

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de negocio: “Jago Electrical Group”, Distribuidor de Productos
Eléctricos Industriales para el Ecuador.**

Jheison Javier Jarrín Goyes

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, Octubre del 2011

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Plan de negocio: “Jago Electrical Group”, Distribuidor de Productos Eléctricos
Industriales para el Ecuador**

Jheison Javier Jarrín Goyes

Fabrizio Noboa S., Ph.D.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de la Tesis

Matías Santana, Ph.D.
Miembro del Comité

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité

Giuseppe Marzano, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo

Víctor Viteri Breedy, Ph.D.
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, Octubre del 2011

© Derechos de autor: Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión...El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna”(Ecuador. Ley de propiedad Intelectual, Art. 5)

Jheison Javier Jarrín Goyes

2011

Dedicatoria

*A la razón de mi vida, fuente de emotividad y perseverancia, es a ti mi bella
Emilita a quien dedico este proyecto.*

Agradecimientos

A Dios, a mis padres, a mi hija, gracias por el tiempo que les resté para la realización de este proyecto que lo comparto con ustedes

RESUMEN EJECUTIVO

JAGO ELECTRICAL GROUP será un Mayorista de Productos Eléctricos Industriales de control y automatización, que venderá productos tales como: Breakers, contactores, relays, luces piloto, controles de temperatura, termocuplas, elementos para ensamblaje de tableros, aparatos de medida y precisión, timers, contadores, botoneras, finales de carrera, switches, conmutadores, terminales, sistemas wireless, etc.

JAGO ELECTRICAL GROUP ubicará sus oficinas en la ciudad de Quito y venderá las marcas a las cuales represente a través de la distribución de sus productos hacia almacenes y empresas de materiales eléctricos, mayoristas, y grandes tiendas relacionadas con el “Core” del negocio a quienes se le llamará nuestros distribuidores, y como parte de nuestras políticas, no se venderá al consumidor final.

A través de la investigación realizada se pudo concluir que el mercado de materiales eléctricos en el país ha tenido un crecimiento promedio del 11% en los últimos 5 años y que el tamaño de mercado para los distribuidores de productos eléctricos asciende a más de \$215 millones de dólares americanos, en el año 2010. De los cuales el más representativo, Inproel S.A. posee el 18,76% de la participación del mercado en el Ecuador.

De la investigación también se concluye que el mercado tiene la necesidad de encontrar otros proveedores de materiales eléctricos que presten un mejor servicio-asesoramiento, cobertura, tiempos de crédito, y estar estrechamente relacionado con las necesidades del mercado y la industria.

La estrategia genérica que se aplicará es la de Bajo Costo. El introducir nuevas marcas y la inversión en las mismas hace viable la penetración en el mercado basado en este esquema, además que del análisis se concluye que las 3 fuerzas sectoriales que permiten alcanzar ventaja competitiva son: la negociación con proveedores, la baja amenaza de los productos sustitutos y la negociación con clientes, pues a pesar de que ésta última es neutra y de que existen diversas marcas en el país, el sector permite que se oferten nuevas marcas para abastecer al mercado y así puedan obtener participación. En contra se encuentra también el poder de negociación de los consumidores, las barreras de entrada y la rivalidad del sector que posee marcas reconocidas y que serán combatidas con productos nuevos y diferenciados, con mejoras y beneficios adicionales, mejoras en las políticas de descuentos, crédito, promociones, ampliación de canales de distribución, etc.

El precio de introducción de nuestros productos será del 2% al 30% más económico que los precios del mercado, dependiendo del tipo de producto y del SKU. Del análisis financiero proyectado a un período de 5 años ha generado como resultado un total de \$526.630 USD de VAN y una TIR de 68%.

ABSTRACT

JAGO ELECTRICAL GROUP will be an Electrical Dealer and Representing of brands Wholesale Industrial control and automation, which will sell products such as Circuit breakers, contactors, relays, pilot lights, temperature controls, thermocouples, elements for assembly of boards, and precision measuring equipment, timers, counters, buttons, pilot lights, limit switches, switches, terminals, wireless systems, etc.

JAGO ELECTRICAL GROUP will locate its headquarters in the city of Quito and sell the brands we represent through the distribution of its products to stores and electrical equipment companies, wholesalers, and department stores related to the "Core" Business to who will call our distributors, and as part of our policies, will not be sold to the consumer.

Through investigation it was concluded that the market for electrical equipment in the country has had an average growth of 11% over the past 5 years and the market size for distributors of electrical products amounted to over \$ 215 million U.S. dollars in 2010. Of which the most representative Inproel S.A. got 18,76% of market share in Ecuador.

Additionally it is concluded that the market has the need to find other suppliers of electrical equipment to provide better service, advice, coverage, credit time, be closely related to market needs and industry.

The generic strategy to be applied is the Low Cost. Introducing new brands and investing in them means viable market penetration based on this scheme, in addition to the analysis concludes that the 3 sectorial forces so as to achieve competitive advantage are: Negotiating with suppliers, low threat of substitute products and negotiating with clients, because even though the latter is neutral and that there are various brands in the country, the industry allows new brands that are offered to supply the market and thus to obtain participation. In contrast there is also the power of consumers, barriers to entry and competition in the sector that has brands that will be fought with new and different products, with improvements and additional benefits, improved discounts, credit policies, promotions, expanding distribution channels, etc.

The introductory price of our products will have a spread ranging from 2% to 30% cheaper than market prices, depending on the product and SKU. Projected financial analysis to a period of 5 years has generated as a result a total of \$526.630 USD of NPV and 68% of TIR.

TABLA DE CONTENIDOS

1. CAPITULO 1: Oportunidad de Negocio.....	01
1.1 <i>Diseño de la Investigación de Mercado</i>	01
1.2 <i>Realización de la Investigación de Mercado</i>	01
1.3 <i>Resultados de la Investigación de Mercado</i>	03
1.3.1 <i>Los resultados obtenidos de la entrevista a profundidad</i>	03
1.4 <i>Cuantificación de la Oportunidad de Mercado</i>	04
2. CAPITULO 2: Análisis Externo.....	05
2.1 <i>Situación General del Ecuador</i>	05
2.2 <i>Análisis Sectorial</i>	08
2.3 <i>Análisis de la Competencia</i>	10
3. CAPITULO 3: Plan Estratégico.....	12
3.1 <i>Estrategia Genérica</i>	12
3.1.1 <i>Cadena de Valor</i>	12
3.2 <i>Estrategias Sectoriales</i>	15
3.3 <i>Filosofía Corporativa</i>	16
3.4 <i>Visión</i>	17
3.5 <i>Misión</i>	17
3.6 <i>Objetivos Iniciales</i>	17
3.6.1 <i>Objetivos Estratégicos</i>	17
3.6.2 <i>Objetivos Financieros</i>	18
3.7 <i>Organigrama Inicial</i>	18
4. CAPÍTULO 4: Plan Comercial.....	19
4.1 <i>Precio</i>	19
4.2 <i>Producto</i>	20
4.2.1 <i>Insight</i>	20
4.3 <i>Plaza</i>	20

4.4 Promoción.....	21
4.5 Publicidad.....	21
4.6 Copy Strategy.....	22
4.7 Personalidad de la Marca.....	23
5. CAPITULO 5: Plan de Operaciones.....	24
5.1 Plantas de fabricación y logística.....	24
5.1.1 Fabricación.....	24
5.1.2 Logística.....	24
5.2 Manejo de flujos de producción e Inventario	25
5.3 Gestión de la calidad.....	27
6. CAPITULO 6: Plan Financiero.....	28
6.1 Supuestos Generales.....	28
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	30
6.3 Estados Financieros Proyectados.....	31
6.3.1 Pérdidas y Ganancias.....	32
6.3.2 Balance General.....	33
6.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	34
6.5 Punto de Equilibrio.....	35
6.6 La TIR y El VAN.....	35
6.7 Análisis de Sensibilidad.....	38
7. CAPITULO 7: Conclusiones y Comentarios.....	44
7.1 Conclusiones.....	44
7.2 Comentarios.....	45
ANEXOS.....	46
BIBLIOGRAFIA.....	63

LISTA DE FIGURAS

GRÁFICOS

Gráfico 1: Ventas del sector eléctrico 2010.....	07
Gráfico 2: Crecimiento de la construcción año 2000-2010.....	08
Gráfico 3: Cinco fuerzas Competitivas.....	09
Gráfico 4: Mapas de Posicionamiento.....	11
Gráfico 5: Cadena de Valor de Jago Electrical Group.....	12
Gráfico 6: Organigrama Inicial de la Empresa.....	18
Gráfico 7: Logotipos de la empresa.....	23
Gráfico 8: Flujo de Producción e Inventarios de Jago Electrical Group.....	26
Gráfico 9: Simulación Crecimiento de Ventas período 2.....	39
Gráfico 10: Simulación Crecimiento de Ventas período 3.....	40
Gráfico 11: Simulación Crecimiento de Ventas período 4.....	40
Gráfico 12: Simulación Crecimiento de Ventas período 5.....	41
Gráfico 13: Simulación del VAN.....	42
Gráfico 14: Simulación de la TIR.....	43

TABLAS

Tabla 1: Inversión Inicial de Jago.....	30
Tabla 2: Presupuesto Anual de Ventas.....	31
Tabla 3: Punto de equilibrio.....	35
Tabla 4: US Treasury Bonds rates2011.....	36
Tabla 5: Cálculo de la tasa de descuento.....	37
Tabla 6: Free Cash Flow.....	37
Tabla 7: Posibles escenarios.....	39

CAPITULO 1: Oportunidad de Negocio

1.1 Diseño de la Investigación de Mercado

Inicialmente la investigación empezará con un análisis de los principales distribuidores de marcas de materiales eléctricos industriales en el país, obteniendo información a través de la observación, Cámaras de Comercio, Páginas Amarillas, bases de datos de empresas, y entrevistas a profundidad a expertos en el tema. De los cuales se analizará quienes son las principales empresas consideradas las más importantes en el sector en el que JAGO entrará en competencia, sus clientes o compradores, los factores claves de éxito que determinan su posicionamiento en el mercado, y ciertas variables como: Niveles de ingreso, estrategias de venta, crédito, stock, presencia en el mercado, entre otras.

Considero que estos mecanismos nos permitirán obtener información de forma adecuada y con una mayor precisión, puesto que los datos obtenidos serán reales y de primera mano, al mismo tiempo que los resultados que se obtengan serán los adecuados para los fines pertinentes.

1.2 Realización de la Investigación de Mercado

Para la realización de la investigación de mercado se tomo en cuenta los siguientes pasos:

Inicialmente se recurrió como fuente de investigación a las guías telefónicas y Páginas Amarillas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) de todas

las provincias del país y de Etapa en Cuenca, de las que se analizó las distintas secciones donde se encuentran las empresas de materiales eléctricos, y de los productos en los que JAGO piensa competir.

Posteriormente se llevo toda la información a una hoja de Excel, y se la comparó con bases de datos proporcionadas por las cámaras de comercio, Superintendencia de Compañías, e incluso un análisis de la competencia obtenido a través de distintos medios (Información confidencial).

Una vez realizada la comparativa se pulió su información y se llevo a determinar los potenciales clientes que podía obtener JAGO a nivel Nacional, de los cuales se estableció que serían alrededor de 250 empresas directas, de éstas se tomó arbitrariamente alrededor del 5% de ellas (15 exactamente) para realizar las entrevistas a expertos en el tema. En la entrevista se realizaron preguntas relacionadas con diversos factores involucrados con las marcas, los productos, lo que valoran los clientes (intermediarios), el stock, la presencia en el mercado, sus políticas, etc.

Adicionalmente con la finalidad de determinar el tamaño del mercado se recurrió a buscar el nivel de ingresos de las principales empresas de distribución de materiales eléctricos que compiten en el sector. La Información fue obtenida del Servicio de Rentas Internas (SRI), de cuya fuente se llevó a cabo un análisis desde el año 2006 hasta el 2010.

1.3 Resultados de la Investigación de Mercado

1.3.1 Los resultados obtenidos de la entrevista a profundidad.

A partir de la investigación realizada y detallada anteriormente, (**Ver Anexo 1: Investigación cualitativa**), se obtuvo que dentro de la rama técnica industrial existen marcas ya posicionadas como las de mejor calidad en el mundo y también en el mercado ecuatoriano, tales como: Klockner Moeller, Schneider Electric (Telemecanique, Merlin G., Square D.), Siemens, Allen Bradley, General Electric, ABB, Legrand, Eaton-Cutler Hammer, Fluke, entre otras.

Sin embargo desde hace más de 15 años han venido apareciendo en el mercado, productos eléctricos que son manufacturados en países asiáticos como Taiwán, China, Corea, Singapur, Malasia, etc. Además de otras marcas Españolas, Brasileñas, entre otras. Estas marcas “Alternativas” de a poco se han posicionado como marcas de menor precio y con una calidad creciente y mejorada cada día.¹ Entre las marcas que han surgido en el Ecuador en estas dos últimas décadas podemos citar a las siguientes: LS (LG-Corea), Autonics (Corea), Camsco (Taiwán-China), HangYoung (Corea), Osemco (Corea), Saci (España), JSL (España), Coel (Brasil), Tenmars (Taiwán), Delta (China), Risesun (Taiwán), Sassin (China), Array (Corea), Chint, (China), Volto (China), Telergon (España), IFM (USA), etc.

Todas estas marcas en su mayoría son manejadas por pocos mayoristas o distribuidores que tienen la representación de las mismas, los cuales sub-distribuyen sus marcas a través de canales como: Empresas y almacenes de materiales eléctricos,

¹ Entrevista a Profundidad realizada a distintos potenciales Clientes de JAGO Electrical Group

tableristas, e incluso algunos de ellos mezclan la distribución de sus marcas con otras de forma local para comercializarlo de manera directa al consumidor final, o a otras empresas de cualquier industria que usan o necesitan materiales eléctricos.

1.4 Cuantificación de la Oportunidad de Mercado

De acuerdo a la información obtenida en los últimos años el sector ha tenido un crecimiento promedio del 11% desde el 2006, y en el año 2010 su mercado asciende a \$ **215.022.382,41USD** y se estima que con 3% de crecimiento llegará a \$ **221.473.053,89USD** PARA EL 2011. (Ver Anexo 2: **Distribuidores de materiales eléctricos en Ecuador**), y específicamente en la ciudad de Quito que es donde JAGO iniciará sus operaciones, el mercado obtuvo ventas por: **\$68.390.858,29USD** <31,8% del mercado ecuatoriano>, además que se ha conocido que los atributos valorados por los clientes (intermediarios) son: Políticas de descuento, plazos de crédito, asesoramiento técnico, garantías, compatibilidad de los productos, entre otros.

