



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA ELECTRO  
ENCHUFE S.A.C. 2017-2021”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sra. Nathaly Erika Mendoza Ramos**

**Asesor: Profesor Martín Otiniano**

**2017**

### **Dedicatoria**

A Dios, por su amor incondicional. A mis padres, por enseñarme que con perseverancia y humildad se pueden cumplir tus sueños. A mis hijos, Renato y Jacobo, luz de mi vida y principal motivación.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes.....	1
2. Alcances.....	2
3. Objetivos.....	3
4. Limitaciones.....	3
5. Metodología y estructura.....	3
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....</b>	<b>4</b>
1. Análisis externo (PESTEL).....	4
1.1 Entorno político.....	4
1.2 Entorno económico.....	5
1.3 Entorno socio-cultural.....	6
1.4 Entorno tecnológico.....	7
1.5 Entorno ecológico-ambiental.....	7
1.6 Entorno legal.....	8
2. Análisis de la industria: identificación, características y evolución del sector.....	8
2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	9
2.2 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	10
2.3 Rivalidad entre competidores existentes.....	10
2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	11
2.5 Poder de negociación de los clientes.....	12
2.6 Nivel de atracción de la industria.....	13
3. Matriz EFE.....	14
4. Conclusiones del análisis.....	14
<b>Capítulo III. Análisis interno de la organización.....</b>	<b>16</b>
1. Modelo de negocios (CANVAS).....	16
2. Cadena de valor.....	17
3. Análisis de la cadena de valor.....	18

3.1 Actividades primarias.....	18
3.2 Actividades de soporte .....	19
4. Análisis VRIO: recursos y capacidades .....	20
5. Matriz EFI.....	22
6. Conclusiones del análisis interno.....	22
<b>Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado.....</b>	<b>23</b>
1. Objetivos.....	23
2. Metodología.....	23
3. Estimación de la demanda .....	23
4. Análisis de grupos estratégicos .....	24
<b>Capítulo V. Formulación de objetivos.....</b>	<b>25</b>
1. Visión.....	25
2. Misión.....	25
3. Valores.....	26
4. Objetivo general.....	27
5. Mapa estratégico BSC.....	27
6. Objetivos.....	28
<b>Capítulo VI. Formulación de estrategias .....</b>	<b>29</b>
1. FODA.....	29
2. PEYEA: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	30
3. Matriz Interna-Externa (I-E) .....	31
4. Matriz de la Gran Estrategia .....	32
5. Selección estratégica.....	32
5.1 Selección y descripción de iniciativas estratégicas .....	32
5.2 Matriz de alineamiento de las estrategias con objetivos estratégicos .....	33
5.3 Estrategia competitiva.....	33
5.4 Estrategia de crecimiento .....	33
<b>Capítulo VII. Plan funcional de <i>marketing</i> .....</b>	<b>34</b>
1. Introducción.....	34
2. Objetivos funcionales del plan de <i>marketing</i> .....	34
3. Formulación estratégica.....	35

3.1 Estrategias.....	35
3.2 Segmentación.....	35
3.3 Posicionamiento.....	35
3.4 Ferias internacionales.....	36
4. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i> .....	37
4.1 Producto.....	37
4.2 Precio.....	37
4.3 Distribución.....	38
4.4 Comunicación.....	38
5. Presupuesto de <i>marketing</i> .....	39
<b>Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones .....</b>	<b>40</b>
1. Introducción.....	40
2. Objetivos del plan de operaciones .....	40
3. Cadena de abastecimiento.....	40
3.1 Planeamiento.....	40
3.2 Compras.....	41
3.3 Almacenaje.....	42
3.4 Transporte y distribución .....	42
4. Acciones estratégicas de operaciones .....	43
4.1 Planeamiento.....	43
4.2 Compras.....	43
4.3 Almacenamiento .....	44
4.4 Distribución y transporte.....	44
4.5 Gestión de calidad.....	44
5. Presupuesto de operaciones .....	44
<b>Capítulo IX. Plan funcional de recursos humanos.....</b>	<b>45</b>
1. Introducción.....	45
2. Objetivos del plan de recursos humanos.....	45
3. Acciones estratégicas de recursos humanos.....	45
3.1 Reclutamiento y selección de personal .....	45
3.2 Inducción de personal .....	47
3.3 Administración y evaluación del desempeño.....	47
3.4 Línea de carrera y planes de sucesión .....	47

3.5 Capacitación y desarrollo.....	47
3.6 Retención de personal .....	47
4. Presupuesto de recursos humanos.....	48
<b>Capítulo X. Plan funcional de responsabilidad social.....</b>	<b>49</b>
1. Objetivos del plan de responsabilidad social .....	49
2. Acciones estratégicas de responsabilidad social .....	49
3. Presupuesto de responsabilidad social .....	49
<b>Capítulo XI. Plan financiero .....</b>	<b>51</b>
1. Objetivos del plan financiero .....	51
2. Supuestos de estados financieros .....	51
3. Estado de resultado proyectado global sin estrategia.....	51
4. Estado de resultado proyectado global con estrategia.....	52
5. Estado de resultado proyectado por marca con estrategia .....	52
6. Estructura de financiamiento .....	54
7. Flujo de caja proyectado .....	54
8. Análisis de sensibilidad.....	55
<b>Capítulo XII. Evaluación y control de estrategias .....</b>	<b>56</b>
1. <i>Balanced Scorecard</i> .....	56
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones .....	57
<b>Bibliografía.....</b>	<b>59</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>
<b>Nota biográfica.....</b>	<b>72</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz entorno político .....	4
Tabla 2.	Matriz entorno económico.....	5
Tabla 3.	Matriz entorno socio-cultural .....	6
Tabla 4.	Matriz entorno tecnológico.....	7
Tabla 5.	Matriz entorno ecológico-ambiental.....	7
Tabla 6.	Matriz entorno legal .....	8
Tabla 7.	Matriz amenaza de nuevos competidores.....	10
Tabla 8.	Matriz amenaza de productos o servicios sustitutos.....	10
Tabla 9.	Matriz rivalidad entre competidores existentes .....	11
Tabla 10.	Matriz poder de negociación de los proveedores .....	12
Tabla 11.	Matriz poder de negociación de clientes .....	13
Tabla 12.	Matriz grado de atracción de la industria .....	13
Tabla 13.	Matriz EFE .....	14
Tabla 14.	Matriz modelo de negocio CANVAS.....	16
Tabla 15.	Matriz cadena de valor .....	18
Tabla 16.	Matriz VRIO.....	21
Tabla 17.	Matriz EFI .....	22
Tabla 18.	Proyección de ventas .....	23
Tabla 19.	Matriz perspectivas con objetivos estratégicos .....	28
Tabla 20.	Matriz FODA cruzado.....	29
Tabla 21.	Matriz PEYEA 1.....	30
Tabla 22.	Matriz PEYEA 2.....	31
Tabla 23.	Matriz Interna-Externa .....	31
Tabla 24.	Matriz de la Gran Estrategia.....	32
Tabla 25.	Selección y descripción de iniciativas estratégicas .....	32
Tabla 26.	Matriz de alineamiento de las estrategias con objetivos estratégicos.....	33
Tabla 27.	Ventas de la competencia .....	34
Tabla 28.	Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	34
Tabla 29.	Rentabilidad por marcas .....	35
Tabla 30.	Segmentos de negocios.....	35
Tabla 31.	Puntos de paridad y diferenciación.....	36
Tabla 32.	Presupuesto de <i>marketing</i> y ventas.....	39
Tabla 33.	Gastos de <i>marketing</i> .....	39

Tabla 34.	Objetivos de operaciones.....	40
Tabla 35.	Capacidad de vehículos .....	43
Tabla 36.	Presupuesto de operaciones .....	44
Tabla 37.	Objetivos de recursos humanos .....	45
Tabla 38.	Presupuesto de recursos humanos .....	48
Tabla 39.	Objetivos de responsabilidad social .....	49
Tabla 40.	Presupuesto de responsabilidad social.....	50
Tabla 41.	Objetivos del plan financiero.....	51
Tabla 42.	Supuestos de estados financieros.....	51
Tabla 43.	Estado de resultado proyectado sin estrategia .....	52
Tabla 44.	Estado de resultado proyectado con estrategia .....	52
Tabla 45.	Estado de resultado proyectado por marca del año 0 (expresado en dólares)...	52
Tabla 46.	Estado de resultado proyectado por marca del año 1 (expresado en dólares)...	53
Tabla 47.	Estado de resultado proyectado por marca del año 2 (expresado en dólares)...	53
Tabla 48.	Estado de resultado proyectado por marca del año 3 (expresado en dólares)...	53
Tabla 49.	Estado de resultado proyectado por marca del año 4 (expresado en dólares)...	53
Tabla 50.	Estado de resultado proyectado por marca del año 5 (expresado en dólares)...	53
Tabla 51.	Flujo de caja proyectado.....	54
Tabla 52.	Análisis de sensibilidad .....	55
Tabla 53.	Cuadro de mando integral .....	56



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	9
Gráfico 2.	Gráfico de grupos estratégicos .....	24
Gráfico 3.	Gráfico de análisis de la misión.....	25
Gráfico 4.	Gráfico del mapa estratégico .....	27
Gráfico 5.	Gráfico de Pareto marcas importadas.....	41
Gráfico 6.	Gráfico de ABC Inventario.....	42
Gráfico 7.	Organigrama de la Gerencia Comercial de Electro Enchufe S.A.C.....	46

## Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta.....	62
Anexo 2.	Análisis de grupo de interés.....	65
Anexo 3.	Estimación de la demanda .....	66
Anexo 4.	Pago de amortización de <i>leasing</i> del almacén en el sur.....	67
Anexo 5.	Inversión nueva en el almacén sur.....	68
Anexo 6.	Cálculo del COK y WACC .....	69
Anexo 7.	Detalle del presupuesto de recursos humanos .....	70
Anexo 8.	Estado de la situación financiera 2016 .....	71

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Antecedentes**

Electro Enchufe S.A.C. es una empresa que tiene 23 años con la exclusividad en la importación y distribución de suministros eléctricos en el Perú. Su inicio, en el año 1994, se da con la especialización de enchufes y tomacorrientes industriales para el sector residencial, comercial e industrial con representaciones exclusivas de marcas de prestigio a nivel internacional en el Perú, logrando un posicionamiento fuerte y único por su especialización.

