84
TV	PANASONIC	21 PULGADAS PANTALLA PLANA	272,63	65,02	6	46,04	341,26	8,83	105,96
CONGELADOR	BOSCH	10 PIES	480,52	200,03	6	64,78	588,71	10,2	122,4
MINICOMPONENTE	SANKEY	DIGITAL	93,15	37,54	2	37,52	112,58	22,53	270,36
FAX	PANASONIC	INALAMBRICO	303,59	51,13	11	31,08	393,01	5,43	65,16
DVD	SANKEY		155,78	37,08	6	26,32	195	8,82	105,84
COCINA	BOSCH	CLASE 6 HORNILLAS	306,7	70,25	9	35,51	389,84	6,49	77,88
REFRIGERADORA	BOSCH	14 PIES 2 PUERTAS	449,04	86,08	9	54,17	573,61	6,35	76,2
MINICOMPONENTE	SONY GENEZZI	4700 WATTS	600,37	92,51	9	75,36	770,75	6,21	74,52
MICROONDAS	DAEWOO		114,37	19,98	9	14,05	146,43	6,28	75,36
COCINA	BOSCH	BELLINA 4 HORNILLAS	525,52	66	10	61,48	680,8	5,68	68,16
MINICOMPONENTE	LG	5000 WATTS	391,24	66,5108	7	62,86702857	506,58	8,23	98,76
MINICOMPONENTE	DAEWOO		277,13	40,06	9	35,13	356,23	6,18	74,16
PARLANTES	WOFER	TEATRO EN CASA	52						0
MINICOMPONENTE	PREMIER	2000 WATTS, 1 CD	188,78	61,88	3	48,18	206,27	6,8	81,6
RADIOGRABADORA	AISTAR	200 WATTS	98,91	31,54	2	36,68	104,9	5,87	70,44
MINICOMPONENTE	SANKEY	1 CD	99,27	33,74	3	26,28	112,6	9,85	118,2
MINICOMPONENTE	JVC	1500 WATTS	199,34	65,34	3	52,65	223,3	8,7	104,4
LAVADORA	DAEWOO	25LBS	431,28	83,17	12	36,37	519,6	3,66	43,92
LICUADORA	OSTER	CROMA 3 VEL	54,88						
CAFETERA	NATIONAL STAR	DE 10 A 15 TAZAS	11,16						
BATIDORA	ULTRASONIC		10,12						
ESTRACTOR	ULTRASONIC		18,48						
DVD	COBY		134	29,62	6	19,73	148,0	3,72	44,64

4.4.6.2.1 COOPERACION DE PROVEEDORES

Para obtener la cantidad de cooperación que darán los proveedores de acuerdo al contrato explicado en el capítulo cuatro en las estrategias de compromiso con ellos, hemos establecido el porcentaje de compra que se le dará a cada uno de los proveedores de acuedo a la especificación de artículos a comprar y que le corresponden a ellos, y además le porcentaje ofrecido por ellos del monto de compra que será destinado para fines publicitarios.

Los porcentajes de compras y de cooperación son los siguientes:

	% Compra	% Coop
La Ganga	31,59%	1,50%
Marcimex	32,69%	1,50%
Rossy Fashion	19,36%	1%
Mabe Ecuador	16,36%	1%



Ahora de acuerdo a las compras que se hará a cada proveedor según nuestra proyección estableceremos que cantidad en dólares es la coope ración para luego establecer el total de esta e identifiacar la cantidad adicional que necesitará el almacén para cubrir todos los gastos de publici dad y merchandising visual

	COMPRAS ANUALES	La Ganga		Marcimex		Rossy Fashion		Mabe Ecuador		TOTAL COOPERACION
		Compra	Cooperac	Compra	Cooperac	Compra	Cooperac	Compra	Cooperac	
2004	472611,99	149298,1261	2239,47189	154496,86	2317,4529	91497,68	914,9768	77319,321	773,193208	6245,09477
2005	500968,70	158256,0136	2373,8402	163766,67	2456,5	96987,541	969,87541	81958,48	819,5848	6619,800456
2006	562888,44	177816,4569	2667,24685	184008,23	2760,1234	108975,2	1089,752	92088,548	920,885481	7438,007793
2007	596661,74	188485,4443	2827,28167	195048,72	2925,7309	115513,71	1155,1371	97613,861	976,13861	7884,28826
2008	599815,69	189481,7772	2842,22666	196079,75	2941,1962	98129,847	981,29847	98129,847	981,298473	7746,01985