CAPITULO 2: Análisis Externo

2.1 Situación General del Ecuador

El sector eléctrico es uno de los sectores más dinámicos de la economía del Ecuador y uno de los que mayor aporte da a las industrias, puesto que; la energía, su transporte y su uso, es requerida por la sociedad en general.

El mercado de materiales eléctricos en el país; conjuntamente con el de la construcción, con el cual está estrechamente relacionado, se compone de grandes importadores y/o representantes de marcas, quienes realizan su comercialización a través de mayoristas y otros sub-distribuidores para llegar al consumidor final o usuarios como: hogares, hospitales, centros comerciales, fábricas, edificios, oficinas, hoteles, y demás compañías como: floricultoras, petroleras, de la industria plástica, del caucho, alimenticia, textil, etc.

Los productos eléctricos han sido comercializados generalmente a través de empresas y almacenes especializados en lo que se refiere a la parte industrial, y en cuanto a la parte residencial o doméstica, por ferreterías de barrio, los mismos almacenes especializados, y otros puntos de venta como: Kywi, Ferrisariato, Disensa, Almacenes Boyacá, El Ferretero, etc.

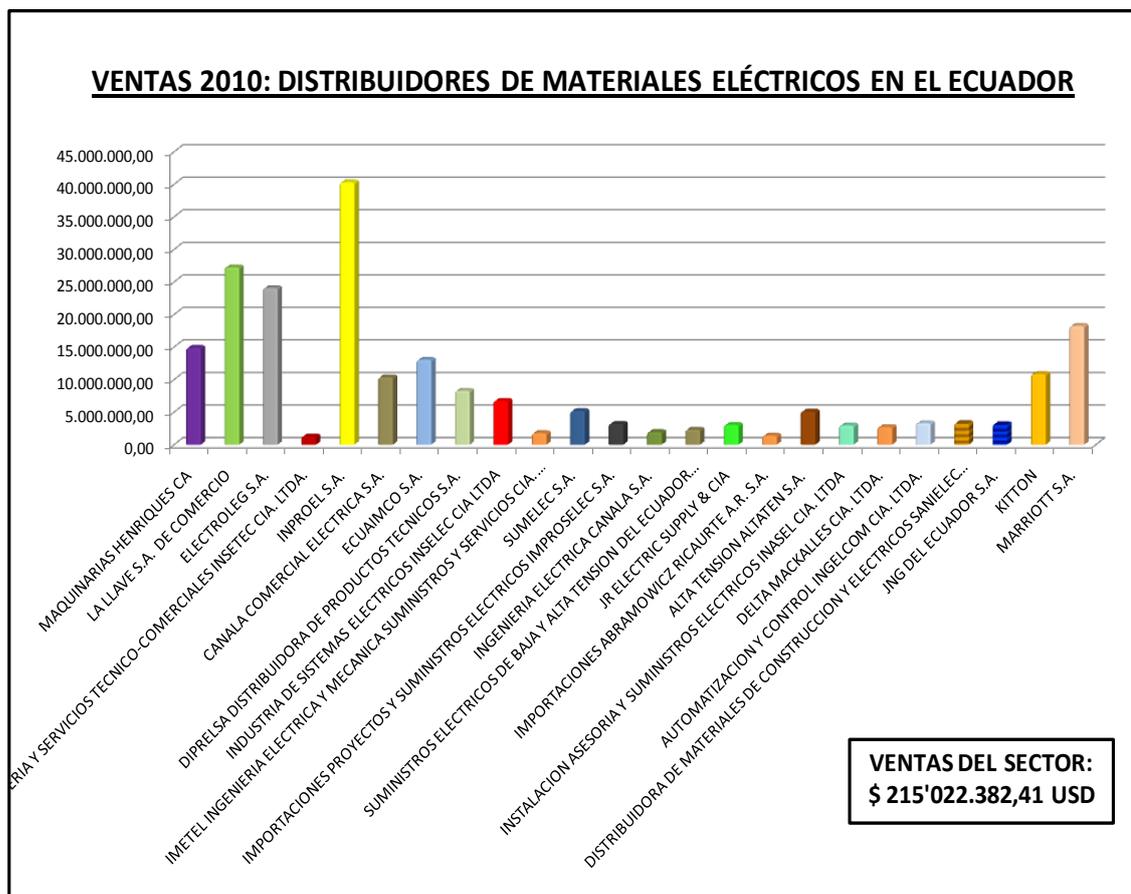
La distribución está ligada de manera directa a los intermediarios a través del descuento y por ende al margen de contribución que tiene un subdistribuidor al comprar mayor volumen y ser un cliente frecuente para este importador y/o mayorista.

De las entrevistas a profundidad se determina que dentro del ciclo de vida de la industria, el sector de materiales eléctricos en el país se encuentra en un periodo de madurez, y que los subdistribuidores se ven en la necesidad de obtener más proveedores para abastecerse de productos, y sugieren diferenciarse de la competencia, que de por sí, es muy reñida; aplicar estrategias de liderazgo en costos y promover un cambio constante que les ayude en su comercialización.

Las tendencias de la automatización y la electricidad involucran el ahorro y conservación del medio ambiente, conjuntamente con la electrónica, el diseño, y la ingeniería, hacen que el hombre intervenga cada vez menos en el uso de los dispositivos eléctricos utilizando un menor esfuerzo físico apoyado en equipos que facilitan la vida y dan confort al usuario.

La comercialización de materiales eléctricos en el 2010 alcanzó más de \$215 millones de dólares en ventas y su crecimiento promedio en los últimos 5 años ha sido del 11%. **(Ver Gráfico 1).**

Gráfico 1: Ventas del Sector Eléctrico 2010

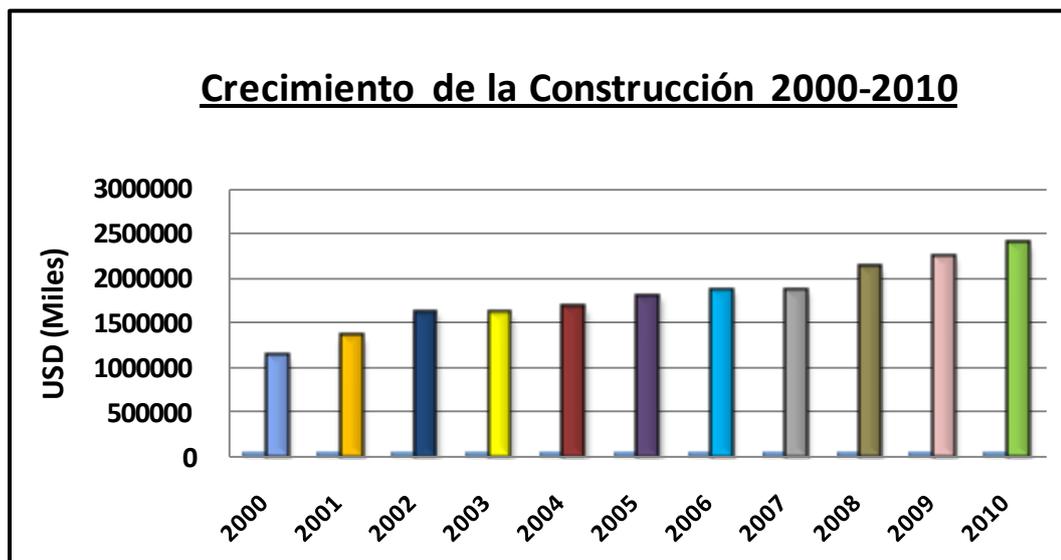


De la misma manera el sector de la construcción en el Ecuador ha tenido ingresos de \$2.386'948.000USD ² en el último año, (**Ver Anexo 3: Sector de la construcción valor agregado bruto-por industrias**), Además en el **Gráfico 2** se muestra el crecimiento del sector desde el año 2000, con un promedio del 8% hasta el 2010 y del 6% en los dos últimos años. Actualmente se destaca el desempeño del índice del sector de la construcción, que está 15% sobre su tendencia de crecimiento en el primer semestre del 2011.³

² Información proporcionada por Eco. Jenny Muriel Dávila funcionaria del Banco Central del Ecuador, sitio web: www.bce.fin.ec

³ Tomado del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad del Ecuador en su publicación: "Informe de Coyuntura 7 – Junio 2011", http://mcpe.gob.ec/MCPE2011/documentos/infocoyuntura/Informe_de_Coyuntura_No.7.pdf

Gráfico 2: Crecimiento de la Construcción año 2000 al 2010



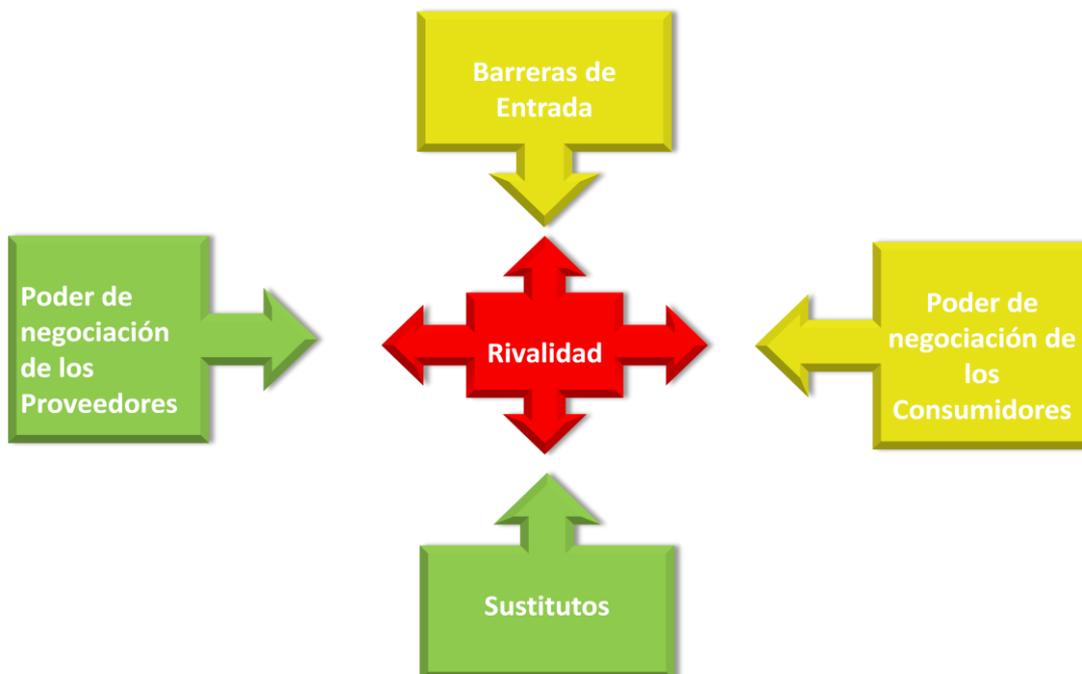
Los datos del sector antes mencionados, además de sus perspectivas de crecimiento con industrias estrechamente relacionadas como la construcción, demuestran la dinámica que existe en el mercado de materiales eléctricos además que las tendencias hacia la automatización son factores que favorecen el crecimiento del sector al cual JAGO Electrical Group dirigirá su estrategia en el mercado.

2.2 Análisis Sectorial

La actividad económica a la que JAGO Electrical Group pertenecerá según el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías del Ecuador será aquella calificada en la categoría G514 relacionada a la Venta al por mayor de productos intermedios, y en específico calificado como venta al por mayor de material eléctrico industrial.⁴

⁴ Tomado de los sitios web del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI), www.sri.gob.ec, y del sitio web de la Superintendencia de Compañías: <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>

Gráfico 3: Cinco Fuerzas Competitivas (Porter, 1980)



Al realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), se puede determinar que la tendencia de rentabilidad promedio en el largo plazo es igual al costo de oportunidad del capital.

Tomando en cuenta que el sector tiene una alta rivalidad, una barrera de entrada neutra y el poder de negociación de los consumidores es neutro; se hace indispensable generar estrategias que contrarresten y permitan elevar o disminuir estas fuerzas competitivas para el beneficio del sector y de JAGO, las mismas que serán mencionadas en el siguiente capítulo.

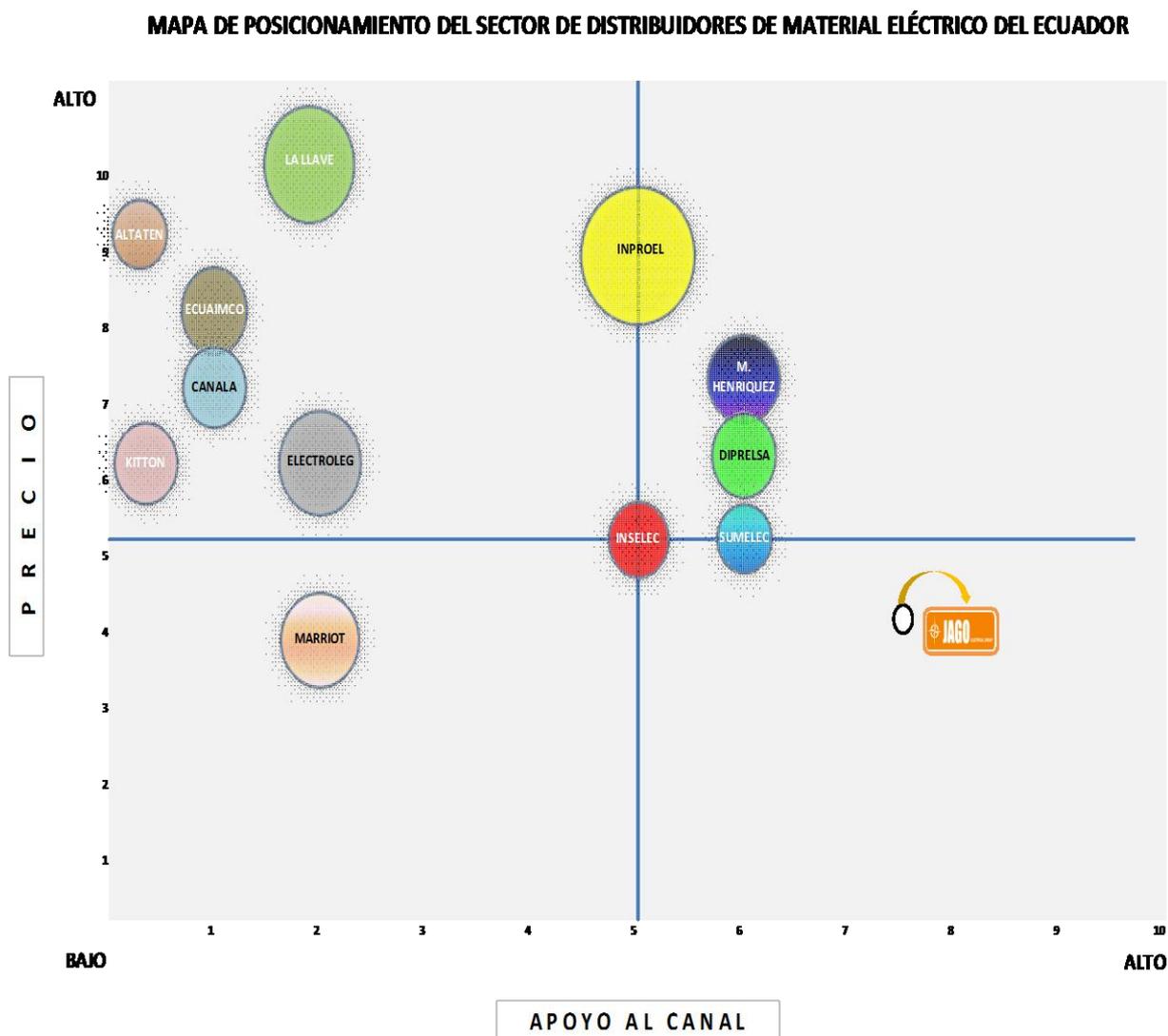
Mayor información de las 5 fuerzas se detalla en el **Anexo 4: Análisis de las cinco fuerzas**.