Este negocio familiar lo emprende el Señor José Mendoza con su esposa. Sabían que era necesaria la ampliación en la línea de soluciones eléctricas pues el mercado lo exigía, así que la emprenden con nuevas marcas en el portafolio de productos eléctricos que se complementan con los enchufes y tomacorrientes, igualmente de cables, tubos, cajas de pase, tableros eléctricos, canaletas, interruptores, bandejas, luminarias, entre otros, apoyándose en viajes constantes a ferias internacionales eléctricas de Estados Unidos, Alemania, España y China; además de que estas nuevas marcas cumplieran con las normas técnicas de instalación en Perú y así continuar con el éxito del negocio. El enfoque de la empresa es importador directo de las líneas eléctricas, pero en los últimos años ha tenido que lograr alianzas con empresas en el Perú para cumplir con las expectativas de clientes con marcas como Philips y ABB, permitiendo generar ventas cruzadas y presentar un abanico amplio de productos para ingresar a los proyectos de gran envergadura.

Frente al apogeo de muchos sectores como construcción, minería e industria a inicios del año 2010, muchas empresas internacionales se posicionaron en el Perú con filiales directas, con gran capital de inversión y un amplio portafolio de líneas de productos, logrando el liderazgo y presentándose como competencia directa de marcas que representa Electro Enchufe; la competencia con empresas transnacionales ha sido difícil, pero no imposible porque la especialización desde hace 23 años ha posicionado a Electro Enchufe con marcas internacionales líderes y de representación exclusiva como MENNEKES, LEVITON, ALEX, SOLERA, OBO BETTERMANN y HAGER, seis marcas que representan el 60% de sus ventas totales y se presentan como líderes en el mercado peruano.

Electro Enchufe presenta tres líneas de negocios: corporativo, con fuerza de venta propia para desarrollar ventas directas al sector construcción, mineras, hidrocarburos, pesca, industria; distribución, por medio de empresas minoritas y mayoristas; y *retail*, como Sodimac, Maestro y Promart, además de dos tiendas directas para atención a personas naturales o empresas.

Desde el año 2010, el mercado peruano presentó un gran apogeo y Electro Enchufe creció a grandes pasos, logrando cifras de más de 13.000.000 dólares; sin embargo, los últimos años han sido difíciles frente a la coyuntura económica y desincentivo en inversión extranjera –inversión que permitía el desarrollo de proyectos en diversos sectores como minería y construcción–, siendo una de las causas por las que las ventas se han visto afectadas desde hace 2 años, presentando una desaceleración de 12% anual en dólares.

En sus inicios, la empresa familiar, con dueños emprendedores, tuvo éxito en este negocio: Electro Enchufe es uno de los 5 principales proveedores de materiales eléctricos, liderando sus ventas la línea de enchufes y tomacorrientes; sin embargo, su crecimiento empírico y experiencia única en la actualidad no es suficiente para impulsar un crecimiento sostenido en el sector eléctrico; Electro Enchufe ya no está solo como en sus inicios, existe la presencia de transnacionales, fuerte competencia de empresas similares de igual infraestructura e incluso adquisiciones por parte de empresas francesas y americanas de empresas peruanas del sector eléctrico con grandes capitales extranjeros dispuestas a invertir más y posicionarse como líderes.

Electro Enchufe necesita mejorar su nivel de competitividad, tener procesos y políticas claras para que las 3 líneas de negocios puedan crecer y desarrollarse, manteniendo a la fuerza de ventas motivada, medida con base a rentabilidad y no solo a volumen de venta, continuar importando productos eléctricos de marcas de prestigio y productos innovadores que el sector necesita; toda la empresa se debe alinear a un planeamiento estratégico que permita lograr un liderazgo basado en objetivos y estrategias fundamentadas, no solo crecer en Lima, sino en provincias, con sucursales propias o distribuidores.

## **2. Alcances**

El plan estratégico se desarrolla para los siguientes cinco años (2017-2021), con información desde el año 2004 hasta el 2016. Se debe desarrollar un plan estratégico con un análisis externo para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas; además de un análisis interno para tener un panorama claro del negocio, analizado en distintas directrices como proveedores, clientes, recursos y capacidades, además de otras herramientas que permitirían determinar las mejores estrategias alineadas a los objetivos, conjuntamente con las áreas funcionales y el equipo a cargo de cada área para que desarrollen e impulsen el logro de los objetivos basados en rentabilidad y sostenibilidad del negocio, buscando un servicio diferenciado a los clientes frente a las estructuras similares de la competencia y lograr el liderazgo de la posición de las marcas que representa de manera exclusiva.

### **3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

- Desarrollar un plan estratégico a cinco años que permita el crecimiento y sostenibilidad del negocio con un equipo comprometido, enfocado en el servicio eficiente al cliente.

#### **Objetivos específicos**

- Proponer estrategias que permitan el crecimiento del negocio a mediano y largo plazo.
- Identificar la ventaja competitiva que permita el crecimiento sostenido del negocio.
- Rediseñar procesos para desarrollar sinergias entre áreas para satisfacción en el cliente.
- Viabilidad de un análisis de responsabilidad social en este sector.

### **4. Limitaciones**

La información cuantitativa se cuenta a partir del año 2010, a pesar de que el negocio empezó en el año 1994. Pero toda la información está disponible desde el director de la compañía y todos los colaboradores en las distintas áreas, así como proveedores y clientes.

### **5. Metodología y estructura**

La competitividad en la industria de suministros eléctricos es alta, por ello, la diferenciación en el servicio, especialización de líneas eléctricas como productos de baja tensión y soporte técnico de ingenieros o asesores comerciales es lo que determinará la continuidad de un negocio como el de Electro Enchufe S.A.C.; el propósito de esta tesina es buscar el crecimiento y la sostenibilidad del negocio para los siguientes cinco años como mínimo. Con las herramientas y estudios impartidos en la Maestría de Administración por la Universidad del Pacífico, analizaremos y seleccionaremos las estrategias que permitirán el posicionamiento de Electro Enchufe como líder en la importación y distribución de materiales eléctricos.

El desarrollo y estructura del trabajo inicia con los antecedentes del negocio, diagnóstico situacional a través del análisis externo según la metodología del pionero Michael Porter, continuando con el análisis interno a través del modelo Canvas y la cadena de valor para obtener la ventaja competitiva de Electro Enchufe. Posterior a ello, se realiza un análisis desde distintas perspectivas sobre la base del FODA cruzado y los objetivos estratégicos con las iniciativas estratégicas según las tres perspectivas del BSC; asimismo, se plantean distintos planes funcionales para el logro de objetivos. Por último, se identifican las conclusiones y recomendaciones que se dan a partir del plan estratégico para la compañía Electro Enchufe S.A.C. durante los siguientes cinco años.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis externo (PESTEL)

#### 1.1 Entorno político

Electro Enchufe S.A.C., desde sus inicios, es una empresa dedicada a la importación; por ello, los costos de sus productos se ven influenciados por el pago de derechos arancelarios que oscilan en tres escalas. Según el ámbito político es una amenaza para la eficiencia de sus importaciones actuales y nuevas. En la línea de negocios corporativos que atienden a usuarios finales se encuentran las contratistas líderes como GYM, COSAPI, entre otras. Una tendencia con impacto favorable para el entorno de la empresa es el aumento de oportunidades de inversión de diez millones de dólares (MEF 2004).

Según el Decreto Legislativo N° 1250, que modifica la Ley N° 29230, Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado – Obras por Impuestos, permitiría eficiencia en los tiempos de gestión y permisos para que sea más dinámico el inicio de las obras por impuesto, lo cual se presenta como oportunidad para generar mayores negocios, ya sea con clientes finales o distribuidores.

**Tabla 1. Matriz entorno político**

Ámbito	Tendencia	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Político	Las importaciones están afectas al pago de derecho arancelario por importación de 0%, 6% y 11%.	El costo de <i>ad valorem</i> impacta en el costo del producto importado, menor rentabilidad.	Amenaza
Político	Aumento de oportunidades de inversión para nuevos contratistas en el Programa de inversiones con nuevos proyectos de Asociación Público Privada, APP; por un monto aproximado de US\$ 10.365 millones de dólares. <sup>1</sup>	Las contratistas son su principal cliente en la línea de negocio corporativo.	Oportunidad
Político	Cambio del decreto para promover el mecanismo de Obras por Impuesto.	Oportunidades de vender las marcas importadas que tienen mayor rentabilidad.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

<sup>1</sup> Fuente: Pro inversión (2016) por Oportunidades Sectores – Transporte (proyecto 2016-2018).