ANEXOS

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL

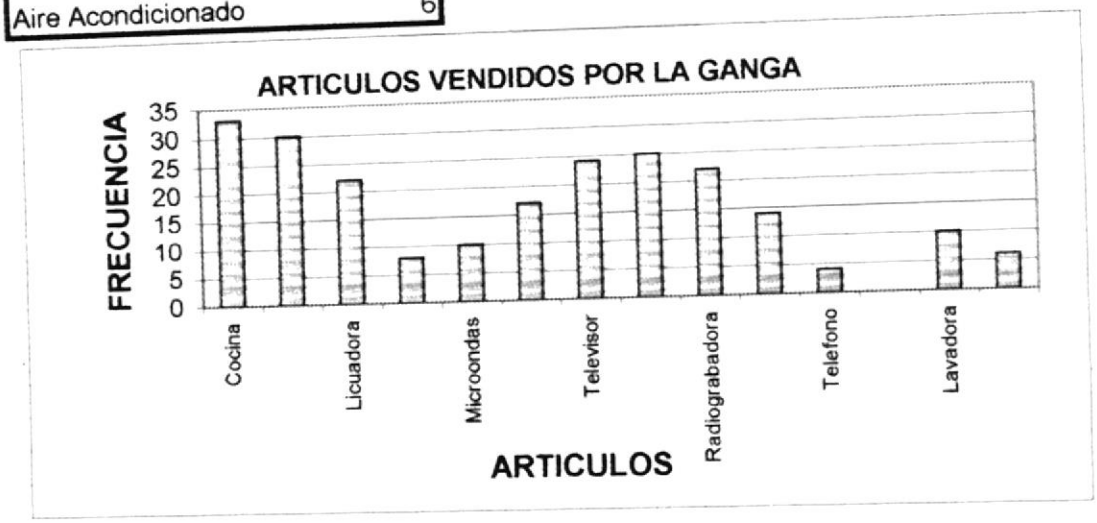


CIB-ESPOL

4.1.3 ARTICULOS VENDIDOS POR CADA ALMACEN

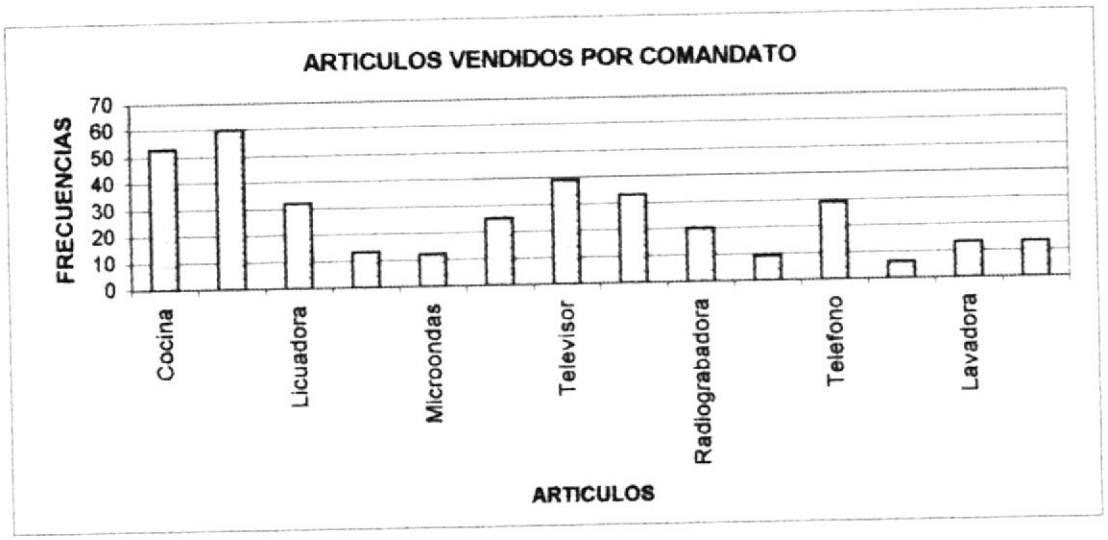
LA GANGA

ARTICULOS	Frecuencia
Cocina	33
Refrigeradora	30
Licuadora	22
Cafetera	8
Microondas	10
Olla Arrocera	17
Televisor	24
Equipo de Sonido	25
Radiograbadora	22
DVD	14
Teléfono	4
Máquina de Coser	0
Lavadora	10
Aire Acondicionado	6