2.3 Análisis de la Competencia

La empresa tiene como objetivo la distribución de materiales eléctricos industriales a través de intermediarios; por tal motivo, en el mercado ecuatoriano y específicamente en Quito, que es donde se iniciarán las operaciones de la empresa, Jago Electrical tiene varios competidores directos. En el **Anexo 5: Principales competidores de materiales eléctricos en Ecuador**, se muestran a doce de los más importantes del sector a nivel nacional y de acuerdo a su nivel de ingresos percibido en el año 2010, entre algunos de ellos y otros que fueron tomados en cuenta para el estudio están: Inselec Cía. Ltda., Sumelec S.A., e Induelec Cía. Ltda.; cuyas características y trayectoria se puede visualizar en el **Anexo 6: Trayectoria y características de algunos competidores** respectivamente.

Por otro lado se puede ver en el **Gráfico 4** a los principales competidores del sector y dos de los factores considerados críticos de éxito por los consultados en las entrevistas a profundidad. Estos factores claves son: El precio y apoyo al canal; entendiéndose éste último como una adecuada mezcla de calidad en el servicio, asesoramiento técnico, garantía, y servicio post venta.

Gráfico 4: Mapas de posicionamiento



De acuerdo a la investigación realizada se pudo determinar que un espacio atractivo para el mercado, es el de apoyo al canal y un precio razonable, por tal motivo y siendo coherente con la estrategia de liderazgo en costos JAGO se posicionará como una empresa con nivel de precio por debajo del promedio del sector y con un alto nivel de apoyo al canal que incluye asesoramiento, apoyo en la venta, promociones, etc.

CAPITULO 3: Plan Estratégico

3.1 Estrategia Genérica

La estrategia genérica que se ha elegido para JAGO Electrical Group será la de liderazgo en costos, basada en posicionar una marca nueva con similares características a las ya existentes en el mercado. Para efecto se considerará inicialmente a través de productos que tienen mayor rotación, y que al ser ya conocidos con marcas que han logrado presencia en el país, la estrategia motivará a que los potenciales clientes se vean tentados a comprar las nuevas marcas que comercializa JAGO, y de esta manera puedan entrar en comparación, se logre impulsar la recomendación, el uso y la venta de las nuevas marcas hacia el consumidor final.

3.1.1 Cadena de Valor

Las principales actividades de la Cadena de Valor que la empresa maneja son:

Gráfico 5: Cadena de valor de JAGO Electrical Group



Proveedores / Fabricantes de Materia prima

Los proveedores y fabricantes de todos los productos serán empresas OEM (Original Enterprise Manufacture) y ODM (Original Design Manufacture) que tengan una buena relación costo beneficio para JAGO y los clientes de la empresa, para efecto, se pretende buscar proveedores donde la mano de obra, la materia prima, y el manejo de la logística sea más económica, y cuya calidad se vea respaldada con certificaciones, tanto en procesos de manufactura como en capacidad y resistencia de los equipos, además se seleccionarán solo empresas y marcas que tengan la experiencia y el Know How en la fabricación de los productos que se desea comercializar en el país, es importante que sean marcas reconocidas del país que proceden. Se pretende tener inicialmente proveedores de China, Taiwán y Brasil.

Oficinas y Bodegas de Acopio y Distribución

Las Oficinas estarán localizadas en el Norte de Quito, específicamente en la Panamericana, a donde llegarán todas las importaciones realizadas de los proveedores y fabricantes, además se receptorán todas las órdenes y pedidos realizados por la gestión de ventas para posteriormente ser despachados hacia los distintos lugares dentro y fuera de la ciudad. Aquí se encontrarán la gerencia con dos personas que realizarán gestiones de recepción, preparación, facturación y despacho hacia el cliente-distribuidor. El lugar es un sitio estratégico para la distribución de los productos, pues está localizado cerca de los principales potenciales clientes de JAGO, medios de transporte hacia la región norte, centro, y sur del país, lo mismo que facilita la logística y entrega de los productos y un ahorro en los costos para JAGO y sus clientes.

Ventas y Toma de Pedidos

Inicialmente se contratará un vendedor directo para la región centro-norte del país incluida la ciudad de Quito, el mismo que realizará la visita a todas las ciudades que le corresponden con una periodicidad mensual a las provincias y quincenalmente en la capital. El vendedor se ocupará de recolectar la documentación respectiva para el ingreso de la ficha del cliente en el sistema, solicitud de crédito, toma de pedidos, visitas al cliente en el punto de venta, asesoramiento de los equipos, entrega y cobro de las facturas.

Para la región austral y Costa se pretende tener un vendedor comisionista, con similares funciones exceptuando el cobro de las facturas vencidas las mismas que se cobrarán vía transferencia o depósito desde las oficinas centrales.

Las ventas a través de un vendedor directo y uno como comisionista representa un ahorro en costos para la empresa pues de esta manera JAGO tendrá uno en nómina y otro dependerá exclusivamente de las ventas que realice.

Entrega y envío de los pedidos a los Clientes (Intermediarios)

Una vez recibidos los pedidos, los productos se preparan para su posterior facturación y entrega hacia el cliente, el despacho de los mismos se realiza por las dos personas que se encuentran en oficina, si es en Quito el vendedor lo hace directamente y sino se dirige al medio de transporte para el envío hacia la ciudad que corresponda. El transporte es elegido y pagado por el cliente una vez que llega su mercadería a sus oficinas, JAGO sugerirá y buscará la mejor alternativa en cuanto a peso, volumen, y precio del transporte para que sus clientes paguen menos por la mercadería que

esperan recibir. Todos los productos deben ser probados técnicamente antes de ser despachados.

3.2 Estrategias Sectoriales

De lo analizado en el capítulo anterior se establecen como estrategias sectoriales las siguientes:

La alta rivalidad del sector será contrarrestada a través de productos nuevos y similares con características nuevas a los que se encuentran en el mercado, que presten beneficios adicionales, éstos productos serán de similar apariencia a los establecidos en el sector pero que representan una mayor capacidad, beneficios para el usuario y un ahorro en costos para el canal, todo acompañado de un buen asesoramiento y servicio al cliente (distribuidores de los productos y marcas), lo cual hace que la rivalidad disminuya debido a que el margen que representa para JAGO puede satisfacer las necesidades del usuario manteniendo su rentabilidad mientras que los competidores no les interesa suplir varios de sus productos por no reducir su margen ni inventario.

El poder de negociación de los consumidores se reducirá a través de productos diferenciados y mayor servicio a sus clientes (distribuidores), así por ejemplo se pretende implementar unas políticas de crédito directo y/o a pagos a través de tarjetas de crédito a la elección del cliente, plan de bonos e incentivos, promociones, además de un asesoramiento técnico cada que el cliente requiera en el manejo de determinados productos. Para la competencia el dar un asesoramiento específico por producto

representa una mayor personalización en el contacto en el cliente el cual no la tiene, además que las políticas de crédito son muy estandarizadas en el sector sin alternativas como las que se plantea en el párrafo anterior.

Por otro lado con respecto a las barreras de entrada se pretende elevarlas a través de:

- Búsqueda de productos que involucren un mayor conocimiento técnico del mismo, el cual será trasladado a nuestros clientes en los procesos de venta y post-venta.
- Ampliando el acceso a los canales de distribución de la empresa hacia ciudades que la competencia no llega.
- Obtener la representación y licencia de las marcas a las cuales se pretende representar y de esta manera asegurar la difusión y comercialización de las mismas en el mediano y largo plazo.

3.3 Filosofía Corporativa

La filosofía de la empresa es entregar productos de calidad a un costo y precio razonable en el mercado. Además de prestar un excelente servicio y soporte antes durante y después de la venta de sus productos, es importante para JAGO la satisfacción de sus clientes y distribuidores.

3.4 Visión:

“Ser líderes en la distribución y comercialización de materiales y equipos eléctricos a nivel nacional, ofreciendo productos y servicios con un alto margen de variedad, tecnología, valor agregado, y estándares de calidad”.

3.5 Misión:

“Facilitamos el uso de la electricidad y la energía distribuyendo y comercializando productos que satisfacen la necesidad de nuestros clientes, comprometiéndonos con responsabilidad y profesionalismo con la calidad en los productos, marcas, y servicios que contribuyen al crecimiento de la empresa, nuestros canales, los consumidores, y la comunidad en general”.

3.6 Objetivos Iniciales:

Se plantea que la empresa deberá cumplir con objetivos estratégicos y financieros a continuación descritos.

3.6.1 Objetivos Estratégicos

- Obtener 7% de participación del mercado en un plazo no mayor a 3 años.
- Incrementar en un 30% la cantidad de nuevos productos, anualmente.
- Incrementar la cartera de clientes en un 60 % anual durante los tres primeros años de actividad.

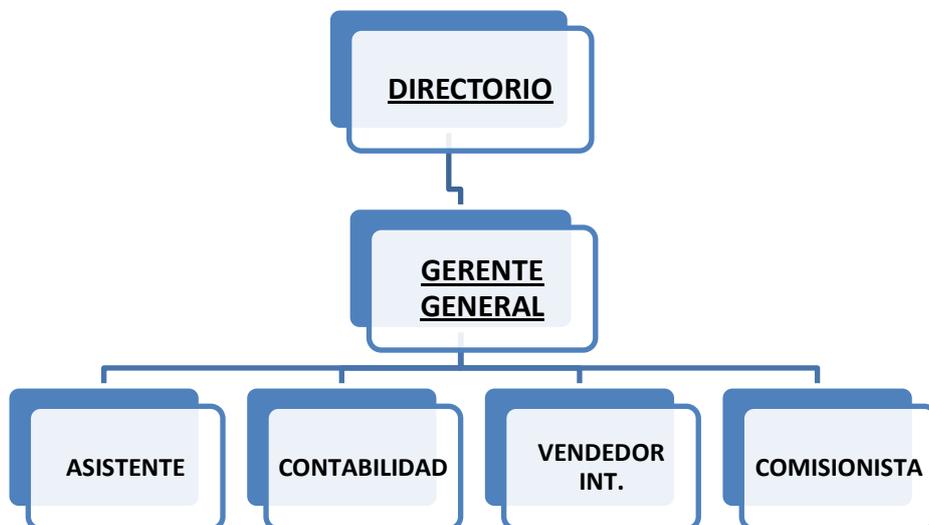
3.6.2 Objetivos Financieros

- Obtener una rentabilidad entre 10% y 20% anual.
- Incrementar las ventas en un promedio del 50% al 80% en los tres primeros años.
- Obtener un VAN positivo y una TIR mayor al costo de oportunidad del capital.

3.7 Organigrama Inicial:

El organigrama inicial esta conformado por los accionistas los cuales son miembros del directorio; bajo el directorio estará el gerente general quien tendrá a su cargo la dirección total de la empresa, el mismo que cuenta con una asistente quien le reportará directamente; bajo la estructura del gerente se encuentran un vendedor comisionista, un vendedor interno, y la persona encargada de la contabilidad. **En el Anexo 7: Organigrama inicial**, se dan a conocer las funciones de cada cargo.

Gráfico 6: Organigrama inicial de la empresa.



CAPÍTULO 4: Plan Comercial

El presente capítulo mostrará las estrategias del marketing mix: Producto, precio, plaza y promoción, además de la publicidad y el copy strategy que han sido apoyados en la investigación realizada. Según Philip Kotler (2003), el objetivo radica en aplicar de mejor manera la mezcla para tener éxito en el mismo.

4.1 Precio

Según la investigación realizada el ciclo de vida de materiales eléctricos y su distribución se encuentra en un periodo de madurez, el mercado tiene una variedad de precios dependiendo de sus marcas y productos, y los consumidores están dispuestos a pagar un producto más que otro siempre y cuando éste presente mayores beneficios y garantía.

Las marcas que se pretende posicionar en el país son marcas nuevas, y con certificaciones internacionales, cuentan con similares características a las existentes en el mercado actual, y en ciertos productos poseen beneficios o capacidad más amplia que los ya posicionados, sin embargo se considera importante como estrategia de fijación de precios colocarlo por debajo de los principales competidores descritos anteriormente en el capítulo 2 y el **Anexo 4** con un porcentaje que va del 2% al 30% más económico, dependiendo del producto. Siendo coherentes con nuestra estrategia genérica de bajo costo, se pretende dar a conocer las marcas y cumplir con nuestro objetivo de alcanzar posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

4.2 Producto

JAGO ELECTRICAL GROUP será un mayorista de productos eléctricos industriales de control y automatización, que venderá productos tales como: Breakers, contactores, relays, luces piloto, controles de temperatura, termocuplas, elementos para ensamblaje de tableros, aparatos de medida y precisión, timers, contadores, botoneras, finales de carrera, switches, conmutadores, terminales, sistemas wireless, etc. En el futuro se ampliará la línea a variadores de velocidad, PLC's (Program Logic Controller), HMI (human Machine Interface)⁵, etc.

4.2.1 Insight

“Te damos lo mismo y más beneficios siendo más economicos”

4.3 Plaza

La empresa ubicará sus oficinas centrales en la ciudad de Quito y venderá las marcas a las cuales represente a través de la distribución de sus productos hacia almacenes y empresas de materiales eléctricos, mayoristas, y grandes tiendas relacionadas con el “Core” del Negocio a quienes se les llamará nuestros distribuidores, y como parte de nuestras políticas, No se venderá al consumidor final. Se atenderá inicialmente a la capital y las provincias de la región Centro Norte del país, para después llegar a la región austral y la costa incluido Guayaquil.

⁵ HMI: Human Machine Interface, son dispositivos que se utilizan para la interacción entre humanos y máquinas, los mismos que son aplicables a la automatización de procesos de una determinada planta, empresa, e incluso en el hogar u oficina.