## 1.2 Entorno económico

El Perú se encuentra en una posición competitiva como país emergente por su sólido crecimiento, así como por su alta vulnerabilidad frente a los otros países como Colombia, Chile, Argentina y Brasil, lo cual genera una oportunidad a la empresa analizada porque tiene un mejor panorama para negociar con empresas del extranjero como Estados Unidos, Alemania, entre otras, que quisieran invertir y lo pueden gestionar a través de representación exclusiva. Según Doing Business (2017), el Perú se encuentra en el puesto 53 para hacer negocios con facilidad, y para el 2021 estará en el puesto 35; es un reto pero se puede lograr, lo cual atrae a mayores inversionistas y mayor auge de proyecto en la inversión privada.

La amplia oferta de crédito financiero para las empresas pequeñas y medianas, así como personas naturales, permite generar fluidez en sus transacciones, lo que genera una mayor oferta para adquirir productos nuevos. El sector agrícola está creciendo y hay un amplio potencial con más de 4 millones de hectáreas por desarrollar, es un impacto favorable repercutiendo en un sector más dinámico y mayor oportunidad de crecer en las líneas de materiales eléctricos.

La volatilidad del tipo de cambio desde el año 2015 es desfavorable para la empresa analizada, aunque el 80% de sus ingresos sea en dólares; cuando el tipo de cambio tiende a bajar, repercute en el cambio de moneda a dólar o euro para el pago de proveedores extranjeros; la inestabilidad monetaria afecta a la ganancia de la empresa. El 2017 se proyecta como un año de recuperación con PBI per cápita de 4%, pero a partir del 2018 será un año de crecimiento frente a 4 años anteriores, con una proyección de 5% para el 2021, impactando de manera favorable al sector eléctrico.

**Tabla 2. Matriz entorno económico**

Ámbito	Tendencia	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Económico	El Perú en Latinoamérica destaca como un país emergente por sólido crecimiento y alta vulnerabilidad. <sup>2</sup>	Proveedores extranjeros de marcas que representa aumentan capacidad de inversión.	Oportunidad
Económico	En el año 2016 el Perú ocupa el puesto 53 para facilidad de hacer negocios, y se proyecta para el 2021 estar en el puesto 35. <sup>3</sup>	Aumenta el poder de negociación con proveedores.	Oportunidad
Económico	Precios internacionales bajos que repercuten a la reinversión de utilidades, sobre todo a las empresas mineras.	Disminuye la probabilidad del lograr la proyección de venta.	Amenaza

<sup>2</sup> Fuente: Pro inversión (Resultados Macroeconómicos).

<sup>3</sup> Doing Business (2017). Presentación del Ministro de Economía en CADE.

Ámbito	Tendencia	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Económico	Amplia oferta de crédito financiero.	Mayor inversión de personas naturales y pequeñas empresas en remodelar su infraestructura.	Oportunidad
Económico	Perú cuenta con 7,6 millones de hectáreas con amplio potencial en el sector agrícola, de las cuales quedan por desarrollar 4 millones. <sup>4</sup>	Potencial sector agrícola para desarrollar en el área comercial.	Oportunidad
Económico	Dentro del Sector Construcción Inmobiliaria el sector construcción existe un nivel de índice bajo de centros comerciales por millón de habitantes. <sup>5</sup>	Crecimiento en nivel de ventas para los asesores que tienen cuentas estratégicas de clientes en el sector construcción.	Oportunidad
Económico	Incremento de la tasa de tipo de cambio en los siguientes años. <sup>6</sup>	Aumento del gasto financiero.	Amenaza
Económico	Tratados de Libre Comercio	Ahorro en costo de productos importados.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 1.3 Entorno socio-cultural

Uno de los sectores que Electro Enchufe S.A.C. quiere desarrollar, ampliando su portafolio de productos es el minero, por lo tanto, es desfavorable la presentación de conflictos sociales en el sector, porque impacta de manera negativa ante la apertura de grandes proyectos millonarios como Conga.

En el entorno socio-cultural se presenta la tendencia de crecimiento de la clase media emprendedora, se generan mayor cantidad de mypes como ferreterías, buscando desarrollarse en el sector eléctrico.

**Tabla 3. Matriz entorno socio-cultural**

Ámbito	Tendencia	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Socio-cultural	Conflicto social en sector minero	Disminución en ventas en las 3 líneas de negocio.	Amenaza
Socio-cultural	Crecimiento de la clase media emprendedora	Crecimiento de la demanda.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

<sup>4</sup> Fuente: Pro inversión (2016). Oportunidades sectoriales - Agro negocios.

<sup>5</sup> Fuente: Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú (ACCEP) y Pro Inversión (2016).

<sup>6</sup> Fuente: Latin Focus Economic (2015).



#### 1.4 Entorno tecnológico

En el entorno tecnológico, se presenta la tendencia de implementación de nuevas tecnologías, TIC, como nuevos *softwares* o empresas desarrolladoras que permiten una sinergia en la interacción interna de la empresa, como SAP BUSINESS ONE; es importante la innovación ante estas herramientas porque ayudará a una globalización más competitiva, interacción efectiva con proveedores del extranjero, clientes satisfechos por *stock*, colaboradores menos operativos y mayor interacción estratégica; por lo tanto, impacta de manera favorable a la empresa analizada.

**Tabla 4. Matriz entorno tecnológico**

Ámbito	Tendencia	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Tecnológico	Implementación de nuevas tecnologías TIC	Incremento en productividad entre los colaboradores y servicio al cliente.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### 1.5 Entorno ecológico-ambiental

El entorno ecológico-ambiental ha repercutido con gran influencia en todos los sectores, con una tendencia favorable que impulsa el desarrollo de eficiencia energética, esto permitirá a Electro Enchufe complementar sus líneas de productos como los cargadores para carros eléctricos, donde el complemento son los enchufes industriales; además que colabora con un ambiente menos contaminado.

Pero dentro del entorno esta tendencia sí impacta de manera desfavorable con respecto a los programas de impacto ambiental para actividades eléctricas e hidrocarburos, porque dilatan los proyectos para su ejecución, generando retraso en proyectos de envergadura.

**Tabla 5. Matriz entorno ecológico-ambiental**

Ámbito	Tendencia	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Ecológico	Se impulsa el desarrollo de la eficiencia energética	Desarrollo e importación de nuevas marcas de origen alemán o americano.	Oportunidad
Ecológico	Programa de Impacto Ambiental para actividades eléctricas e hidrocarburos. <sup>7</sup>	Desarrollo e importación de nuevas marcas de origen alemán o americano.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2017.

<sup>7</sup> Fuente: Ministerio de Energía y Minas (2016).

## 1.6 Entorno legal

La Norma Técnica Peruana es muy estricta en cada línea y producto eléctrico lo que favorece a Electro Enchufe, ya que todos los productos que comercializa la empresa están avalados por la norma sobre los productos libres de halógeno y libre emisión de humo tóxico, si en caso hubiera un incendio, son productos que no solo cuidan el medio ambiente, sino que cumplen con todos los requisitos basándose en la seguridad de los usuarios finales.

Por otro lado, Electro Enchufe trabaja con dos marcas propias como NAVIA y SHALOM, las cuales han tenido caso de éxito en varios proyectos industriales como tableros eléctricos; y bajo los derechos de propiedad intelectual manejan patentes exclusivas ante la piratería e informalidad.

Desde hace 3 años empresas francesas como Sonepar y Rexel se han posicionada en el Perú, apoyándose en la Ley de Fusiones, adquiriendo diversas empresas del sector para buscar monopolio en el sector eléctrico, respaldadas por su amplio capital y presencia a nivel internacional. Es una amenaza para Electro Enchufe, porque buscan representaciones exclusivas, precios ampliamente competitivos por el volumen de compra ante la adquisición de varias empresas con posicionamientos exitosos en este sector.

**Tabla 6. Matriz entorno legal**

Ámbito	Tendencia	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Legal	Aprobación de la Norma Técnica Peruana a través de INACAL.	Oportunidad de ingreso a proyectos e incremento de ventas	Oportunidad
Legal	Derechos de propiedad intelectual, patentes.	Posicionamiento de marcas propias que se importan de China	Oportunidad
Legal	Ley de fusiones y monopolios en el Perú	Alianzas estratégicas con empresas internacionales	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2. Análisis de la industria: identificación, características y evolución del sector

Existen cinco fuerzas de la teoría de Porter que van a determinar la competitividad en el sector de suministros eléctricos; el nivel de atracción de la industria lo analizaremos determinando la intensidad de cada fuerza en cinco niveles desde Muy poco atractiva =1, Poco atractiva=2, Neutral=3, Atractiva=4, y Muy atractiva=5.

**Gráfico 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Michael Porter (2004).

### **2.1 Amenaza de nuevos competidores**

Una barrera alta de ingreso son las economías de escala, ya que si una empresa quisiera ingresar en esta industria debe tener un alto nivel de inversión en inventario para lograr mejores costos, permitiendo mayores volúmenes de ventas a un precio de venta competitivo.

Además, si una empresa quisiera ingresar a esta industria, su portafolio debería contar con algunas de las marcas que están especificadas en la mayoría de proyectos, y las empresas proveedores no otorgan representaciones o distribuciones a cualquier nuevo competidor, las vacantes son limitadas por la competencia interna. La diferenciación de las marcas que representan y distribuyen tiene un posicionamiento y alta lealtad, para un nuevo competidor no será fácil ingresar con una nueva marca, si no ha logrado proyectos exitosos y experiencia en el mercado como empresa. Si un nuevo competidor requiere ingresar su inversión será alta, al inicio con pérdidas y largo tiempo de recuperación.