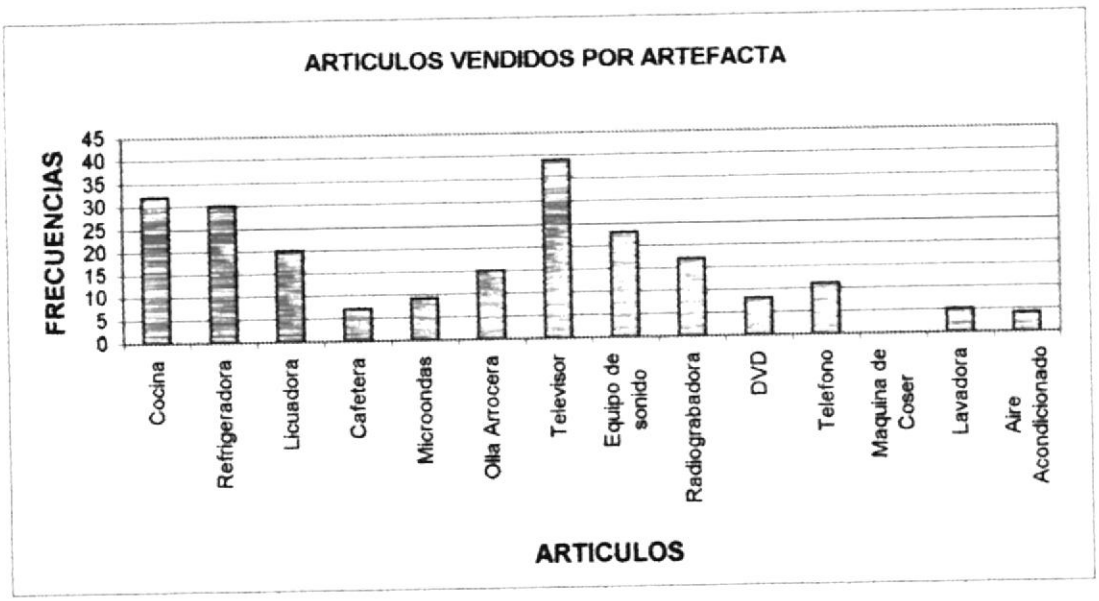
COMANDATO

ARTICULOS	Frecuencia
Cocina	53
Refrigeradora	60
Licuadora	32
Cafetera	13
Microondas	12
Olla Arrocera	25
Televisor	39
Equipo de Sonido	33
Radiograbadora	20
DVD	9
Teléfono	29
Máquina de Coser	6
Lavadora	13
Aire Acondicionado	13



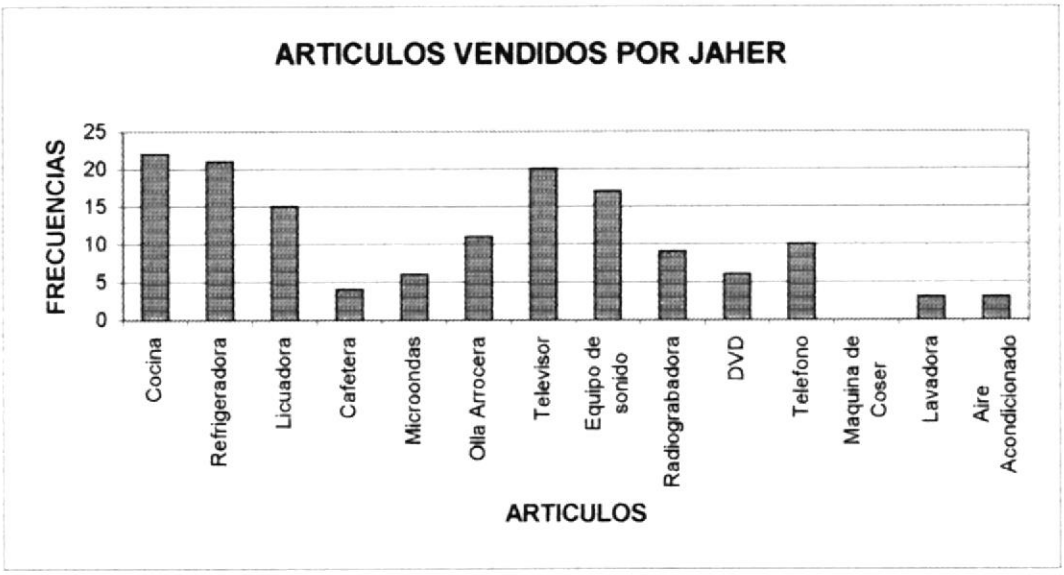
ARTICULOS	Frecuencia
Cocina	32
Refrigeradora	30
Licuadora	20
Cafetera	7
Microondas	9
Olla Arrocera	15
Televisor	39
Equipo de Sonido	23
Radiograbadora	17
DVD	8
Teléfono	11
Máquina de Coser	0
Lavadora	5
Aire Acondicionado	4