4.4 Promoción

A todos nuestros clientes se entregará catálogos de precios y especificaciones técnicas de los productos, además de una tabla técnica de resumen para ciertos cálculos eléctricos relacionados con capacidades y compatibilidad de ciertos productos eléctricos con motores, cables, etc.

Se realizará campañas de fidelización a través de premios e incentivos tales como:

- Viajes a los 2 mayores compradores anuales
- Placas de reconocimiento y bonos y/o cheques de descuento a los 8 siguientes mejores compradores por un cupo determinado.
- Sorteo general entre todos los clientes en el mes de diciembre de un premio sorpresa.

4.5 Publicidad

La publicidad estará dirigida a nuestros distribuidores (intermediarios) los cuales serán un factor importante de recomendación de las marcas, de los productos y de lo que quieren y esperan los usuarios (consumidores finales), dada la naturaleza de la gran mayoría de nuestros productos catalogados como de conveniencia se considera que la publicidad adecuada para JAGO será la siguiente:

- Presencia en Páginas Amarillas. (**Ver Anexo 8: Publicidad en Medios**)
- Dípticos y Flyers de las marcas y ciertos productos que distribuirá la empresa. (**Ver Anexo 9: Diseño de Flyers**).

- Apoyo en medios masivos a través de TVentas y Kywi que serán parte de nuestro canal de distribución, y con quienes se dará a conocer nuestras marcas y productos.

4.6 Copy Strategy

Frase de posicionamiento: “Menor costo y mejor servicio con calidad”

Rol de la publicidad

El rol va ser convencer a todas las industrias y usuarios, que nuestros productos y marcas que representamos son de calidad, proporcionan beneficios adicionales a los establecidos en el mercado y son más económicos que la competencia.

- ***Grupo decisor:*** Dueños, Administradores, Gerencias con responsabilidad de empresas de materiales electricos o “Grandes Tiendas”.
- ***Grupo Comprador:*** Dueños, Administradores, Gerentes de Compras y adquisiciones de las empresas de materiales eléctricos o “Grandes Tiendas”.
- ***Grupo Influyente:*** Vendedores, asesores de almacenes eléctricos, técnicos, electricistas, clientes.
- ***Grupo Usuario:*** Industrias del plástico, caucho, petrolero, textil, alimenticio, en general los clientes (consumidor final).

Promesa Básica: Economía y respaldo

Reason why Por tener proveedores con economías de escala, nuestros márgenes son justos, y garantía de 1 año.

Slogan: ¡Te damos más!

4.7 Personalidad de Marca

La principal característica de la empresa será la de una empresa joven que refleja innovación en los sistemas de distribución en el país, fácil acceso a crédito, asesoramiento técnico, y apoyo en la comercialización y garantía de los productos y marcas, con productos similares y varios diferentes, generará confianza en el largo plazo basado en sus valores corporativos que son parte de la personalidad que JAGO quiere alcanzar.

Logotipo:

El logotipo principal y sus colores corporativos son el blanco con naranja que reflejan energía, juventud y transparencia. Sus colores podrán cambiar de acuerdo a la aplicación y finalidad de uso del logotipo en cartas, packing, publicidad, etc.

Gráfico 7: Logotipos de la empresa.



CAPITULO 5: Plan de Operaciones

5.1 Plantas de Fabricación y Logística

5.1.1 Fabricación

Las plantas de fabricación de las marcas que comercializaremos están ubicadas en China, Taiwán, y Brasil, específicamente en provincias y ciudades como: Zhejiang, Fujian, Guangdong, Taipéi, y Sao Paulo, que resultan ser estratégicas para el transporte de los productos hacia nuestro país.

En principio no se tendrá más que oficinas y bodegas en Quito, y posteriormente se analizará la oportunidad de poder ensamblar diversos productos localmente, y tener una planta de fabricación.

5.1.2 Logística

La localización geográfica de nuestros proveedores cuenta con la infraestructura terrestre, marítima y aérea necesaria para poder realizar las importaciones sin tener que gastar más dinero en transporte por orden realizada, es decir, los precios de cada Orden y cotizaciones generalmente serán FOB (Free On Board), CFR(Cost and Freight) o CIF (Cost, Insurance, & Freight). Los proveedores tienen puertos aéreos y fluviales para poder enviar los productos directamente desde sus puertos hacia el puerto de Guayaquil o al aeropuerto Mariscal Sucre en la ciudad de Quito.

Para el envío de samples o documentos de importación se pretende abrir una cuenta con DHL, FedEx o UPS. Así también buscar las mejores opciones de Forwarding agent (agentes de carga)⁶, agentes de aduanas, y transporte nacional e internacional.

Una vez arribada la mercadería a nuestras bodegas los medios de transporte y logísticos elegidos para la entrega de nuestros productos serán aquellos que presten el mejor servicio en tiempo y costo para JAGO y sus clientes en las provincias. Para la ciudad de Quito se hará a través de nuestro vendedor o el cliente puede retirar también directamente en oficinas.

5.2 Manejo de Flujos de producción e inventarios

Los proveedores con los que JAGO trabajará, generalmente requieren un tiempo de producción que puede ir de 25 a 45 días en lo que se refiere al Asia y de 8 a 15 días en América, una vez puesta la orden de compra. Se procede inmediatamente con el pago del avance que varía del 20% al 30% del total de la factura. Al ser una empresa netamente de carácter comercial los flujos de inventarios están estrechamente ligados a las órdenes de producción y el flujo que se muestra a continuación:

⁶ Según la enciclopedia Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Freight_forwarder, un **freight forwarder**, **forwarder**, or **forwarding agent** is a person or company that organizes shipments for individuals or other companies and may also act as a carrier. A forwarder is often not active as a carrier and acts only as an agent, in other words as a third-party (non-asset-based) logistics provider that dispatches shipments via asset-based carriers and that books or otherwise arranges space for these shipments. Carrier types include ships, airplanes, trucks, and railroads.

Freight forwarders typically arrange cargo movement to an international destination. Also referred to as international freight forwarders, they have the expertise that allows them to prepare and process the documentation and perform related activities pertaining to international shipments. Some of the typical information reviewed by a freight forwarder is the commercial invoice, shipper's export declaration, bill of lading and other documents required by the carrier or country of export, import, or transshipment. Much of this information is now processed in a paperless environment.

Gráfico 8: Flujo de Producción e Inventarios de JAGO Electrical Group



Los periodos de tiempo entre uno y otro eslabón del flujo varían de acuerdo al proveedor, así por ejemplo con Asia, una vez finalizada la orden se realiza el pago del saldo y el proveedor pone la mercadería en el puerto emitiendo la factura de embarque o BL (Bill of Landing por sus siglas en inglés), donde la mercadería tiene un tránsito que puede variar entre 30 a 40 días antes de la llegada al puerto en Ecuador donde el proceso de nacionalización demora alrededor de una semana, más dos días tránsito para tener la mercadería en las oficinas y bodegas de la empresa. Una vez revisada e ingresada la mercadería a inventarios, se procede al despacho de la misma conforme a los pedidos y demanda de los clientes.⁷

⁷ Información tomada de ferias internacionales y contacto con los potenciales proveedores que tendrá Jago Electrical Group.

5.3 Gestión de la Calidad

La calidad de todos nuestros productos se fundamenta en la búsqueda de los mejores proveedores que nos permitan dar al menos 1 Año de garantía y cuenten con certificaciones internacionales que validen la calidad de las marcas y productos tales como: Isos, CE, UL, CCC, SEMCO, CB, ETL, VDE, TSE, FCC. **(Ver Anexo 10: Certificaciones de calidad)** Además de contar con certificaciones técnicas como las Nema, IEC, GB, KemaEur, etc.

En el proceso de la venta, entrega y despacho de nuestros productos se contará en nuestras oficinas con un tablero de pruebas para que todos los productos sean probados antes de ser entregados al cliente, lo cual nos garantiza el despacho de la mercadería, y si fuera el caso el soporte y garantía que se debe solicitar a fábrica si un producto resulta estar defectuoso. A pesar de éste filtro si un producto presentara fallas se contará con un informe técnico que debe ser llenado por los clientes para poder ser enviado a nuestros proveedores y así hacer el reclamo necesario, aunque nosotros lo reemplazaremos inmediatamente. **(Ver Anexo 11: Informe Técnico)**

CAPÍTULO 6: Plan Financiero

6.1 Supuestos Generales

Los supuestos considerados para el presente plan de negocio fueron tomados conforme al comportamiento del sector y al histórico de dos de las potenciales empresas competidoras de JAGO que se muestran en el ANEXO 6, para efectos del estudio los supuestos son los siguientes:

- Para estimar las ventas del sector se tomo como referencia el promedio de los dos últimos años el cual es 3%. De éste crecimiento del sector en USD se estima que las ventas de la empresa serían el 2% en el primer periodo
- Los crecimientos en ventas estimados son: 50% para el segundo periodo, 100% para el tercero, 90% y 50% para el cuarto y quinto periodo respectivamente.
- Se considera al costo de ventas un 45% de las ventas netas para los primeros 4 años y a partir del quinto reducirlo a un 38%.
- Los gastos administrativos representan un 12% de las ventas.
- Los gastos de ventas serán de 16% de las ventas para los primeros 4 años y del 12% a partir del quinto año, el diferencial de 4% se justifica con el crecimiento de las ventas y la optimización de los recursos empleados para la venta de los productos.
- Los gastos de importación pretenden ser reducidos del 4% de las ventas a 2,5% a partir del quinto año, precisamente por el mejoramiento y la

experiencia de la logística y la relación con los forwarders y medios de transporte.

- Los gastos financieros se representan como un 2% de los costos de ventas para todos los periodos, los mismos que se deducen del impuesto a la salida de divisas (ISD), los costos de transferencias y pagos de bancos intermediarios, relacionados de manera directa con inventarios y compras.
- Con respecto a la política de inventarios será de 60 días de rotación. Política tomada de los competidores actuales del sector.
- La política de crédito variará de acuerdo al monto y volumen de compras: 30, 60, y 90 días y el cobro promedio esperado será de 45 días para todos los clientes.
- Las cuentas por pagar tienen un promedio de 45 días entre el proceso de manufactura y la obtención del BL en el puerto de embarque.
- Las depreciaciones de mobiliario, equipos de computación y edificios se realizará de acuerdo al método lineal y los porcentajes establecidos para cada uno: Mobiliario 10%, equipos de computación 33.33%, local 5%
- La política de dividendos es el 30% de la utilidad neta (UN). Ésta política se fundamenta en el modelo de análisis de los dividendos descrita por FAUS Josep, en su libro “Políticas y decisiones financieras para la gestión del valor”, 2da edición, Cap.11, en la misma se manifiesta repartirlos conforme a la estrategia, la prudencia y la generación de valor creado tanto para la empresa y sus accionistas con el objetivo de maximizarlo.

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La inversión inicial será cubierta con capital propio; por lo tanto no habrá financiamiento. La decisión de no utilizar financiamiento se fundamenta en el grado de aversión al riesgo que generalmente se tiene al apalancamiento por parte de las empresas familiares. JAGO corresponderá a éste tipo de empresas, basándose además que al autor de este proyecto posee el criterio de estar menos diversificado y sin apalancamiento y financiar su crecimiento con los recursos y beneficios adquiridos al menos los primeros cinco años, como respaldo a lo mencionado se cita afirmación dada por Ross-Westerfield y Jaffe en su libro “Finanzas Corporativas”, séptima edición pág. 473.

El valor de la inversión inicial es de \$166.000USD los detalles de ésta inversión se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1: Inversión Inicial Jago.

INVERSIÓN INICIAL JAGO	
Efectivo-Bancos	\$ 20.000,00
Mobiliario	\$ 18.000,00
Computadoras, ERP	\$ 4.000,00
Local/Oficinas	\$ 120.000,00
Gastos de Marcas / Representación/ Patentes	\$ 4.000,00
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	\$ 166.000,00

6.3 Estados Financieros Proyectados

En base a los supuestos antes planteados y el presupuesto de ventas que se muestra la siguiente tabla, los estados financieros proyectados son:

Tabla 2: Presupuesto Anual de Ventas.

PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS JAGO ELECTRICAL GROUP					
VENTAS PREVISTAS	1	2	3	4	5
CRECIMIENTO ANUAL DE VENTAS	% GROWTH	50%	100%	90%	50%
TOTAL VENTAS PREVISTAS	\$ 129.013	\$ 193.520	\$ 387.040	\$ 735.377	\$ 1.103.065

CRECIM. PROM. SECTOR 2006-2010 11%
CRECIM. PROM. SECTOR 2009-2010 3%

CREC. DEL SECTOR 2011 \$ 6.450.671,47

Estimado de Ventas de Jago 2% \$ 129.013,43

Elaborado Por: Jheison Jarrín G.