El ingreso de marcas chinas está invadiendo la industria de suministros eléctricos, las cuales son competitivas por precios, pero no en calidad y garantía de productos; los costos de cambio son elevados para los clientes, si un nuevo competidor desea ingresar debe hacer una inversión alta para diferenciar su producto del resto.

En los últimos años, los competidores están invirtiendo en sus canales de distribución, generando fidelización en las marcas que distribuyen, si un nuevo competidor desea ingresar debe establecer políticas de bonificaciones, amplios descuentos e inversión alta en publicidad.

Para un nuevo competidor la experiencia y conocimiento del negocio es indispensable para lograr una posición entre un competidor potencial, si llegara a ingresar por algún proyecto puntual, la

experiencia quedaría solo en ese periodo, desapareciendo en la industria. Por lo tanto, este aspecto analizado es favorable para la industria de suministros eléctricos.

**Tabla 7. Matriz amenaza de nuevos competidores**

Niveles de Atractividad		Muy poco atractivo	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
		1	2	3	4	5	
Requerimiento de Capital	Bajo				X		Alto
Economías de Escala	Pequeñas				X		Grandes
Diferenciación del Producto	Escasa				X		Importante
Costo de Cambio	Bajo				X		Alto
Acceso a Canales de Distribución	Amplio			X			Restringido
Efecto de Experiencia	Sin importancia					X	Muy importante
Identificación de marcas	Baja			X			Alta
<b>PROMEDIO FINAL= 3.86</b>							

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2.2 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Actualmente no hay productos sustitutos en la industria de suministros eléctricos. Dependiendo del inicio del proyecto o necesidad, siempre se va a requerir un tipo de producto como puesta a tierra, cables, enchufes, tableros eléctricos; en base a la norma técnica peruana se debe cumplir con el requisito de producto que brinde seguridad, no existiendo productos sustitutos. Por lo tanto, este aspecto analizado es favorable para la industria de suministros eléctricos.

**Tabla 8. Matriz amenaza de productos o servicios sustitutos**

Niveles de Atractividad		Muy poco atractivo	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
		1	2	3	4	5	
Existencia de Sustitutos Cercanos	Importante					X	Escasa
Costo de Cambio del usuario	Bajo				X		Alto
<b>PROMEDIO FINAL= 4.5</b>							

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2.3 Rivalidad entre competidores existentes

Según la naturaleza de la competencia, la industria de suministros eléctricos es concentrada, ya que pocas empresas tienen la gran cuota de mercado como Promelsa, Manelsa, Velax, Sonepar, quedando el resto a la mayoría de empresas pequeñas.

Según el ciclo de vida, la industria se encuentra en una etapa de crecimiento, con líderes a nivel constructor, sin embargo, en los dos años se ve una transición a la etapa de madurez porque este tipo de industria depende de los proyectos privados y públicos; no es una industria saturada.

Los costos de almacenamientos son altos, porque para ser competitivo en esta industria se debe mantener grandes volúmenes de *stock* y precios competitivos, lo que genera una mayor rivalidad entre competidores porque buscan una rotación de productos en menos de 2 a 3 meses.

A pesar de que cada competidor cuenta con las mismas gamas de línea de productos y marcas distintas, siempre hay un valor diferenciador desde la materia prima, el origen de fabricación, el uso del producto; pero también existe un alto valor diferenciador en los competidores como el nivel de servicio, desde la fuerza de venta y el área de distribución.

Las acciones estratégicas que toma un competidor afectan directamente al resto, desde una oferta con precios competitivos, porque generan reducción de precios y a la vez de márgenes; así como ampliar el tiempo de garantía por algunas características que pueden repercutir en otro competidor.

Las barreras de salidas son altas porque: hay una inversión alta desde el inventario ya que la mayoría representan o son distribuidores de marcas potenciales; asimismo, el capital humano con que cuenta cada uno de los competidores, genera barreras emocionales para la salida ya que la mayoría son empresas familiares y han continuado el trabajo de generación en generación; y las fuertes inversiones en *marketing* y publicidad. Por lo tanto, este aspecto analizado es desfavorable para la industria de suministros eléctricos.

**Tabla 9. Matriz rivalidad entre competidores existentes**

Niveles de Atractividad		Muy poco atractivo	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
		1	2	3	4	5	
Concentración: número de competidores iguales	Alto			X			Bajo
Diferenciación del Producto	Escasa			X			Importante
Barreras de Salida	Alta	X					Baja
Tasa de crecimiento del sector	Lento				X		Rápido
Costo de almacenamiento	Alto	X					Bajo
Barreras emocionales	Alta		X				Baja
<b>PROMEDIO FINAL= 2.3</b>							

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2.4 Poder de negociación de los proveedores

Hay una baja concentración de proveedores en el sector por cada línea de productos desde iluminación hasta enchufes industriales, por ello su poder de negociación es alto.

Los costos de cambios son elevados, por la alta inversión en volumen de inventario, ya que las negociaciones con proveedores obligan a mantener *stock*; y porque buscar otros proveedores especializados en una línea de producto no es fácil.

Respecto a la amenaza de integración hacia adelante es moderada, se ha tenido casos de proveedores españoles que han colocado sucursal con almacén en Perú, vendiendo de manera directa a los proyectos, pero eso genera tanta desconfianza en el sector que muchos distribuidores

prefieren dejar de trabajar; los distribuidores como Electro Enchufe conocen muy bien el mercado con una fuerza de venta competitiva que logra satisfacer las expectativas de los proveedores.

La calidad de los productos es por excelencia muy alta, desde la materia prima y producto final, ya que todos los productos en el sector de suministros eléctricos deben cumplir con las normas eléctricas, además de realizar protocolos de pruebas, estándares altos como ISO, certificados internacionales como UL, entre otros; eso genera que tengan un mayor poder sobre las empresas del sector.

En el caso de Electro Enchufe, el 43% de sus ventas depende de dos proveedores internacionales, que han logrado posicionarse de manera exitosa, y asimismo, la rentabilidad de ambos proveedores en Perú depende de la relación comercial con Electro Enchufe, si no se generan compras, ello afecta directamente a su rentabilidad. Por lo tanto, este aspecto analizado es desfavorable para la industria de suministros eléctricos.

**Tabla 10. Matriz poder de negociación de los proveedores**

Niveles de Atractividad		Muy poco atractivo	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
		1	2	3	4	5	
Número de Proveedores Importantes	Escasos				X		Muchos
Costo de Cambio	Alto	X					Bajo
Amenaza de Integración hacia adelante	Alto		X				Bajo
Contribución de los proveedores a la calidad	Alta	X					Baja
Importancia del proveedor en la cadena de valor	Alta		X				Baja
Amenaza en la rentabilidad del proveedor	Alta		X				Baja
<b>PROMEDIO FINAL= 2</b>							

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2.5 Poder de negociación de los clientes

Hay una alta concentración de compradores, ya que existen diversos segmentos que adquieren productos en la industria de suministros eléctricos, los clientes potenciales no solo están en Lima, sino en provincias como Piura y Arequipa. Su poder de negociación es alto, porque son siempre los mismos clientes que están presentes en los proyectos más grandes.

A pesar de algunas ventajas técnicas que se diferencian entre marcas, son los mismos productos que encuentra el cliente entre todos sus proveedores, por ello su poder de negociación es alto, negociando un mejor precio para adquirir productos.

El grado de estandarización es moderado, porque existen distintas marcas con el mismo tipo de producto como enchufes industriales, interruptores termomagnéticos, cables, tuberías, bandejas; sí existe un poder de negociación por el lado de los clientes.

Los costes de cambio de los clientes son bajos, porque son marcas que ya se especificaron para aquel proyecto aprobado por una supervisión, aunque a veces el factor precio puede ser una variable de cambio, cuando una marca se especifica; el poder de negociación del clientes es bajo.

Respecto a la amenaza de integración hacia atrás es moderada, algunas clientes con alto poder de capital importan directo, dejando de lado a los proveedores actuales; sin embargo, sus precios de adquisición son más altos y se elevan los costos por mantener *stock* en sus almacenes, en vez de trabajar *just in time* con los proveedores actuales.

Si el factor calidad es importante para el cliente porque en la mayoría de proyectos ya requieren marcas específicas por sus altos estándares de calidad, el poder de negociación del cliente es menor. Por lo tanto, este aspecto analizado es favorable para la industria de suministros eléctricos.

**Tabla 11. Matriz poder de negociación de clientes**

Niveles de Atractividad		Muy poco atractivo	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
		1	2	3	4	5	
Número de clientes importantes	Escasos			X			Muchos
Nivel de estandarización del producto	Alto		X				Bajo
Costo de Cambio	Bajo		X				Alto
Amenaza de Integración hacia atrás	Alto			X			Bajo
Importancia del producto para asegurar calidad	Pequeña				X		Grande
<b>PROMEDIO FINAL= 2,8</b>							

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2.6 Nivel de atracción de la industria

Según el nivel de atracción de la industria, resumido en las cinco fuerzas de Porter, bajo las cuales se analizó la industria de materiales eléctricos.

**Tabla 12. Matriz grado de atracción de la industria**

Grado de Atracción de la Industria	Muy poco atractivo	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
	1	2	3	4	5
Amenaza de nuevos competidores			3,86		
Amenaza de productos o servicios sustitutos				4,5	
Rivalidad entre competidores existentes		2,3			
Poder de Negociación de los Proveedores			2,8		
Poder de Negociación de los Clientes		2,0			
<b>PROMEDIO FINAL= 3,1</b>					

Fuente: Elaboración propia 2017.