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL



JAHER

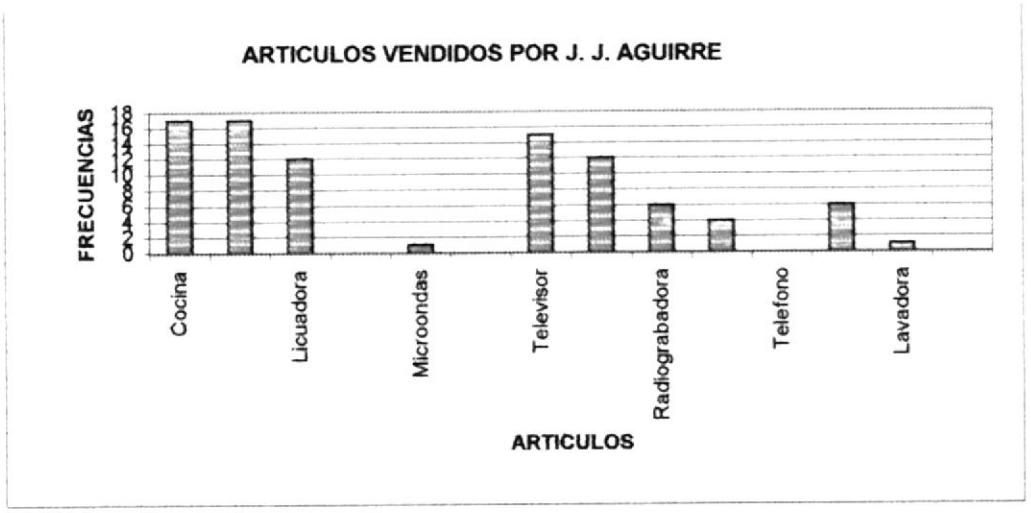
ARTICULOS	Frecuencia
Cocina	22
Refrigeradora	21
Licuadora	15
Cafetera	4
Microondas	6
Olla Arrocera	11
Televisor	20
Equipo de Sonido	17
Radiograbadora	9
DVD	6
Teléfono	10
Máquina de Coser	0
Lavadora	3
Aire Acondicionado	3



JUAN JOSE AGUIRRE

ARTICULOS	Frecuencia
Cocina	17
Refrigeradora	17
Licuadora	12
Cafetera	0
Microondas	1
Olla Arrocera	0
Televisor	15
Equipo de Sonido	12
Radiograbadora	6
DVD	4
Teléfono	0
Máquina de Coser	6
Lavadora	1
Aire Acondicionado	0