Fuente: www.sri.gob.ec , SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL ECUADOR (SRI)

6.3.1 Pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS JAGO ELECTRICAL GROUP AL 31 DE DICIEMBRE X PERIODO

PERIODOS	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
VENTAS NETAS		\$ 129.013	\$ 193.520	\$ 387.040	\$ 735.377	\$ 1.103.065
COSTO DE VENTAS	38% 45%	\$ 58.056	\$ 87.084	\$ 174.168	\$ 330.919	\$ 419.165
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 70.957	\$ 106.436	\$ 212.872	\$ 404.457	\$ 683.900
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS ADMINISTRATIVOS	12,0%	\$ 15.482	\$ 23.222	\$ 46.445	\$ 88.245	\$ 132.368
Sueldos, Salarios y demás Remuneraciones						
Suministros y Materiales						
Gastos de Servicios Básicos (Agua, luz, comunicaciones)						
Gastos de Mantenimiento y Reparaciones						
GASTOS DE VENTAS	12% 16,0%	\$ 20.642	\$ 30.963	\$ 61.926	\$ 117.660	\$ 132.368
Gastos de Gestión y Representación						
Gatos de Marketing y Publicidad						
OTROS GASTOS ADM.	2,5% 4,0%	\$ 5.161	\$ 7.741	\$ 15.482	\$ 29.415	\$ 27.577
Gastos de importaciones						
GASTOS FINANCIEROS	2%	\$ 1.161	\$ 1.742	\$ 3.483	\$ 6.618	\$ 8.383
Gastos Bancarios / Transferencias / ISD						
Depreciaciones						
TOTAL GASTOS OPERACIÓN		\$ 51.579	\$ 72.801	\$ 136.470	\$ 251.739	\$ 310.495
UTILIDAD ANTES DE IMP. E INTERESES (UAI)		\$ 19.379	\$ 33.635	\$ 76.403	\$ 152.718	\$ 373.405
Gasto Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (UAI)		\$ 19.379	\$ 33.635	\$ 76.403	\$ 152.718	\$ 373.405
(-) 36,25% Impuestos y Obligaciones		\$ 7.025	\$ 12.193	\$ 27.696	\$ 55.360	\$ 135.359
UTILIDAD NETA (UN)		\$ 12.354	\$ 21.442	\$ 48.707	\$ 97.358	\$ 238.046

6.3.2 Balance General

BALANCE GENERAL
JAGO ELECTRICAL GROUP
AL 31 DE DICIEMBRE X PERIODO

	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
ACTIVOS						
Circulante						
Caja -Bancos/ Inversiones	20.000 \$	25.224 \$	44.744 \$	74.102 \$	120.847 \$	324.642
Cuentas por Cobrar (Politica: 45 días)	\$	15.906 \$	23.859 \$	47.717 \$	90.663 \$	135.994
Inventarios	\$	9.543 \$	14.315 \$	28.630 \$	54.398 \$	68.904
Otros pagos anticipados	\$	1.290 \$	1.935 \$	3.870 \$	7.354 \$	11.031
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	20000 \$	51.963 \$	84.853 \$	154.321 \$	273.261 \$	540.571
Fijos						
Muebles y Enseres	18000 \$	18.000 \$	18.000 \$	18.000 \$	18.000 \$	18.000
Depreciación Acumulada M&E	\$	-1.800 \$	-3.600 \$	-5.400 \$	-7.200 \$	-9.000
Equipos de Computación	4000 \$	4.000 \$	4.000 \$	4.000 \$	10.000 \$	10.000
Depreciación Acumulada Equip C.	\$	-1.333 \$	-2.667 \$	-4.000 \$	-6.000 \$	-8.000
Local/Oficinas	120000 \$	120.000 \$	120.000 \$	120.000 \$	120.000 \$	120.000
Depreciación Acumulada Local/Of	\$	-6.000 \$	-12.000 \$	-18.000 \$	-24.000 \$	-30.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$	132.867 \$	123.733 \$	114.600 \$	110.800 \$	101.000
Intangibles						
Marcas y Patentes	4000 \$	4.000 \$	4.000 \$	4.000 \$	4.000 \$	4.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	\$	4.000 \$	4.000 \$	4.000 \$	4.000 \$	4.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 166.000	\$ 188.830	\$ 212.586	\$ 272.921	\$ 388.061	\$ 645.571
PASIVOS						
Cuentas por Pagar	\$ -	\$ 7.158	\$ 10.736	\$ 21.473	\$ 40.798	\$ 51.678
Impuestos por Pagar	\$ -	\$ 7.025	\$ 12.193	\$ 27.696	\$ 55.360	\$ 135.359
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ 14.182	\$ 22.929	\$ 49.169	\$ 96.159	\$ 187.037
PATRIMONIO						
Capital	\$ 166.000	\$ 166.000	\$ 166.000	\$ 166.000	\$ 166.000	\$ 166.000
Utilidad Retenida	\$	\$ 8.648	\$ 23.657	\$ 57.752	\$ 125.902	\$ 292.534
TOTAL PATRIMONIO	\$ 166.000	\$ 174.648	\$ 189.657	\$ 223.752	\$ 291.902	\$ 458.534
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 166.000	\$ 188.830	\$ 212.586	\$ 272.921	\$ 388.061	\$ 645.571

6.4 Flujo de Efectivo Proyectado

**FLUJO DE EFECTIVO
JAGO ELECTRICAL GROUP
AL 31 DE DICIEMBRE X PERIODO**

Operación	PERIODOS	0	1	2	3	4	5				
Utilidad neta		\$	12.354	\$	21.442	\$	48.707	\$	97.358	\$	238.046
(-) Incremento en Inventarios		\$	9.543	\$	4.772	\$	14.315	\$	25.767	\$	14.506
(+) Depreciación		\$	9.133	\$	9.133	\$	9.133	\$	9.800	\$	9.800
(-) Incremento de C X C		\$	15.906	\$	7.953	\$	23.859	\$	42.946	\$	45.331
(-) Incremento de Otros pagos Anticipado		\$	1.290	\$	645	\$	1.935	\$	3.483	\$	3.677
(+) Incremento de C X Pagar		\$	7.158	\$	3.579	\$	10.736	\$	19.326	\$	10.880
(+) Incremento de Impuestos X Pagar		\$	7.025	\$	5.168	\$	15.503	\$	27.664	\$	79.999
FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIÓN (FEO)		\$	8.930	\$	25.952	\$	43.971	\$	81.952	\$	275.210
Inversión											
Efectivo compra de activos		\$	-146.000					\$	-6.000		
Financiación											
Efectivo propio		\$	166.000								
Agregar saldo de efectivo al 31 de Diciembre				\$	25.224	\$	44.744	\$	74.102	\$	120.847
Dividendos		\$	-3.706	\$	-6.433	\$	-14.612	\$	-29.207	\$	-71.414
FLUJO NETO (Al 31 de Diciembre)		\$	25.224	\$	44.744	\$	74.102	\$	120.847	\$	324.642

6.5 Punto de Equilibrio

Con respecto al punto de equilibrio se estableció conforme a la investigación realizada, y los análisis citados anteriormente en el ANEXO 6 que como costos fijos, éstos representan el 20% de los Gastos de operación y los costos variables serían el 80% de los mismos más el costo de ventas así:

Tabla 3: Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)	PERIODOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 129.013	\$ 193.520	\$ 387.040	\$ 735.377	\$ 1.103.065	
COSTOS FIJOS (20% Gastos de Operación)		\$ 10.316	\$ 14.560	\$ 27.294	\$ 50.348	\$ 62.099	
COSTOS VARIABLES (C.Ventas + 80% Gastos de Operación)		\$ 99.319	\$ 145.325	\$ 283.344	\$ 532.311	\$ 667.561	
PTO DE EQUILIBRIO X PERIODO		\$ 109.635	\$ 159.886	\$ 310.638	\$ 582.658	\$ 729.660	

6.6 El TIR y el VAN

Para el cálculo del VAN y la TIR se realizó el análisis correspondiente a los FCF (Free cash flow) y los cálculos de la tasa de descuento partiendo de la fórmula siguiente:

$$Re = CAPM: R_f + (R_m - R_f) * \beta + R_p \quad ^8$$

⁸ FAUS Josep, <Políticas y Decisiones Financieras para la gestión del valor >, con la colaboración de Lidia Pradas Estudios y Ediciones IESE, Barcelona, 2da edición, 2000.

Para el cálculo del Rf (Risk free) el valor es de: 3.02% correspondiente al Yield de los Treasury Bonds de los EE.UU., con un periodo de 30 años, que de acuerdo a criterio del autor de este proyecto se hará conforme a este plazo como un proyecto que durará más de lo proyectado.⁹

Tabla 4: US Treasury bonds Rates 2011.

US Treasury Bonds Rates				
Maturity	Yield	Yesterday	Last Week	Last Month
3 Month	0.00	0.00	0.00	0.00
6 Month	0.01	0.01	0.04	0.05
2 Year	0.28	0.26	0.24	0.20
3 Year	0.49	0.44	0.40	0.33
5 Year	1.08	1.00	0.95	0.91
10 Year	2.07	1.99	1.92	2.04
30 Year	3.02	2.95	2.91	3.36

El Rm (Market Risk) es de: 13,4%, para el cálculo se tomo como referencia la tasa de riesgo del sector de Electrical equipment¹⁰.

La beta desapalancada es de 1,21 para el sector de “Electrical Equipment” según la publicación tomada de Damodaran¹¹.

El cálculo de Rp (Riesgo país) se tomó la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador el cual es de 8,81%.¹²

⁹ Tomado de la página de yahoo finance, link: <http://finance.yahoo.com/bonds>

¹⁰ Tomado de la página de yahoo finance, valores calculados por la firma JPMorgan como indicador de Rm para el sector de Electrical equipment : <http://biz.yahoo.com/ic/627.html>

¹¹ Tomado de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

¹² El Rp (Riesgo país) se tomó con fecha 22 Sept. del 2011, portal del Banco central del Ecuador, http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Tabla 5: Cálculo de la tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO	
$Re = CAPM = Rf + \beta (Rm - Rf) + Rp$	
Rf	3,02%
Rm	13,4%
Beta Desapalancada (Electrical quipment)	1,21
Tasa de descuento USA	15,58%
Riesgo país al 22 de sep 2011	8,81%
Tasa de descuento Ec. CAPM	24,4%

Una vez determinados cada uno de los elementos mencionados se llegó a concluir que la tasa de descuento establecida para el proyecto en el país sería de: 24,4%.

Tabla 6: Free Cash Flow.

FREE CASH FLOW (FCF)

	PERIODOS	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Utilidad antes de Impuestos e Intereses (UAI)			\$ 19.379	\$ 33.635	\$ 76.403	\$ 152.718	\$ 373.405
Impuestos			\$ 7.025	\$ 12.193	\$ 27.696	\$ 55.360	\$ 135.359
Depreciación			\$ 9.133	\$ 9.133	\$ 9.133	\$ 9.800	\$ 9.800
Cash flow bruto		\$ -	\$ 21.487	\$ 30.575	\$ 57.840	\$ 107.158	\$ 247.846
NOF			\$ 18.292	\$ 27.437	\$ 54.875	\$ 104.262	\$ 153.220
Incrementos de NOF		\$ -18.292	\$ -9.146	\$ -27.437	\$ -49.387	\$ -48.958	\$ 153.220
Inversiones de A. Fijos		\$ -142.000				\$ -6.000	\$ 1.530.987
FREE CASHFLOW (FCF)		\$ -160.292	\$ 12.341	\$ 3.138	\$ 8.453	\$ 52.200	\$ 1.932.053

WACC= 24,4%

VAN= \$ 526.630

TIR= 68%

Establecida la tasa de descuento que para este proyecto representa el WACC debido que no existe un K_d porque no hay financiamiento, se obtiene un VAN: **\$526.630 USD, y una TIR de: 68%**, por lo tanto se concluye que el proyecto es atractivo para el inversionista porque es positivo y agrega valor.

6.7 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizará a través de la simulación Monte Carlo, el mismo que según Ross-Westerfield y Jaffe en su libro Finanzas Corporativas, séptima edición pág. 220 dice que “tanto el análisis de sensibilidad como los escenarios, intentan responder a la pregunta ¿Qué pasaría si?, la diferencia radica en que el análisis de sensibilidad permite analizar una variable a la vez, mientras que la simulación Monte Carlo nos permite mover varias variables a la vez”, para efecto se usará el programa @Risk y se tomará en cuenta tres escenarios: Pesimista (P), Mas Probable (MP), y Optimista (O).

Variables de Entrada

Las variables de decisión analizadas radican en el crecimiento anual de ventas para cada periodo de la siguiente manera:

Tabla 7: Posibles Escenarios.

VENTAS PREVISTAS		1	2	3	4	5	
CRECIMIENTO ANUAL DE VENTAS	% GROWTH		40%	80%	70%	30%	PESIMISTA
			50%	100%	90%	50%	MP
			60%	120%	110%	70%	OPTIMISTA
TOTAL VENTAS PREVISTAS		\$ 129.013	\$ 180.619	\$ 325.114	\$ 552.694	\$ 718.502	PESIMISTA
		\$ 129.013	\$ 193.520	\$ 387.040	\$ 735.377	\$ 1.103.065	MP
		\$ 129.013	\$ 206.421,49	\$ 454.127,27	\$ 953.667,27	\$ 1.621.234,36	OPTIMISTA

Una vez realizado el análisis Monte Carlo, los máximos y mínimos de crecimiento para cada periodo se muestran a continuación:

Gráfico 9: Simulación Crecimiento de Ventas período 2

En el gráfico 9 y los que siguen a continuación se muestran los escenarios: máximo (optimista-O), más probable-MP, y mínimo (pesimista-P) que en el caso del período dos el crecimiento de ventas puede variar entre 40% y 60% teniendo como más probable al 50%.