En conclusión, el grado de atracción es medio hacia arriba con un promedio final de 3,1 puntos, sí hay oportunidad para desarrollar un negocio competitivo, es ligeramente atractivo pero de gran oportunidad para las empresas con experiencia.

### 3. Matriz EFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos nos permitirá analizar la ponderación final; de obtener un puntaje máximo de 4 puntos, se analiza qué oportunidades Electro Enchufe aprovecha con eficacia, así como qué amenazas debe neutralizar; por otro lado, de obtener un puntaje mínimo de 1 punto es porque falta aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. El punto promedio de medición es 2,5.

**Tabla 13. Matriz EFE**

Evaluación de Factores Externos		Ponderación	Calificación	Puntuación final ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Reactivación de la economía: Sólido crecimiento y el 2018 mejorará el crecimiento del PBI per cápita.	0,10	2	0.20
2	Aumento de oportunidades de inversión para nuevos contratistas en el programa de inversiones con nuevos proyectos de Asociación Público Privada, APP.	0,05	2	0.10
3	Potencial de crecimiento en Perú del sector agrícola: cuenta con 7,6 millones de hectáreas con amplio potencial; sector construcción: el nivel de centros comerciales por millón de habitantes aún es bajo.	0,07	3	0.21
4	Industria de suministros eléctricos: crecimiento en provincias	0,10	3	0.30
5	Tratados de Libre Comercio	0,05	3	0.15
6	Crecimiento de la clase media - Emprendedora	0,04	2	0.08
7	Se impulsa el desarrollo de la eficiencia energética	0,08	3	0.24
8	Programa de impacto ambiental para actividades eléctricas e hidrocarburos	0,04	3	0.12
9	Nuevos proveedores internacionales con tecnología avanzada	0,09	3	0.27
<b>Amenazas</b>				
1	Las importaciones están afectas al pago de derecho arancelario por importación de 0%, 6% y 11%.	0,05	2	0.10
2	Aumento del precio del cobre y acero a nivel internacional.	0,07	2	0.14
3	Volatilidad en el tipo de cambio	0,03	3	0.09
4	Conflicto social en el Sector Minero	0,03	2	0.06
5	Ingreso de marcas chinas con certificados internacionales	0,07	3	0.21
6	Fusiones y adquisiciones de empresas transnacionales a empresas medianas de suministros eléctricos	0,05	2	0.10
7	Integración vertical hacia delante de proveedores: directo a proyectos	0,08	3	0.24
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,61</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

Electro Enchufe, según el análisis EFE, obtiene 2,61 puntos, es una ponderación muy cercana a la media de 2,5 puntos, pero no superior; se resume que la empresa Electro Enchufe debe colocar un mayor esfuerzo en aprovechar más las oportunidades y minimizar amenazas, se debe reevaluar estrategias, por ser el entorno cambiante y volátil.

### 4. Conclusiones del análisis

Se concluye del capítulo II:

- El análisis PESTEL nos muestra un escenario positivo de crecimiento económico para el Perú, con amplias oportunidades en grandes proyectos a nivel nacional y potencial en sectores como Hidrocarburos, Construcción y Agrícola.



- El ingreso a la industria de suministros eléctricos tiene altas barreras de ingreso, por las altas economías de escala y alta inversión de inventario, respaldada por proveedores internacionales que cuentan con productos de calidad y certificados internacionales.
- La industria de suministros eléctricos es concentrada, la participación se reparte en pocas empresas, presencia fuerte en grandes proyectos.
- La negociación de clientes es favorable, porque existen pocos proveedores, con un abanico completo y precios competitivos, siendo la mayoría importadores directos.
- La diferenciación de marcas es fuerte en el sector, porque están homologadas en grandes proyectos, y la empresa analizada cuenta con representaciones exclusivas que le brindan un alto poder de negociación.
- Existe la oportunidad frente a un escenario de crecimiento para el 2018 en la economía peruana, de potencial en provincia; se podría analizar la opción de contar con una sucursal en provincia con inventario y fuerza de ventas.
- El entorno es cambiante, se debe colocar un mayor empeño en aprovechar las oportunidades de la industria.

### Capítulo III. Análisis interno de la organización

#### 1. Modelo de negocios (CANVAS)

El siguiente modelo de negocios (CANVAS) nos presenta la propuesta de valor de Electro Enchufe y 9 elementos que interactúan en toda la organización.

**Tabla 14. Matriz modelo de negocio CANVAS**

Socios Estratégicos	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
*Representación de Marcas Exclusivas *Distribución de Marcas *Cliente: Contrato de Venta Anual con Retail *Distribución de Marcas Líderes Nacionales: ABB, PHILIPS *Casas de ingeniería y/o proyectos *Universidades e institutos, Cámara de Comercio	*Apertura y fidelización de canales de distribución *Representación exclusiva de las principales marcas con amplio volumen de stock *Importación de materiales eléctricos *Visitas e informes semanales para el seguimiento y logro de cuota por cada asesor comercial *Homologación de marcas exclusivas a Casas de Ingeniería *Asesoría especializada de fuerza de Venta, respaldado en capacitaciones constantes	Satisfacer todos sus requerimientos con gran stock ampliando sus expectativas con una variada línea de productos con marcas exclusivas de calidad respaldados con certificados internacionales y precios competitivos como importador, brindando un servicio personalizado con una entrega eficaz y eficiente.	*Central telefónica *Pagina Web: www.electroenchufe.com *Facebook, Twitter, youtube *Ferias y exposiciones a nivel nacional : Perumin *Capacitaciones y talleres *Periódico Empresarial: Gestión y publicaciones en revistas especializadas impresas y virtuales *Catálogos, brochures, volantes y merchandising *Impulsadoras de Marcas	* <b>Tiendas Retail:</b> Tiendas de venta minorista, mediante un acuerdo comercial anual se abastece productos para el sector industrial y residencial tales como: Promart, Sodimac y Maestro. * <b>Distribuidores:</b> Empresas que compran al por mayor para revender los productos a diversos proyectos: Promelsa, Sonepar, Sigelec, Promelba, entre otros * <b>Industrias:</b> Contratas, Constructoras, mineras, empresas de servicio como GYM, COSAPI, MINERA CERRO VERDE, CONSTRUCTORA MALAGA, entre otros. * <b>Público en general:</b> personas naturales y pequeñas empresas que adquieren producto para uso personal como viviendas, remodelación de local, entre otros. * <b>Casas de Ingeniería:</b> Empresas especializadas que se encargan de especificar el tipo de producto y marcas para un proyecto.
	<b>Recursos Claves</b> *Sistema ERP: SAP BUSINESS ONE *Tienda Propia con show room para interacción de clientes con productos *Almacenes y flota de transporte propia *Fuerza e venta amplia y propia *Área de gestión y Talento Humano *Sólida situación económica y financiera.		<b>Canales</b> * <b>Fuerza de Venta Propia:</b> 16 asesores para la zona de Lima, 1 en Piura y 1 en Arequipa que trabajan en campo * <b>Product Manager:</b> 2 ingenieros que homologan y especifican las marcas que representan en casas de ingeniería y contratas * <b>Tienda Propia:</b> 2 sucursales de Venta para atención directa a los clientes * <b>Distribución:</b> 4 movilidades propias para la distribución en Lima y periferias	
<b>Costos</b>		<b>Ingresos</b>		
Estructura de Costos: Costos Fijos y Costos Variables *18%: Gastos Operativos *Costo de Venta *Gastos de Administración *Gastos de Venta *Gastos Financieros *Participación de Trabajadores		Ingreso a través de la venta de más de 30 marcas importadas; 80% de ingresos en dólares y 20% en soles; distribuido en los siguientes segmentos: *8% Retail *44% Industria-Corporativo *48% Distribución y Tienda *70% Marcas Importadas *30% Marcas Nacionales *Rentabilidad Bruta Mínima de 36% en marcas Importadas		

Fuente: Elaboración propia 2017.

1. Los clientes están divididos en 3 segmentos: Tiendas *retail* como Maestro, Sodimac y Promart, entre las 3 cuentan con más de 60 locales a nivel nacional, este segmento tiene una participación del 8%. El segundo segmento es industria que tiene una participación del 44% como constructoras, contratas, empresas de servicio, mineras, entre otros. El tercero, con una participación de 48%, son tiendas o empresas pequeñas y distribuidores, empresas con una fuerza de venta pequeña que mantienen *stock* para revender a los proyectos.
2. La propuesta de valor es satisfacer todos sus requerimientos con gran *stock* ampliando sus expectativas con una variada línea de productos con marcas exclusivas de calidad respaldados con certificados internacionales y precios competitivos como importador, brindando un servicio personalizado con una entrega eficaz y eficiente; la empresa quiere diferenciarse de las demás.
3. La relación con clientes es a través de ferias como Perumín, página web, trabajo de *community manager* en páginas como Facebook o YouTube, capacitaciones, lanzamientos, eventos; además del material de *merchandising* y catálogos.
4. Los canales de distribución se dan a través de una fuerza de venta con más de 16 personas; *product manager*, personas que se encargan de desarrollar las marcas que tienen a cargo, tiendas propias con *show room* y las movilidades para la entrega eficiente de órdenes.
5. El flujo de ingreso está respaldado por marcas importadas con una participación de 70% y marcas nacionales con un participación de 30%; el margen mínimo de rentabilidad es de 36% para lograr una utilidad neta de 15%.
6. Las actividades claves analizadas desde la cadena de valor es que se tiene la representación exclusiva de marcas importadas con amplio volumen de *stock*, asesoría especializada de la fuerza de venta y entrega eficaz de los despachos diarios.
7. Entre los recursos claves tenemos el ERP SAP *business one*, almacenes y flotas propias de transporte, fuerza de venta propia y sólida situación financiera.
8. Como socios estratégicos tenemos a los proveedores internacionales y nacionales como Mennekes, Leviton, Philips; casas de ingeniería y universidades e institutos.
9. La estructura de costos, basada en el costo de ventas que incluye los costos de nacionalización de importaciones, gastos de administración y ventas, el mayor porcentaje en las comisiones de la fuerza de venta y gastos financieros. El gasto total que se incluye en el precio de venta final es 18%.