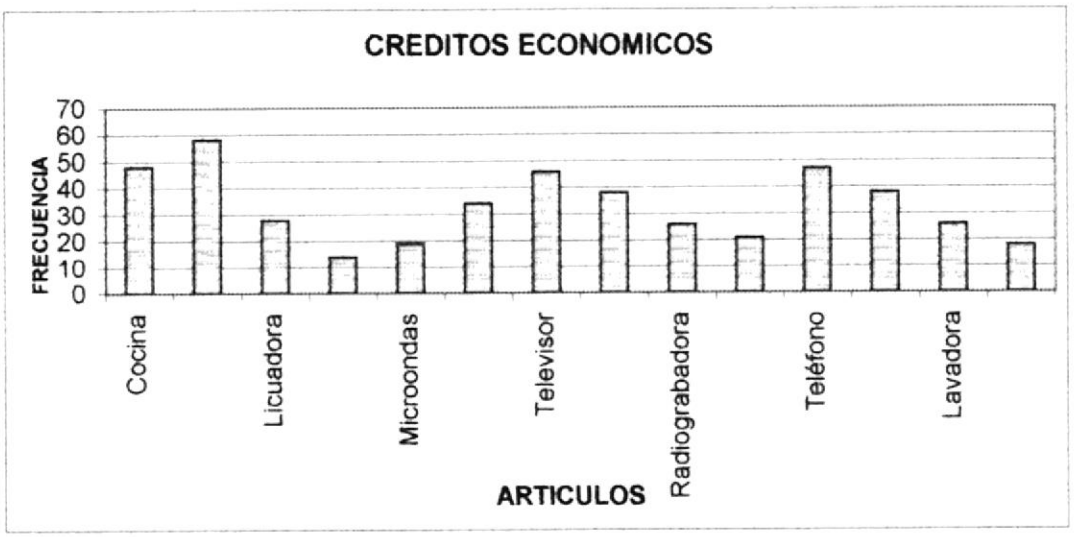
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL



CREDITOS ECONOMICOS

ARTICULOS	Frecuencia
Cocina	48
Refrigeradora	58
Licuadora	28
Cafetera	14
Microondas	19
Olla Arrocera	34
Televisor	46
Equipo de Sonido	38
Radiograbadora	26
DVD	21
Teléfono	47
Máquina de Coser	38
Lavadora	26
Aire Acondicionado	18

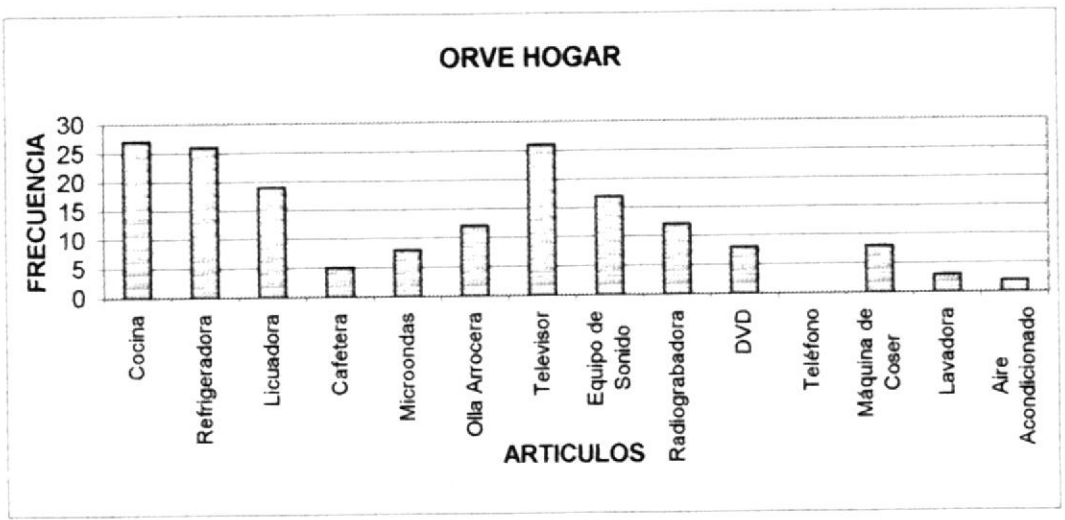
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL ESPOL
CIB-ESPOL