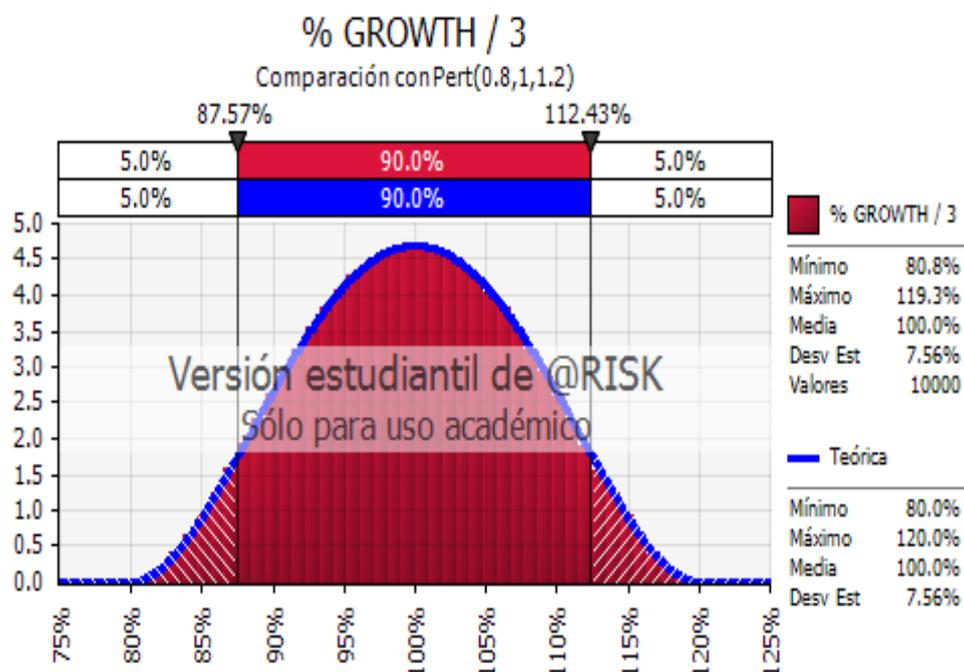


Gráfico 10: Simulación Crecimiento de Ventas período 3

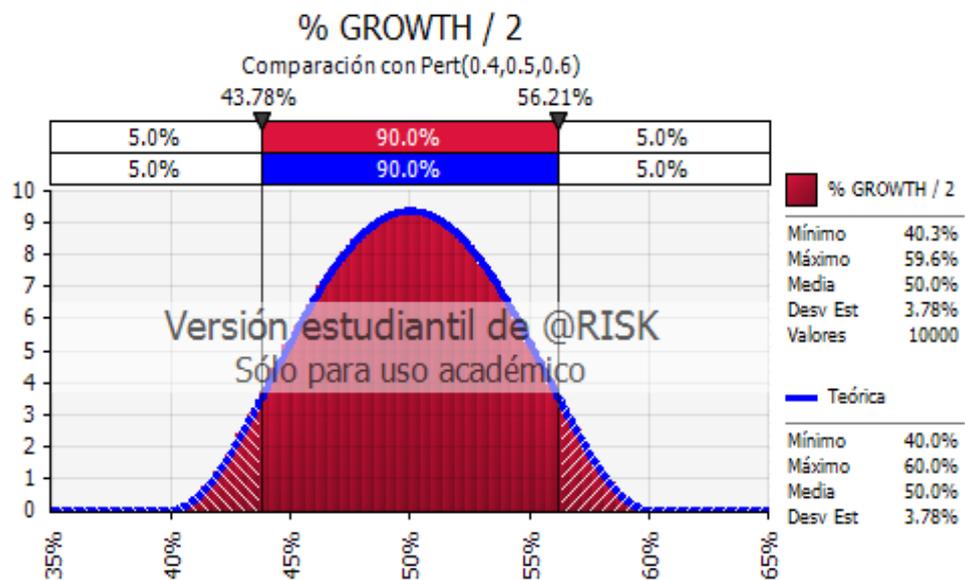


Gráfico 11: Simulación Crecimiento de Ventas período 4

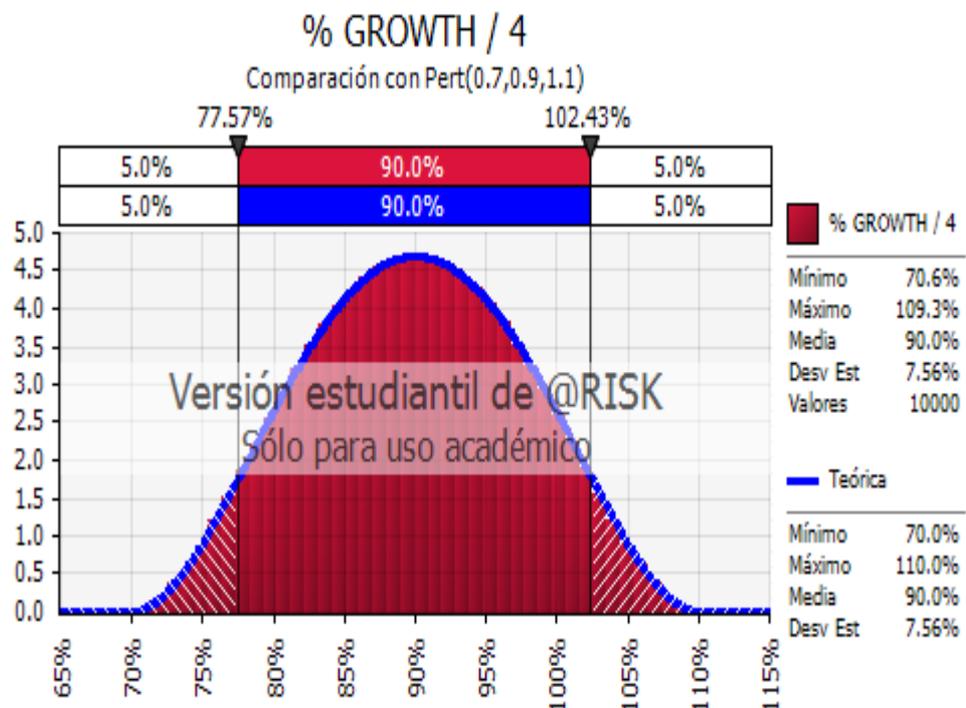
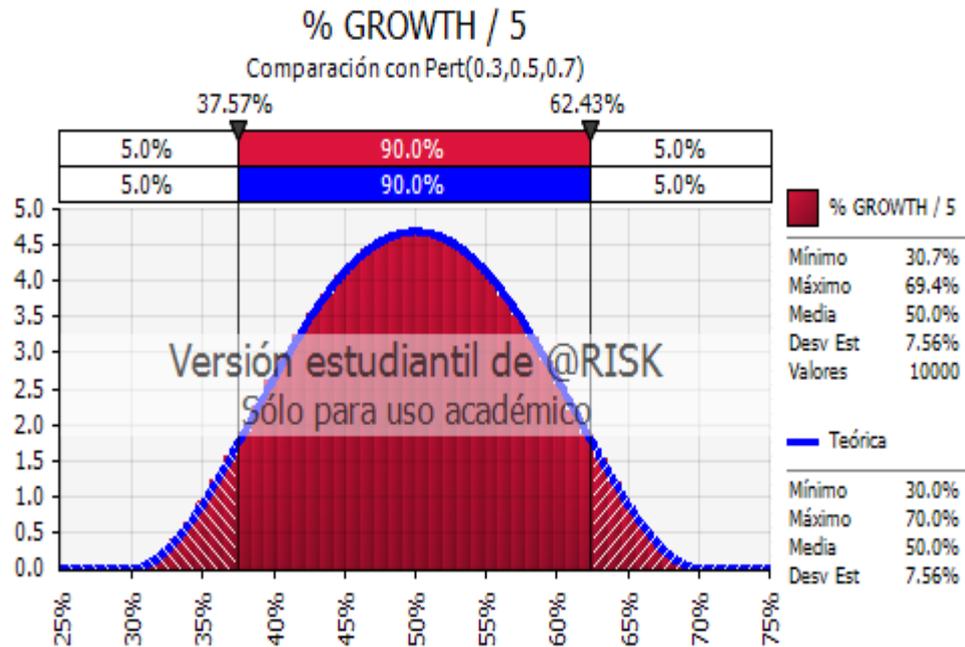


Gráfico 12: Simulación Crecimiento de Ventas período 5

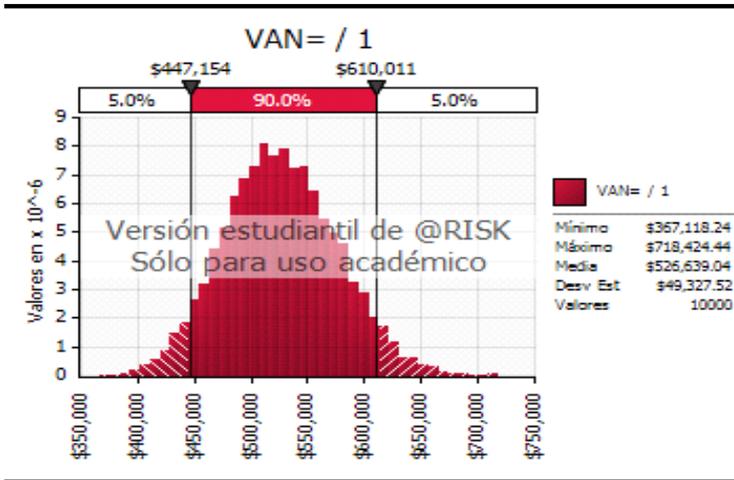


Variables de Salida

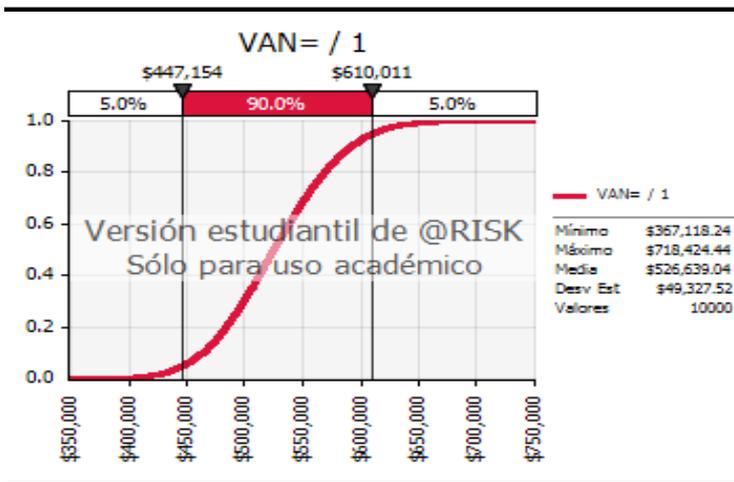
Como elementos de salida las variables de decisión considerados fueron el VAN y la TIR, los resultados se muestran a continuación:

Nombre	Hoja de cálculo	Celda	Gráfico	Mín	Media	Máx	5%	95%
VAN= / 1	P&G PROYECTADO	F60		\$ 367.118	\$ 526.639	\$ 718.424	\$ 447.154	\$ 610.012
TIR= / 1	P&G PROYECTADO	F61		60%	68%	76%	64%	72%

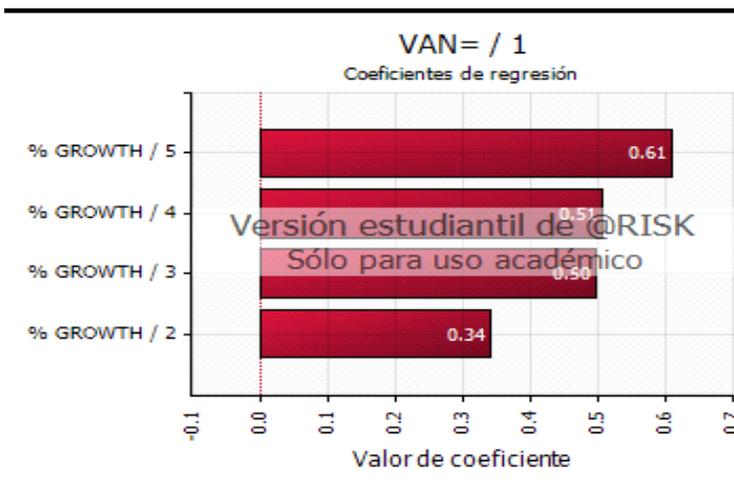
Gráfico 13: Simulación del VAN



Información de resumen de simulación	
Nombre de libro de trabajo	JAGO SIMULACION
Número de simulaciones	1
Número de iteraciones	10000
Número de entradas	4
Número de salidas	2
Tipo de muestreo	Latino Hipercúbico
Tiempo de inicio de simulación	10/11/11 12:06:34
Duración de simulación	00:00:06
Generador de #aleatorio	Mersenne Twister
Semilla aleatoria	278519839



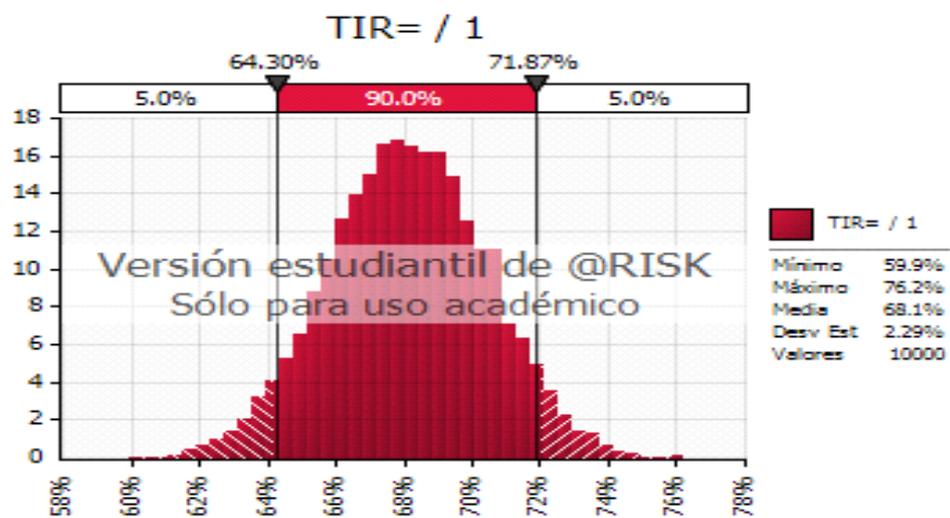
Estadísticos resumen para VAN= / 1		
Estadísticos		Percentil
Mínimo	\$ 367.118	5% \$ 447.154
Máximo	\$ 718.424	10% \$ 464.134
Media	\$ 526.639	15% \$ 475.606
Desv Est	\$ 49.328	20% \$ 484.267
Varianza	2433204492	25% \$ 491.994
Indice de sesg	0,141203102	30% \$ 499.134
Curtosis	2,841577965	35% \$ 506.222
Mediana	\$ 525.264	40% \$ 512.182
Moda	\$ 515.550	45% \$ 518.716
X izquierda	\$ 447.154	50% \$ 525.264
P izquierda	5%	55% \$ 531.601
X derecha	\$ 610.011	60% \$ 538.375
P derecha	95%	65% \$ 545.066
Diff X	\$ 162.858	70% \$ 552.047
Diff P	90%	75% \$ 559.949
#Errores	0	80% \$ 569.025
Filtro mín	Apagado	85% \$ 578.937
Filtro máx	Apagado	90% \$ 591.111
#Filtrado	0	95% \$ 610.011



Información de regresión y jerarquía para VAN			
Jerarquía	Nombre	Regr	Corr
1	% GROWTH / 5	0,610	0,606
2	% GROWTH / 4	0,507	0,492
3	% GROWTH / 3	0,497	0,484
4	% GROWTH / 2	0,339	0,335

Del Gráfico 13 se puede concluir que a pesar de las variaciones de crecimiento en las ventas estimadas el VAN se mantiene positivo en los rangos de \$367.118 USD como mínimo y \$718.424 USD como máximo. Por lo cual el VAN sigue agregando valor en cualquiera de los escenarios planteados.

Gráfico 14: Simulación de la TIR



En el Gráfico 14 se puede concluir que a pesar de las variaciones de crecimiento en las ventas estimadas la TIR tiene rangos que van de: 59,9% como escenario pesimista y un 76,2% como máximo y se demuestra que la TIR es mayor que el costo de oportunidad del capital determinado como 24,4%.

CAPÍTULO 7: Conclusiones y Comentarios

7.1 Conclusiones

- El sector de materiales eléctricos, sus tendencias y crecimiento, entre otros factores muestran una oportunidad favorable para el ingreso de JAGO en el mercado.
- De la investigación se determina que los subdistribuidores son sensibles al precio y al servicio a través del apoyo al canal, el mismo que pretende ser copado por JAGO y lograr una ventaja competitiva, que le permita crecer en posicionamiento e ingresos para la compañía.
- La adecuada mezcla del Marketing y sus variables de: Precio, producto, plaza, promoción, y la coherencia con la estrategia genérica hace del “Insight” una ventaja competitiva más consolidada.
- El proyecto refleja que la rentabilidad promedio en el largo plazo es mayor que el costo de oportunidad con una TIR que oscila de 59,9% como escenario pesimista y un 76,2% como escenario optimista, es decir que la TIR aún en el peor escenario superaría el costo de oportunidad y la rentabilidad mínima exigida de 24,4%. De la misma manera la simulación demuestra que el VAN se mantiene positivo en los rangos de \$367.118 USD como pesimista y \$718.424 USD como optimista, por lo que se concluye que sigue agregando valor en cualquiera de los escenarios planteados.

7.2 Comentarios

- Es importante seguir un esquema sistematizado con respecto a la valoración de un proyecto que involucre a la investigación cualitativa y cuantitativa, nos permita analizar el entorno, definir objetivos y estrategias sostenibles, con la finalidad de lograr rentabilidad y obtener ganancias en dinero, participación, y posicionamiento en el mercado.
- El uso del Van, la TIR, y el análisis de sensibilidad, son importantes en la evaluación de cualquier proyecto y constituyen una herramienta fundamental para la gerencia, utilizarlas permite obtener una perspectiva de la viabilidad y rentabilidad del mismo en el largo plazo.