## **2. Cadena de valor**

Uno de los pasos importantes para determinar la ventaja competitiva sostenible de Electro Enchufe es analizar cada uno de los eslabones de la cadena de valor, divididos en actividades primarias y actividades de apoyo.

**Tabla 15. Matriz cadena de valor**

Actividades de Apoyo	<b>Dirección:</b> * Empresa familiar con amplia experiencia en importación de materiales eléctricos. * Cultura Corporativa muy fuerte y arraigada a los socios.				
	<b>Administración y Finanzas:</b> * Gestión eficiente de costos y gastos.				
	<b>Recursos Humanos:</b> * Pago de comisiones e incentivos en base a rentabilidad. * Impulsa un programa de capacitación y motivación.				
	<b>Tecnología:</b> * SAP business One es su herramienta de interrelación entre áreas. * Capacitación y mejora continua. * Se desarrolla programas de mejoras en el transporte y distribución.				
	<b>Abastecimiento:</b> * Almacén propio en zona cercana al puerto.				
Actividades Primarias	<b>Logística de entrada</b> * Contratos anuales con proveedores de representación exclusiva para garantizar el inventario programado. * Llegada de importaciones directa a almacén propio. * Gestión de ingreso de contenedores a puerto con agente de aduana.	<b>Operaciones</b> * Productos de importación de alta calidad, aprobado bajo Normas Internacionales. * Proceso <i>picking</i> y empaquetado en tres sucursales.	<b>Logística de salida</b> * Entregas diarias con flota de transporte propia. * Transporte con control de GPS. * Carta de garantía por cada orden de compra.	<b>Comercialización y ventas</b> * Cobertura con fuerza de venta en norte y sur. * Fuerza de venta amplia para distintos sectores. * Apertura de canales de subdistribución de las marcas exclusivas. * Trabajo continuo de posicionamiento con <i>marketing</i> . * Análisis de medianos y grandes proyectos a través del área de Ingeniería y Proyectos.	<b>Servicio postventa</b> * Todos los productos garantizados, reemplazo inmediato. * Capacitaciones programadas y constantes para la unidad de negocio de distribución que cuentan con FF.VV. * Amplios créditos a clientes finales y distribución, bajo análisis en INFCORP. * Asesoría por los especialistas de la fuerza de venta. * Fidelización de clientes.

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 3. Análisis de la cadena de valor

#### 3.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada**

Electro Enchufe trabaja con más de 30 proveedores internacionales, entre los principales de origen europeo y americano. La empresa trabaja con tres unidades de negocio: corporativo o cliente final, distribución y *retail*; manteniendo altos niveles de inventario por la continua rotación de más de 8.000 ítems. El 70% de las ventas son productos importados donde el tránsito en promedio son 45 días, trabajan por contenedor cerrado o cargas consolidadas ingresando al almacén principal propio de más de 2.000 metros cuadrados cerca del puerto del Callao. Los procesos están estandarizados de acuerdo al origen con el agente de aduanas, para una eficiente entrega de las importaciones.

- **Operaciones**

Las marcas de representación exclusiva como Mennekes, Solera, Obo Bettermann, Hager cumplen con todas las especificaciones de la Norma Técnica Peruana y certificados internacionales. Esta última es la principal herramienta de venta para el cierre de operaciones de la fuerza de venta en grandes proyectos, registrando y homologando las marcas que importa y distribuye Electro Enchufe. Con ello, se asegura que los distribuidores de Electro Enchufe acepten la distribución de sus marcas concretando volúmenes de *stock*.

El cierre se da con el *picking* y embalaje de mercadería según orden de compra registrado en el sistema SAP por el área de almacén de acuerdo al *stock* de las 3 sucursales.

- **Logística de salida**

La gestión de los entregas es responsabilidad del área de almacén/distribución por cuenta de flotas propias que cuentan con sus respectivas pólizas y SCTR. Cada flota cuenta con un chofer y personal de apoyo, además de un control con GPS para el seguimiento de las entregas que se programa en un máximo de 24 horas, después de tomada la orden de compra. Las entregas de mayor volumen salen del almacén principal Gambeta, pero de acuerdo al requerimiento del cliente la salida puede ser de los 3 almacenes.

- **Comercialización y ventas**

La fuerza de venta es un total de 18 personas calificadas y organizadas por unidad de negocio; sectores y zonas estratégicas. El trabajo de apertura de distribuidores es limitado, ya que existen distribuidores por zonas comerciales que desarrollan un trabajo excelentes con las marcas de representación de Electro Enchufe, ellos buscan afinar las alianzas comerciales con distribuidores fieles y que sigan homologando las marcas en más proyectos. El área de ingeniería y proyectos de la empresa analizada apoya al mapeo y homologación de marcas para brindar la solución completa al proyecto.

El área de *marketing* trabaja en paralelo con el área comercial para apoyar al posicionamiento de líder en la industria de materiales eléctricos con presencia en ferias, revistas, capacitaciones a clientes, cuidado de imagen institucional, etc.

- **Servicio postventa**

Todos los productos cuentan con garantía de 1 o 2 años dependiendo de la marca y origen, ante problemas de fábrica el cambio se hace de inmediato, si es por mala manipulación del cliente se ingresa a un análisis técnico. Se genera una programación anual de capacitación para los clientes en distintos canales de venta, ya sea por los *product manager* o asesores de venta.

Se apertura crédito a los clientes pero que cumplan con tener estabilidad financiera; una de las herramientas de apoyo es Infocorp, además de la entrega de varios requisitos como los estados financieros.

Los asesores de ventas son personas especializadas, que pueden apoyar en los servicios postventa o instalaciones de productos adquiridos, incluso dibujar diagramas de planos unifilares o el cálculo del número de luminarias para una zona específica.

### **3.2 Actividades de soporte**

- **Dirección**

Hace 23 años, Electro Enchufe empezó operaciones a cargo del Señor Mendoza, Director

General; y con su esposa y 3 hijas, socias actuales, llevan la dirección de esta empresa con más de 96 colaboradores. Su especialización es la importación y distribución de materiales eléctricos, las ventas son 70% material importado y el resto marcas nacionales, lo que ha permitido ser una empresa distinta a las demás con un buen nivel de rentabilidad, porque la mayoría de las marcas son representaciones exclusivas.

La cultura organizacional es fuerte por el lado del Director General, la identificación organizacional de cada colaborador es fuerte por el éxito y perseverancia desde los inicios de la empresa y lo que ha logrado a la fecha.

- **Administración y finanzas**

El control de la entrada y salida de dinero es exhaustivo, existe una gestión eficiente de costos y gastos. Se cuenta con flota propia para distribución y almacenes propios, ya que la tercerización es alta en costos y no cumpliría las expectativas en las entregas a los clientes.

- **Recursos humanos**

El área de talento humano trabajó en un plan de incentivos y motivación, solo existe remuneración variable a la fuerza de ventas. El cálculo del variable está basado en rentabilidad, no solo por logro de cuotas, colocando énfasis en las marcas importadas. Se trabaja en un plan continuo de capacitaciones y motivación para cada área según rentabilidad y objetivos.

- **Tecnología**

La empresa hace 2 años adquirió un ERP: SAP BUSINESS ONE, que ha permitido la sinergia y trabajo paralelo entre áreas, obteniendo información a tiempo real como inventario, seguimiento de pedidos, cobranza a clientes y análisis de ratios.

- **Abastecimiento**

Electro Enchufe cuenta con almacenes propios, uno de ellos de 2.000 metros cuadrados cerca al puerto del Callao y flota propia para distribución.

#### **4. Análisis VRIO: recursos y capacidades**

A través de los recursos y capacidades se crea valor para la empresa, es por ello que es indispensable hacer un análisis VRIO. Cada uno de ellos se validará a través de cuatro variables: Valor, Raro, Inimitable y Organizado.

**Tabla 16. Matriz VRIO**

Recursos / Capacidades	Tipo	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	Implicancias competitivas
<b>Talento</b>						
Fuerza de ventas especializada y capacitada	Humano	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Desarrollo de un Plan de incentivos y motivaciones	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Identificación organizacional con la compañía	Intangible	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible
<b>Recursos</b>						
Fidelización de clientes	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Inversión en altos volúmenes de inventario	Tangible	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Almacén propio de Gambeta de 2.000 m2	Tangible	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
Especialista en importación de materiales eléctricos enchufes y tomacorrientes	Intangible	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible
Sistema ERP SAP BUSINESS ONE	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Subdistribuidores que mantienen volumen de <i>stock</i> de marcas exclusivas	Tangible	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Representación exclusiva de marcas internacionales de gran prestigio	Intangible	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible
Inversión y participación en ferias	Tangible	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Homologación y cumplimiento de la Norma Técnica Peruana	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Amplia línea de crédito y productos financieros con los bancos	Tangible/ Financiero	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Alianzas comerciales con las principales marcas nacionales	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Amplio crédito con proveedores a 90 días	Tangible/ Financiero	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
<b>Procesos</b>						
Gestión eficiente y controlada de Importaciones	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Proceso de entrega de ordenes máximo 24 horas	Intangible	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible
Monitoreo de GPS a flotas propias	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Proceso de garantía y gestión de cambio inmediata de productos	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva

Fuente: Elaboración propia 2017.