ORVE HOGAR

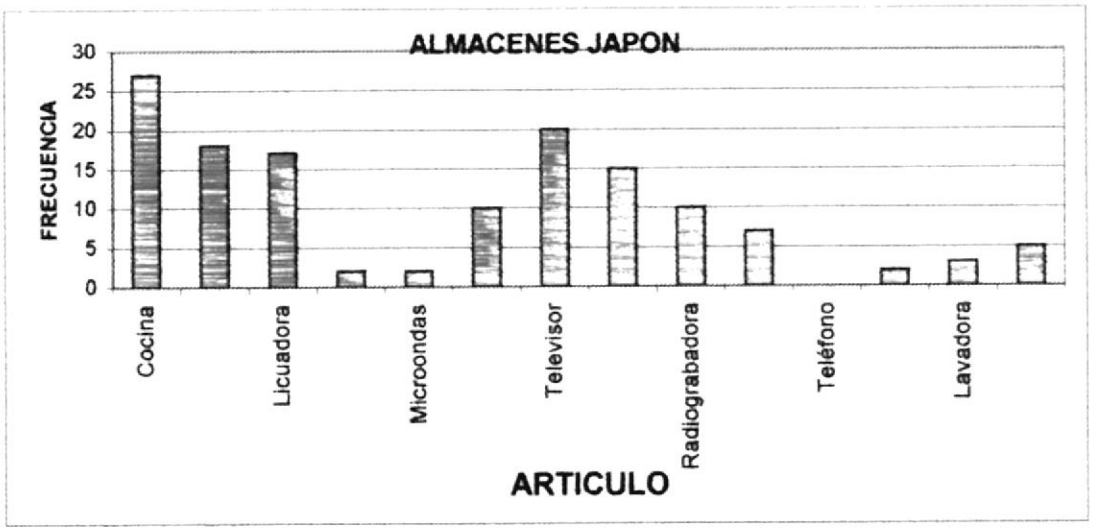
ARTICULO	Frecuencia
Cocina	27
Refrigeradora	26
Licuadora	19
Cafetera	5
Microondas	8
Olla Arrocera	12
Televisor	26
Equipo de Sonido	17
Radiograbadora	12
DVD	8
Teléfono	
Máquina de Coser	8
Lavadora	3
Aire Acondicionado	2

CIB-ESPOL



ALMACENES JAPON

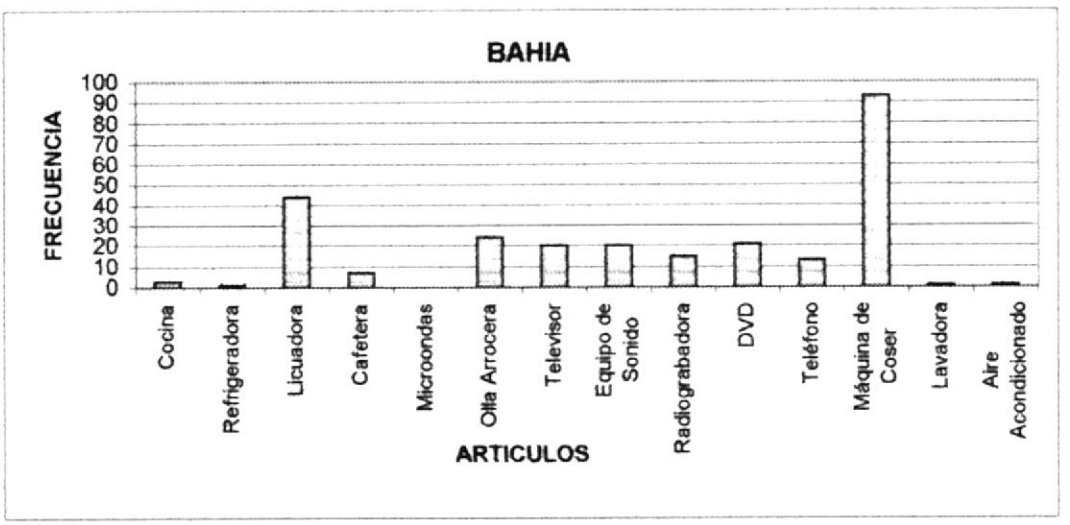
ARTICULO	Frecuencia
Cocina	27
Refrigeradora	18
Licuadora	17
Cafetera	2
Microondas	2
Olla Arrocera	10
Televisor	20
Equipo de Sonido	15
Radiograbadora	10
DVD	7
Teléfono	
Máquina de Coser	2
Lavadora	3
Aire Acondicionado	5



BAHIA

ARTICULO	Frecuencia
Cocina	3
Refrigeradora	1
Licuadora	44
Cafetera	7
Microondas	
Olla Arrocera	24
Televisor	20
Equipo de Sonido	20
Radiograbadora	15
DVD	21
Teléfono	13
Máquina de Coser	93
Lavadora	1
Aire Acondicionado	1

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL
CIB-ESPOL



OTROS (Importadoras)

ARTICULO	Frecuencia
Cocina	15
Refrigeradora	11
Licuadora	44
Cafetera	6
Microondas	7
Olla Arrocera	23
Televisor	29
Equipo de Sonido	14
Radiograbadora	23
DVD	7
Teléfono	28
Máquina de Coser	83
Lavadora	8
Aire Acondicionado	9