ANEXOS

ANEXO 1

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: Entrevista a profundidad

Preguntas y temas guía:

- 1) ¿Cuáles cree usted que son las principales marcas de productos eléctricos que usted conoce?
- 2) ¿De las marcas mencionadas por usted cuales son las que comercializa en su empresa?
- 3) ¿Sabe usted cuáles son los principales distribuidores de estas marcas?
- 4) A nivel de distribución mencione los principales proveedores de productos eléctricos en el país, enumere los que conozca.
- 5) ¿Ellos le venden a usted? ¿Qué clase de productos eléctricos?
- 6) ¿Qué tiempo han tenido relaciones comerciales con su empresa?
- 7) ¿Qué es lo que más les gusta del sistema de venta y distribución de éstos proveedores?
- 8) ¿Qué es lo que más le disgusta?
- 9) ¿Qué considera usted que deberían mejorar?
- 10) ¿El sistema de venta con usted es a través de descuentos establecidos, por volumen, consignación?
- 11) ¿Con que regularidad realiza pedidos o coloca las órdenes de compra a los proveedores?
- 12) ¿Qué beneficios o facilidades le dan estos proveedores?
- 13) ¿Qué opina del crédito que ellos manejan con su empresa?

- 14) Con respecto a los proveedores y distribuidores de materiales eléctricos en el país.
¿Cuáles serían los aspectos más importantes que le permiten decidir a usted comprar a un proveedor y no a otro? ¿Por qué factores lo escoge?
- 15) ¿De estos factores mencionados por usted diga los dos más importantes?
- 16) ¿Qué opina del servicio y atención al cliente que le dan estas empresas?
- 17) ¿Es visitado regularmente por un vendedor? ¿le ayuda en su proceso de venta?
- 18) ¿Qué productos son los que más demandan sus clientes?
- 19) ¿Si tuviera otra opción de compra a un nuevo proveedor que productos quisiera que éste le provea a su empresa?
- 20) ¿En que debe ser diferente a los actuales?, ¿en que debe ser igual?
- 21) ¿Si cumpliera estas y otras expectativas estaría usted dispuesto a realizar negociaciones de largo plazo con éste proveedor?

ANEXO 2

DISTRIBUIDORES DE MATERIALES ELECTRICOS EN ECUADOR

PERIODO 2006-2010
(CIFRAS EN US\$ DÓLARES)

#	RUC	RAZÓN SOCIAL	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
			Ingresos	% Crecimiento										
1	0990010870001	MAQUINARIAS HENRIQUES CA	10.369.077,07	16%	12.074.544,78	25%	15.131.504,15	3%	15.567.989,99	-4%	14.896.753,53			
2	0990015295001	LA LLAVE S.A. DE COMERCIO	19.065.161,44	14%	21.675.775,23	22%	26.470.791,47	-3%	25.717.490,93	6%	27.270.204,05			
3	0991159509001	ELECTROLEG S.A.	11.994.334,24	21%	14.554.995,94	40%	20.346.322,48	-6%	19.161.036,60	26%	24.080.298,02			
4	1791006739001	INGENIERIA Y SERVICIOS TECNICO-COMERCIALES INSETEC CIA. LTDA.	2.898.243,42	14%	3.314.796,89	10%	3.656.948,84	-4%	3.514.026,02	-63%	1.306.637,34			
5	0990020264001	INPROEL S.A.	20.459.132,17	19%	24.248.393,52	31%	31.779.843,75	30%	41.301.481,29	-2%	40.327.563,28			
6	1791945697001	CANALA COMERCIAL ELECTRICA S.A.	8.024.920,94	18%	9.503.322,34	-3%	9.258.872,82	-7%	8.601.890,03	21%	10.378.471,09			
7	0990494878001	ECUAIMCO S.A.	5.947.124,10	39%	8.279.483,00	38%	11.406.899,76	-4%	10.920.229,82	20%	13.053.309,83			
8	0990714762001	DIPRELSA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS TECNICOS S.A.	7.927.590,11	8%	8.561.076,20	2%	8.737.444,36	26%	11.037.170,41	-25%	8.311.123,29			
9	1790319520001	INDUSTRIA DE SISTEMAS ELECTRICOS INSELEC CIA LTDA	4.940.021,83	9%	5.383.815,12	15%	6.216.485,29	-5%	5.896.073,94	14%	6.737.699,03			
10	1791178424001	IMETEL INGENIERIA ELECTRICA Y MECANICA SUMINISTROS Y SERVICIOS CIA. LTDA.	2.095.000,40	46%	3.057.236,48	21%	3.695.851,28	-28%	2.654.611,18	-33%	1.785.280,62			
11	0990963045001	SUMELEC S.A.	2.968.979,35	19%	3.525.783,73	18%	4.169.185,78	-1%	4.107.526,64	26%	5.179.784,50			
12	0991251944001	IMPORTACIONES PROYECTOS Y SUMINISTROS ELECTRICOS IMPROSELEC S.A.	2.569.099,21	6%	2.734.080,36	11%	3.031.052,91	3%	3.121.984,50	3%	3.215.644,03			
13	1790404234001	INGENIERIA ELECTRICA CANALA S.A.	2.445.083,49	13%	2.753.881,93	8%	2.973.825,07	32%	3.932.091,77	-50%	1.954.293,79			
14	1791886933001	SUMINISTROS ELECTRICOS DE BAJA Y ALTA TENSION DEL ECUADOR SEBATELEC CIA. LTDA	1.746.280,73	5%	1.828.509,14	17%	2.146.413,55	3%	2.210.805,96	6%	2.336.707,47			
15	1791380150001	JR ELECTRIC SUPPLY & CIA	1.929.934,11	55%	2.996.910,31	9%	3.274.505,53	54%	5.038.276,31	-40%	3.043.256,26			
16	0991296379001	IMPORTACIONES ABRAMOWICZ RICAURTE A.R. S.A.	1.635.379,25	9%	1.788.612,17	-26%	1.315.931,06	3%	1.355.408,99	3%	1.396.071,26			
17	1791189159001	ALTA TENSION ALTATEN S.A.	5.953.153,77	-6%	5.595.396,05	85%	10.335.262,09	0%	10.348.154,49	-51%	5.100.436,03			
18	1791826140001	INSTALACION ASESORIA Y SUMINISTROS ELECTRICOS INASEL CIA. LTDA	1.618.229,21	37%	2.213.613,21	9%	2.419.792,50	-2%	2.377.863,91	24%	2.951.805,98			
19	1791327063001	DELTA MACKALLES CIA. LTDA.	1.358.807,25	34%	1.819.834,59	24%	2.256.210,11	-4%	2.167.968,28	26%	2.724.900,98			
20	1791852567001	AUTOMATIZACION Y CONTROL INGELCOM CIA. LTDA.	1.386.328,27	19%	1.655.086,54	67%	2.756.229,65	-13%	2.386.622,28	39%	3.314.532,88			
21	0790079493001	DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION Y ELECTRICOS SANIELEC C LTDA	2.344.564,38	13%	2.641.086,19	21%	3.200.482,30	-13%	2.773.711,58	21%	3.344.368,83			
22	0992124377001	JNG DEL ECUADOR S.A.	1.491.600,02	18%	1.760.088,02	20%	2.112.105,63	38%	2.910.529,32	10%	3.187.079,87			
23	0992125691001	KITTON	9.134.897,06	-1%	9.042.935,92	-1%	8.988.391,93	-12%	7.952.030,07	37%	10.873.405,25			
24	0990247595001	MARRIOTT S.A.	12.123.873,84	8%	13.124.179,89	18%	15.426.573,58	-2%	15.122.832,18	21%	18.252.755,20			
TOTAL VENTAS			\$ 142.426.815,66		\$ 164.133.437,55		\$ 201.106.925,89		\$ 210.177.806,49		\$ 215.022.382,41		\$ 221.473.053,89	

CRECIMIENTO DEL SECTOR X AÑO	18%	20%	4%	1,4%
CRECIMIENTO PROMEDIO DEL SECTOR DEL 2006-2010	11%			
CRECIMIENTO PROMEDIO DEL SECTOR DEL 2009-2010	3%			
CRECIMIENTO ESTIMADO DEL SECTOR PARA EL 2011	3%			

* Los valores con rojo son estimaciones de ventas realizadas en base al crecimiento promedio del sector (anual) ya que no se encontraron datos reales para el efecto.

Share Líder: Inproel 18,76%
Ventas Sector: Quito \$ 68.390.858,29

* Para las ventas estimadas de Quito se tomo en cuenta a empresas que compiten directamente en el mercado con el Core de Jago que son 9 de las 24

Crecimiento del Sector para el 2011 \$ 6.450.671,47

Estimado de Ventas de Jago \$ 129.013,43

Elaborado Por: Jheison Jarrín G.

Fuente: www.sri.gob.ec, SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL ECUADOR (SRI)

ANEXO 3

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIAS (1)

Miles de dólares de 2000

Industrias	A	B	C	D		E	F	G	I (2)	J	H+K+M+N+O (3)	Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (SIFMI)	L	P	Total VAB (pb)	Otros elementos del PIB	P.I.B.
				Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	Fabricación de productos de la refinación de petróleo												
Trimestres	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca	Explotación de minas y canteras			Suministro de electricidad y agua	Construcción	Comercio al por mayor y menor	Transporte y almacenamiento	Intermediación financiera	Otros servicios		Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	Hogares privados con servicio doméstico			
2000	1.465.783	214.825	2.140.775	2.169.792	748.050	169.030	1.126.869	2.515.098	1.412.994	301.489	2.421.339	-384.897	834.773	28.453	15.164.373	1.118.535	16.282.908
2001	1.523.636	230.632	2.211.655	2.275.827	564.227	169.984	1.348.759	2.678.521	1.419.827	281.256	2.521.331	-321.871	843.948	29.250	15.776.982	1.280.263	17.057.245
2002	1.619.503	229.262	2.109.716	2.333.399	496.705	183.990	1.618.939	2.731.191	1.421.028	289.489	2.627.250	-439.646	863.758	29.864	16.114.448	1.527.476	17.641.924
2003	1.689.958	261.909	2.305.265	2.440.425	408.818	186.200	1.608.353	2.816.243	1.447.032	290.738	2.737.041	-422.306	889.015	31.193	16.689.884	1.529.552	18.219.436
2004	1.726.414	263.326	3.169.170	2.519.338	475.263	169.917	1.673.003	2.933.814	1.477.039	309.565	2.899.824	-410.612	916.227	32.350	18.154.638	1.672.476	19.827.114
2005	1.814.314	330.598	3.224.234	2.752.169	447.512	172.197	1.795.966	3.104.184	1.510.995	366.299	3.172.017	-446.839	933.259	30.894	19.207.799	1.758.135	20.965.934
2006	1.877.165	377.318	3.339.101	2.946.239	446.154	172.993	1.863.590	3.260.984	1.590.241	441.668	3.354.834	-554.967	959.696	31.882	20.106.898	1.855.233	21.962.131
2007	1.959.415	386.464	3.061.742	3.090.781	430.782	199.792	1.865.553	3.365.406	1.639.215	477.125	3.555.406	-619.556	1.016.225	31.908	20.460.258	1.949.395	22.409.653
2008	2.061.756	411.616	3.061.726	3.341.096	464.617	240.196	2.123.902	3.586.582	1.728.525	530.785	3.808.933	-696.879	1.164.990	30.165	21.858.010	2.174.479	24.032.489
2009	2.076.144	433.815	2.961.408	3.290.211	478.874	211.002	2.238.028	3.503.294	1.792.317	539.694	3.873.947	-719.179	1.227.908	30.313	21.937.776	2.181.679	24.119.455
2010	2.062.058	442.147	2.968.207	3.511.421	384.654	213.908	2.386.948	3.724.601	1.837.464	633.223	4.082.686	-832.597	1.233.930	31.724	22.680.374	2.302.944	24.983.318

Elaborado Por: Jheison Jarrín G.

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

(1) La nomenclatura de las Cuentas Nacionales Trimestrales es más reducida que la utilizada en las Cuentas Nacionales Anuales

(2) No incluye comunicaciones

ANEXO 4

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Existe un alto poder de negociación con los *proveedores* en cuanto a ciertas variables como el precio y flexibilidad en la manufactura de los productos, pues al buscar proveedores OEM y ODM en países en los que la mano de obra y la materia prima es más económica como: China, Taiwán y en cierta parte Brasil; JAGO puede tener productos de calidad y a bajo costo, además de optar por condicionar ciertas características técnicas, comerciales y de presentación y apariencia de los productos para el mercado ecuatoriano.

El poder de negociación con los *clientes* es neutro a pesar de contar con diversas marcas en el mercado, el estudio en las entrevistas a profundidad demuestra que los clientes aceptarían productos que representen un mayor beneficio y le den respaldo y garantía en mediano y largo plazo.

En referencia a los productos *sustitutos* es bajo, y a pesar de que un dispositivo puede reemplazar a varios dispositivos eléctricos a la vez, su costo y condiciones técnicas hace que varios de los productos que se comercialicen sean más bien complementarios unos de otros, y se utilicen en determinados usos o procesos juntos, como por ejemplo un PLC (Program Logic Controller) de la mano con un contactor, un timer, una botonera, y un pulsador.

La *rivalidad* del sector está concentrada en las principales ciudades del país, Quito, Guayaquil y Cuenca, lo cual puede ser una alternativa de buscar nuevos mercados en los que la competencia no esté presente y en los que se pueda dar a conocer las marcas y productos comercializados por la empresa.

Como *Barreras de entrada* se puede citar que ser un distribuidor de materiales eléctricos involucra al menos tener un conocimiento del proveedor, el sector y los clientes a los que se debe atacar, se ha establecido en conversaciones con las marcas a las cuales se piensa representar y hacer crecer en el país, que hoy en día un nuevo competidor necesita al menos una inversión inicial de \$500.000USD, para llegar a ser un distribuidor de materiales eléctricos, lo cual limita de manera intermedia a los nuevos competidores del sector, y representa una amenaza para la cual se establecen estrategias en el Capítulo 3.