Según el análisis VRIO, Electro Enchufe cuenta con ventajas competitivas sostenibles como ser especialista en importación de materiales eléctricos como enchufes y tomacorrientes residencial, comercial e industrial; la especialización en una de las líneas de productos en la industria de materiales eléctricos ha permitido que se posicione con éxito. Esta ventaja se apoyó en la representación exclusiva que permite a la empresa ser la única en distribuir marcas que tienen más del 80% del mercado. Asimismo, la identificación organizacional es una ventaja competitiva, hay muchos colaboradores que llevan más de 10 años laborando para la empresa, que han desarrollado una línea de carrera; esta fidelidad organizacional se puede aprovechar para captar más talentos. Y por último, también es una ventaja el proceso de entregar las órdenes en máximo de 24 horas y contar con una flota propia.

La empresa debe seguir enfocándose en desarrollar las ventajas competitivas temporales en ventajas competitivas sostenibles.

## 5. Matriz EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos nos permitirá analizar de manera interna la empresa, identificando y resaltando las fortalezas para minimizar las debilidades que se deben trabajar para el bien de la empresa.

**Tabla 17. Matriz EFI**

Evaluación de Factores Internos		Ponderación	Calificación	Puntuación Final Ponderada
<b>Fortalezas</b>				
1	Red de distribuidores de marcas exclusivas en Lima y provincias	0,06	4	0,24
2	Acuerdo comercial anual como proveedor de materiales eléctricos de marcas exclusivas para las 3 grandes empresas Retail: Maestro, Sodimac y Promart	0,06	3	0,18
3	Infraestructura almacenes propios 2000m <sup>2</sup>	0,08	4	0,32
4	Sistema ERP SAP business One: 50 licencias	0,03	3	0,09
5	Alta inversión de inventario en marcas de importación	0,08	4	0,32
6	Flota de transporte propia: 4 vehículos, atención máxima de 24 horas en distribución	0,08	4	0,32
7	Reputación y experiencia en importación y distribución de materiales eléctricos	0,08	4	0,32
8	Fuerza de venta propia y amplio de más de 16 asesores de ventas especializados	0,06	3	0,18
9	Solidez financiera: Amplia Línea crédito con bancos	0,05	3	0,15
10	Alianzas comerciales con las principales contratas del Perú	0,06	3	0,18
<b>Debilidades</b>				
1	Estudio de Mercado de la competencia y marcas exclusivas	0,05	1	0,05
2	Homologación de marcas en principales casas de ingeniería	0,06	1	0,06
3	Investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos	0,06	1	0,06
4	Certificado ISO 8001:Procesos	0,03	2	0,06
5	Gestión del Talento Humano	0,04	1	0,04
6	Gestión de Cobranza	0,06	1	0,06
7	Quiebre de <i>stock</i> por venta de proyectos	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,69</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

Según el análisis EFI, Electro Enchufe S.A.C. obtuvo un promedio final de 2,69 puntos: está muy cerca a la media de 2,5 y es competitiva con las fortalezas que posee; frente a las debilidades, se debe considerar un plan de mejoras en las acciones estratégicas.

## 6. Conclusiones del análisis interno

Se concluye del capítulo III:

- La propuesta de valor se orienta al *stock* disponible, marcas de representación exclusiva de calidad, brindando un servicio personalizado con una entrega eficaz y eficiente; la empresa quiere diferenciarse de las demás.
- Las cuatro ventajas competitivas sostenibles obtenidas en el VRIO se relacionan con la propuesta de valor y las fortalezas del EFI.
- Las actividades principales en las que deben centrarse sus estrategias son la logística de entrada y operaciones, porque mediante un correcto abastecimiento la empresa podrá cumplir las expectativas de sus clientes.
- La actividad de comercialización y ventas es indispensable para la rotación de los productos, porque la inversión de inventario es alta en la mayoría de marcas importadas.



## Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado

### 1. Objetivos

Que Electro Enchufe logre crecimiento y sostenibilidad, estimando la demanda de la industria de materiales eléctricos en los próximos 5 años. Además, conocer las empresas de la competencia que tienen soluciones similares en marcas de importación. Por último, evaluar la aceptación de las marcas que importa y distribuye Electro Enchufe en distribuidores y clientes finales.

### 2. Metodología

Tipo de Investigación Técnica	Investigación concluyente y exploratoria Encuesta virtual - <a href="http://www.surveymonkey.com">www.surveymonkey.com</a>
Instrumento	Cuestionario estructurado
Público Objetivo	Distribuidores, clientes finales: contratistas, comercio, telecomunicaciones, energía eléctrica, manufactura, industria, entre otras.
N° de encuestas	350 encuestas

### 3. Estimación de la demanda

Entre 2015 y 2016 la empresa Electro Enchufe S.A.C. presenta una desaceleración en sus ventas anuales, mientras que en años anteriores el Perú registró tasas de PBI de entre 6,0 a 6,5% en los años 2011 y 2012, logrando un crecimiento en ventas de entre 25% a 30% anual. Por ello, se proyecta la demanda de Electro Enchufe, analizada sobre la base del PBI de la construcción; directamente se relaciona por contemplar en sus ventas el 80% de clientes tipo contratistas. A través de la regresión logarítmica se pronosticará la demanda considerando variables independientes para pronosticar las variables dependientes, sobre la base de la regresión se obtuvo una correlación de 97% confiable y un coeficiente de venta de 2,83.

**Tabla 18. Proyección de ventas**

Año	Volumen Ventas anual \$
2004	\$ 1,180,978.50
2005	\$ 1,606,711.23
2006	\$ 1,856,169.80
2007	\$ 2,598,120.74
2008	\$ 3,264,037.66
2009	\$ 3,358,098.36
2010	\$ 4,635,700.73
2011	\$ 6,491,973.02
2012	\$ 8,897,289.76
2013	\$ 9,896,097.36
2014	\$12,134,254.77
2015	\$13,392,432.27
2016	\$11,554,828.40
2017	\$12,594,762.96
2018	\$13,854,239.25
2019	\$15,378,205.57
2020	\$17,069,808.18
2021	\$18,947,487.08

Fuente: Elaboración propia 2017.

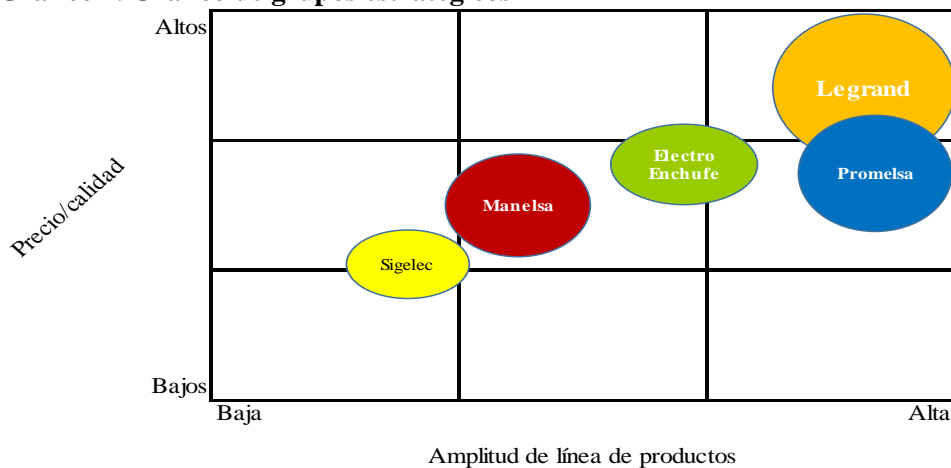
Según este coeficiente del histórico de ventas reales de 2000-2016 y la tasa de crecimiento de PBI de construcción para los siguientes cinco años, se proyecta un crecimiento de 9% para el año 2017, de 10% para el 2018, y de 11% del 2019 al 2021 con respecto al año anterior. La industria de materiales eléctricos está dividida en 70% de productos importados y 30% de productos nacionales; aún la demanda no es exacta en cifras porque es un mercado informal que busca adaptarse, es por ello que una investigación concluyente, una encuesta, nos brinda un panorama más claro de esta industria.

Este resultado se apoya en la investigación concluyente y exploratoria del estudio de mercado, con una data de 350 encuestas (anexo 1); Electro Enchufe tiene presencia en la industria de suministros eléctricos, con clientes potenciales que adquieren materiales eléctricos entre ingenieros de obras y jefes de logística. Entre sus principales proveedores esta la competencia como Promelsa, Sigelec, Manelsa, pero también Electro Enchufe centrado en la línea de enchufes y tomacorrientes industriales con las marcas Mennekes y Leviton.

#### 4. Análisis de grupos estratégicos

Este análisis nos brinda una visión más de la industria. Se determinaron (gráfico 2) dos características competitivas: amplitud de línea de productos y precio/calidad (bajo, medio y alto). Basándose en ello, se trabajaron las principales empresas de la industria; se aprecian dos grupos estratégicos que son más similares a Electro Enchufe S.A.C. y a la vez competencia muy cercana, porque mantienen dos características competitivas similares como amplitud de línea de productos y productos de calidad con precios medios/bajos. Bajo este análisis se identificaron a dos empresas, Promelsa y Legrand; por otro lado, existen otros grupos estratégicos secundarios, como Manelsa y Sigelec, que tienen otro perfil estratégico orientado más a productos promedio en precios/calidad con una baja línea de productos. El tamaño de la competencia está basado en su volumen de ventas.