ANEXO 5

PRINCIPALES COMPETIDORES DE MATERIALES ELECTRICOS EN ECUADOR

PERIODO 2010

(CIFRAS EN US\$ DÓLARES)

RAZÓN SOCIAL	INGRESOS	APOYO AL CANAL	PRECIO Y MARGEN
INPROEL S.A.	\$ 40.327.563,28	5	9
LA LLAVE S.A. DE COMERCIO	\$ 27.270.204,05	2	10
ELECTROLEG S.A.	\$ 24.080.298,02	2	6
MARRIOTT S.A.	\$ 18.252.755,20	2	4
MAQUINARIAS HENRIQUES CA	\$ 14.896.753,53	6	7
ECUAIMCO S.A.	\$ 13.053.309,83	1	8
KITTON	\$ 10.873.405,25	1	6
CANALA COMERCIAL ELECTRICA S.A.	\$ 10.378.471,09	1	7
DIPRELSA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS TECNICOS S.A.	\$ 8.311.123,29	6	6
INDUSTRIA DE SISTEMAS ELECTRICOS INSELEC CIA LTDA	\$ 6.737.699,03	5	5
SUMELEC S.A.	\$ 5.179.784,50	6	5
ALTA TENSION ALTATEN S.A.	\$ 5.100.436,03	1	9
JAGO ELECTRICAL GROUP	\$ 129.013,43	7	5

PRECIO 1: MAS BAJO

10: MAS ALTO

APOYO AL CANAL 1: MENOR

10: MAYOR

ANEXO 6

TRAYECTORIA Y CARACTERÍSTICAS DE ALGUNOS COMPEDITORES

INSELEC Cía. Ltda. (Industria de Sistemas Eléctricos): Tiene más de 30 años en el mercado, cuenta con dos galpones en los que funciona su planta industrial y administrativa, y un edificio como parte de su infraestructura, Tiene alrededor de 80 colaboradores, y es fabricante de la marca **Beaucoup** que comprende productos metal-mecánicos tales como: Racks para equipos de computación y telecomunicaciones, tableros eléctricos de distribución, control, transferencias, gabinetes para uso eléctrico, electro canales, entre otros, fabricados bajo los principios de normas internacionales. Esta marca es la mejor posicionada a nivel nacional en cuanto a calidad y ventas.

Entre las marcas de las cuales Inselec es representante y distribuye a nivel nacional están:

- BEACOUPE (Fabricante y distribuidor)
- COBRES DE COLOMBIA
- DEXSON (Recientemente adquirida por el Grupo Schneider)
- EATON (Cutler-Hammer)
- EPUYEN
- FAB
- GREENLEE
- IFM Electronic
- KALOP
- LEIPOLD
- LG (LS Industrial Systems)
- MOUJEN
- SASSIN
- VASTO
- TELERGON

El sistema de ventas de Inselec es a través de distribuidores y subdistribuidores los mismos que se distinguen tanto por el volumen de sus compras y por el margen de contribución determinado por su descuento, el mismo que puede ir del 15% hasta el 36.35% dependiendo sus políticas de venta.

Sus políticas de crédito varían entre 30, 45, 60 y 90 días, dependiendo de sus montos de compras. En el año 2010 sus ventas ascendieron a \$6'737.699,03USD¹³.

SUMELEC S.A. Nació hace 23 años en Guayaquil, es una empresa netamente de carácter Comercial, Posee alrededor de 35 a 50 colaboradores y su marca con mayor representación y posicionamiento en el mercado ecuatoriano es CAMSCO, y adicionalmente es distribuidor oficial de las marcas:

- GENERAL ELECTRIC (Línea Industrial),
- RACOR, PARKER (RACOR – PROCESS FILTRATION),
- LEGRAND,
- PURICOM,
- LIFASA,
- ICM,
- HI-BOX,
- JSL,
- OSEMCO,
- SACI.

El sistema de ventas de Sumelec es a través de distribuidores los mismos que tienen un margen de contribución determinado por el volumen de compras y el porcentaje de descuento que de acuerdo a sus políticas puede ir del 20 hasta el 35% de descuento.

¹³ Tomado del portal oficial del Servicio de Rentas Internas del Ecuador: www.sri.gob.ec

El sistema de emisión de sus facturas la elabora una vez a la semana y permiten que sus clientes realicen pedidos durante la misma y sean despachados a través de guías de remisión, para que un día en la semana todos esos pedidos puedan ser facturados.

En cuanto a la forma de pago que Sumelec utiliza es la siguiente: Valores entre \$50 y \$300USD crédito de 30 días, facturas entre \$301 y \$1000USD crédito de 45 días, y valores de 1001 en adelante, crédito de 60 días, para montos superiores llegan a otorgar un crédito de 75, 90 y 120 días dependiendo del monto. Sus ventas en el 2010 alcanzaron los \$5.179.784,50USD¹⁴.

INDUELEC Cía. Ltda. Fundada en julio de 1990 es una empresa comercial con un número de colaboradores no mayor a 15, y la mayoría de sus productos los importa a través de una empresa llamada ELECTRICOS BOGOTÁ con sede en Bogotá-Colombia y con oficinas de exportación desde la ciudad de MIAMI-EE.UU.

INDUELEC, a pesar de no estar dentro del análisis de los principales competidores del sector, se tomo en cuenta en el estudio debido a que sería relevante como competidor para el mercado de Quito donde iniciaría operaciones, además que tiene en su portafolio una marca colombiana llamada “EBC” que es de fabricación CHINA, y otras marcas tales como:

- AUTONICS
- CHINT

¹⁴ Tomado del portal oficial del Servicio de Rentas Internas del Ecuador: www.sri.gob.ec

- HF(Relés de Estado Sólido)

La empresa tiene la representación local en el país de marcas como: SCHNEIDER Electric (Merlin G., Square D, Telemecanique), OSRAM, PHELPS DODGE (CABLEC).

El sistema de ventas de Induelec es a través de Distribuidores <Intermediarios> y también directamente al Consumidor Final al cual otorgan hasta un 15% de descuento y también a través de subdistribuidores que tienen un descuento mayor que va desde el 15% hasta el 35% de descuento.

Su Política de crédito varía hasta 45 y 60 días, pero en su mayoría el crédito que manejan es a 30 días. En realidad su política de descuento y crédito no está definida claramente, pues dependen del monto de compra, el mismo que se otorga de acuerdo a su punto de vista, no especificado.¹⁵

¹⁵ Información Confidencial obtenida de la competencia y potenciales clientes de Jago.

ANEXO 7**DESCRIPCION DE FUNCIONES Y CARGOS**

- ✓ Directorio: Accionistas e inversionistas
- ✓ Gerente General: Reporta al directorio, vela por el cumplimiento de los objetivos e intereses planteados por la junta y la gerencia.
- ✓ Asistente de Gerencia: Reporta directamente al gerente general y su función radica en el apoyo a las distintas funciones de la Gerencia, manejo de agenda, además del ingreso y manejo de la cuenta de los clientes, archivo, informes, y apoyo a la gestión de venta en el proceso de facturación y despacho de pedidos.
- ✓ Contador: Reporta directamente a la Gerencia y su función radica en el cumplimiento de todo lo relacionado al aspecto financiero y contable de la empresa.
- ✓ Vendedor/es: Reporta directamente a la Gerencia, realiza el acercamiento, seguimiento y apertura de nuevos clientes, toma de pedidos, preparación de mercaderías, asesoramiento técnico, servicio postventa, cobranza.
- ✓ Comisionista/s: Reporta a la gerencia y su asistente, realiza la toma del pedido del cliente para la preparación y envío de las mercaderías desde Quito, receipta la mercadería y la entrega al cliente, gestiona la cobranza.

ANEXO 8

PRESENCIA EN MEDIOS: PÁGINAS AMARILLAS*Región Centro Norte*

JAGO ELECTRICAL GROUP
DEALER
ETC **MG** **CNC**
MARGRIUS
REPRESENTANTES Y DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS ELÉCTRICOS A NIVEL NACIONAL DE:
Contactores, Relays, Breakers, Timers, Aparatos de Mando y Control, Luces, Controles de Temperatura, Switches - Botoneras - Micros - Sirenas, Etc.
No vendemos al consumidor final!
Avs. Galo Plaza Lasso N58-81 y Luis Tufiño PB., Loc.7
Telf.: 2400361 Fax: 2413202
jagoelectricalgroup@yahoo.com - www.grupojago.com

Región Costa-Austro

JAGO ELECTRICAL GROUP
REPRESENTANTES Y DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS ELÉCTRICOS A NIVEL NACIONAL
QUITO: (02) 240 0361 - Fax: 241 3202
jagoelectricalgroup@yahoo.com
www.grupojago.com

ANEXO 9

DÍPTICOS-FLYERS



Representantes para el Ecuador de:







Distribuido por:

• PARA MAYOR INFORMACION ESCRIBANOS A: •
ventas@grupojago.com / info@grupojago.com
 Telfs.: 022-400361 / 022413202



Convierte
lo que tu quieras,
en
inalámbrico!...
¿Cómo?
A través de...



• PARA MAYOR INFORMACION ESCRIBANOS A: •
info@grupojago.com

Tomacorriente Inalámbrico:

Conecte el tomacorriente PTC Wireless a cualquier tomacorriente de pared o sobrepuesto y posteriormente conecte cualquier artefacto eléctrico a éste toma PTC wireless, ese dispositivo se convierte en un producto para ser controlado a distancia a través de un control remoto pequeño, la distancia de cobertura es de 80 m en línea recta y se reduce a 60 m o menos dependiendo de sus intervenciones.

**Control Remoto (Emisor):**

Puede controlar más de 12 dispositivos PTC Wireless al mismo tiempo sin problema (Onda OMNIDIRECCIONAL, viaja en todos los sentidos).

**Boquilla Inalámbrica:**

Posee las mismas características que el tomacorriente, con la diferencia que esta se conecta a una boquilla cualquiera de nuestro hogar, oficina, hotel, restaurante, etc. Puede ser usado con luz incandescente o luz ahorradora para ser controlado a distancia a través de un control remoto pequeño, la distancia de cobertura es de 80m en línea recta y se reduce a 60m o menos dependiendo de sus intervenciones

**Boquilla y Toma (Receptor):**

Recibe la señal de hasta dos controles al mismo tiempo

!Encuéntralos
aquí!

ANEXO 9

DÍPTICOS-FLYERS

JAGO ELECTRICAL GROUP

Distribuidores

Contactores

Elementos de Control

Breakers

Relays

Limit Switches

CNC[®] EOSUN EASTERN MARGIRIUS ELECTRIC PTC TECHNICAL PRODUCTS & CONTROL

CE C UL US (ETL) SP

JAGO ELECTRICAL GROUP

Con Garantía

Aparatos de medida

Controles de Temperatura

Timers

Terminales

Wireless

CNC[®] EOSUN EASTERN MARGIRIUS ELECTRIC PTC TECHNICAL PRODUCTS & CONTROL

CE C UL US (ETL) SP

ANEXO 10

CERTIFICACIONES DE CALIDAD



MAR-GIRIUS CONTINENTAL
INDUSTRIA DE CONTROLES ELETRICOS LTDA.
REGISTERED TO ISO 9001
CERTIFICATE NO. A7067



MAR-GIRIUS CONTINENTAL C.E. LTDA.
A 07067 ISO 9001

ANEXO 11

INFORME TÉCNICO JAGO ELECTRICAL GROUP

Estimado Cliente:

Sírvase llenar la solicitud con los datos que se requieren. El informe técnico aplica para productos que presentan defectos de fabricación (llenar todo el formulario), mientras que la disconformidad del cliente no implica la devolución de los productos con referencia a la calidad de los mismos, sino por requerimientos distintos, por lo cual no es necesario llenar los datos técnicos.

INFORME TÉCNICO ()

DISCONFORMIDAD DEL CLIENTE ()

DATOS GENERALES:

Empresa / Razón Social :

Fecha de Compra :

Número de Factura :

Número de Guía :

DATOS TÉCNICOS:

Primera puesta en marcha del equipo

Fecha :

Se detectó el problema en:

Al recibir y/o al vender el material ()

Durante ensamble/instalación ()

Durante operación () después de días() meses ()

Otras: (especifique)

.....

Describe la falla que presenta el equipo:

.....

.....

.....

.....

Condiciones de Funcionamiento:

Voltaje fuerza () V Frecuencia () Hz

Voltaje Control () V Tempera. De trabajo () C

Corriente () A

Otras:

.....

Protección del equipo

fusible ()

breaker ()

guardamotor()

Medio Ambiente del Equipo

Húmedo ()

Polvoso ()

Caluroso ()

Frío ()

Otros

Calibre y temperatura de los conductores de alimentación del equipo;

.....

Notas:

* Todos los campos mencionados son importantes para determinar el fallo del equipo

La garantía de nuestros productos es de **1 Año** por defectos de fabricación, mas no por el mal uso/aplicación/instalación de los mismos.

No se aceptará material que presente señales de manipulación y/o ruptura.

FIRMA DEL TÉCNICO RESPONSABLE

BIBLIOGRAFÍA

- Best, Roger J. Marketing Estratégico. Madrid: Pearson Educación S.A., 2007.
- Faus, Josep y con la colaboración de Lidia Pradas. Políticas y Decisiones Financieras para la Gestión del Valor en las empresas. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE, S.L., 2000.
- Ferrel, O.C. y Michael Hartline. Estrategia de Marketing. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., 2006.
- Hair, Joseph, Robert Bush y David Ortinau. Investigación de Mercados en un ambiente de información cambiante. México, D.F.: Mc Graw Hill, 2004.
- Jago, Potenciales Clientes. Entrevista a profundidad Jheison Jarrín G. Mayo de 2011.
- Jaramillo, Néstor. La Otra P Fundamentos de Publicidad. Quito: Cristian Chiriboga, 2011.
- Nikolai, Loren y John Bazley. Contabilidad Intermedia. N.d.: Soluciones Empresariales, 2002.
- Noboa, Fabrizio. Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad. Quito: Nota Técnica Particular FN-004, 2006.
- Ross, Westerfield y Jaffe. Finanzas Corporativas. Madrid: Mc Graw Hill, 2006.
- Shirreff, David. Cómo lidiar con el Riesgo Financiero. Buenos Aires: The Economist, 2008.
- Vause, Bob. Análisis Estratégico de Compañías . Buenos Aires: The Economist, 2008.
- Banco central del Ecuador. Sector de la Construcción. Enero de 2011. Junio de 2011 <<http://www.bce.fin.ec>>.

- Banco Central del Ecuador. Valor Agregado por Industrias. Enero de 2011. Junio de 2011 <<http://www.bce.fin.ec>>.
- Damodaran. «Pages Stern Nyu Edu, data page.» Enero de 2011. Septiembre de 2011 <<http://www.damodaran.com>>.
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador. Ingreso e Impuesto a la Renta Causado. Diciembre de 2006-2010. Junio de 2011 <<http://sri.gob.ec>>.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. Informe de Coyuntura No 7 . Junio de 2011. Julio de 2011 <<http://www.mcpec.gob.ec>>.
- Wikipedia. La Enciclopedia Libre. Agosto de 2011. 18 de Agosto de 2011 <<http://www.wikipedia.com>>.
- Yahoo.com. Finance.yahoo.com. 05 de Octubre de 2011. 05 de Octubre de 2011 <<http://www.yahoo.com>>.