**Gráfico 2. Gráfico de grupos estratégicos**



Fuente: Elaboración propia 2017.

## Capítulo V. Formulación de objetivos

### 1. Visión

Según Hitt (2008), la visión es el fundamento de la misión de la empresa, centrado en lo que quiere ser y quiere lograr.

#### Visión actual

*Ser líder en la importación y distribución de soluciones eléctricas innovadoras con certificación internacional.*

Esta visión no genera pasión, la que ayudaría a que todos los colaboradores sientan que son parte de ese cambio que Electro Enchufe quiere lograr.

#### Visión propuesta

*Líder importador y distribuidor en soluciones eléctricas innovadoras con gente emprendedora.*

### 2. Misión

Todo negocio debe enfocarse en el cliente, en vez de hacerlo solo en el producto, frente a un entorno cambiante, debemos conocer bien las necesidades del cliente. Por ello, Derek. F. Abell propone analizar la misión definiendo el negocio bajo tres dimensiones.

#### Gráfico 3. Gráfico del análisis de la misión



Fuente: Elaboración propia 2017.

Según el modelo de negocio que analizamos, nuestra propuesta de valor está relacionada con las tres dimensiones de Abell, por ello la resumimos en ser un modelo de negocio en que Electro

Enchufe busca satisfacer todos los requerimientos de sus clientes como *retail*, distribuidores, constructoras con gran *stock* ampliando sus expectativas con una variada línea de productos con marcas exclusivas de calidad, respaldados con certificados internacionales y precios competitivos como importador, brindando un servicio personalizado con una entrega eficaz y eficiente, con el respaldo de un equipo de ventas, capacitaciones y eventos para dar conocer las ventajas de todas las líneas de productos.

Bajo los siguientes indicadores, analizaremos la misión actual con el objetivo de comunicar una misión de acuerdo al negocio.

### **Misión actual**

*Somos una empresa peruana con experiencia, que brinda soluciones eléctricas con productos certificados, superando las expectativas de nuestros clientes a través de nuestros colaboradores.*

Según Hill (2009), la misión es la razón de ser de la compañía, especificando la línea de negocio donde compite y los clientes que se va atender a través de sus colaboradores; y a la misión actual le falta resaltar el verdadero potencial que tiene.

Detallamos la misión nueva, clara y concisa.

### **Misión propuesta**

*Brindar soluciones eléctricas innovadoras para dinamizar la industria a través de amplio stock con productos de alta calidad y servicio de expertos enfocados a nuestros clientes.*

Se considera que la misión propuesta tiene los nueve elementos para llegar de manera correcta a la mayoría de los grupos de interés de Electro Enchufe, principalmente clientes, producto, mercado, tecnología, interés de crecimiento y rentabilidad, filosofía, concepto de sí misma, interés de imagen pública y los colaboradores, donde todos son expertos.

## **3. Valores**

Los valores son parte de la cultura organizacional, que ayudan a lograr su misión.

Entre los valores de la empresa tenemos:

Puntualidad, compromiso, honestidad, trabajo en equipo, sentido del humor y vocación de servicio.

Según el anexo 2, existen cinco grupos de interés para Electro Enchufe, de los cuales tres son los que más se relacionan con los valores: clientes internos, proveedores y clientes externos; al final, quedan los accionistas y la competencia.

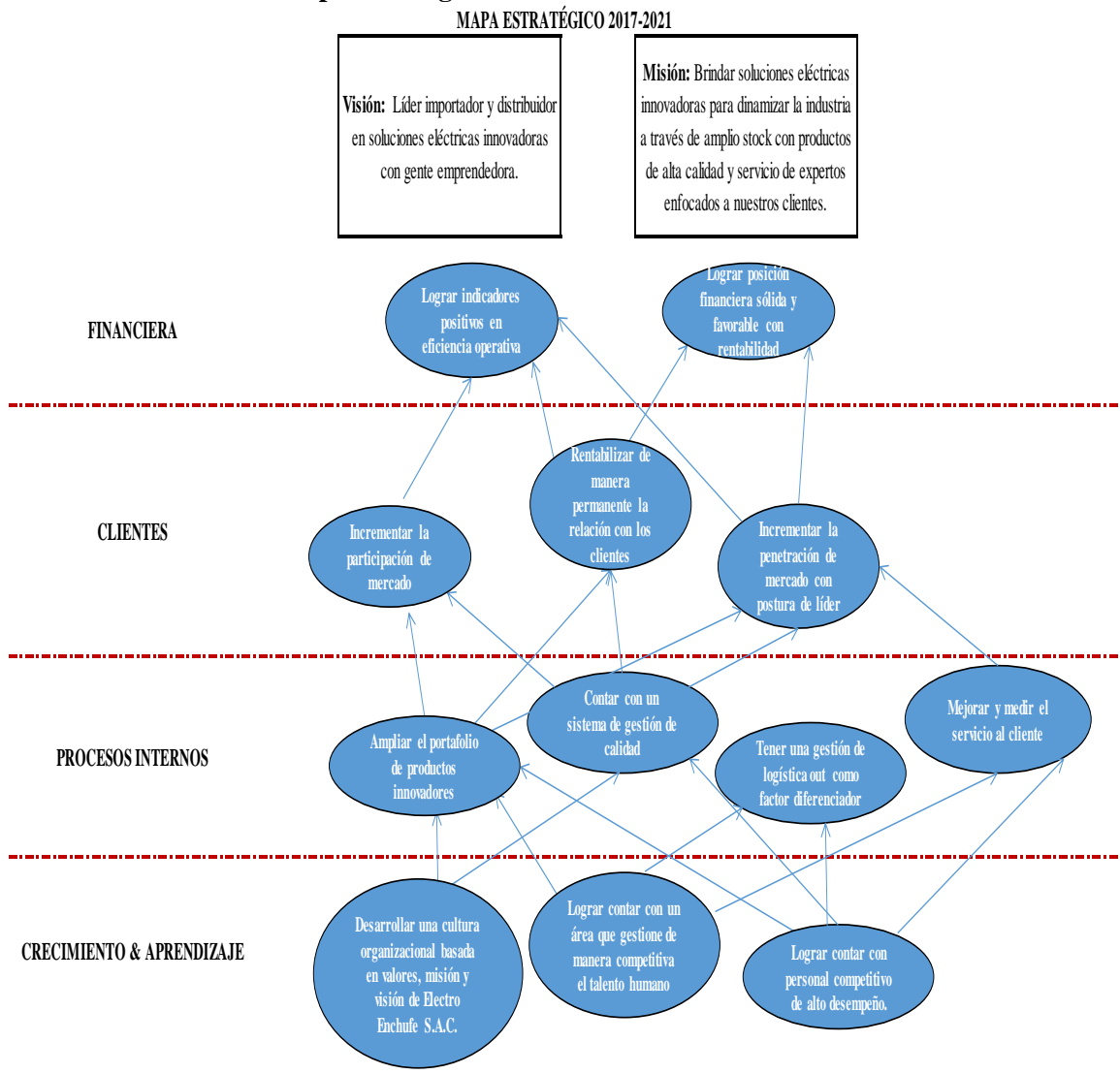
#### 4. Objetivo general

Creer sosteniblemente en los siguientes cinco años en ventas y rentabilidad por contribución al margen, mejorando el nivel de competitividad enfocado en el servicio eficiente al cliente.

#### 5. Mapa estratégico BSC

Mediante el mapa estratégico BSC se determinarán los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.

**Gráfico 4. Gráfico del mapa estratégico**



Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 19. Matriz perspectivas con objetivos estratégicos**

PERSPECTIVAS	OE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	<b>OEF1</b>	Lograr indicadores positivos en eficiencia operativa
	<b>OEF2</b>	Lograr posición financiera sólida y favorable con rentabilidad
CLIENTES	<b>OEC1</b>	Incrementar la participación de mercado
	<b>OEC2</b>	Rentabilizar de manera permanente la relación con los clientes
	<b>OEC3</b>	Incrementar la penetración de mercado con postura de líder
PROCESOS INTERNOS	<b>OEPI1</b>	Ampliar el portafolio de productos innovadores
	<b>OEPI2</b>	Contar con un sistema de gestión de calidad
	<b>OEPI3</b>	Tener una gestión de logística <i>out</i> como factor diferenciador
	<b>OEPI4</b>	Mejorar y medir el servicio al cliente
CRECIMIENTO & APRENDIZAJE	<b>OCA1</b>	Desarrollar una cultura organizacional basada en valores, misión y visión de Electro Enchufe S.A.C.
	<b>OCA2</b>	Lograr contar con un área que gestione de manera competitiva el talento humano
	<b>OCA3</b>	Lograr contar con personal competitivo de alto desempeño

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 6. Objetivos

### Objetivos de rentabilidad

- Actualmente el ROA es de 15%, el objetivo es incrementar el ROA hasta el 2020 en 5%.
- Reducir el gasto total que se incluye en el precio de venta al público a 16% anual.

### Objetivos de crecimiento

- Incrementar las ventas totales incluyendo las tres líneas de negocios anualmente entre 8 a 10% anual en los siguientes 5 años.

### Objetivo de participación de mercado

- Mantener la participación de mercado de la línea de productos de marca exclusiva Mennekes en 80% del mercado en los siguientes 5 años.
- Incrementar las ventas en provincia: Arequipa y Piura entre 8 a 10% anual en los siguientes 5 años.

### Objetivos de supervivencia

- Incrementar el número de líneas de productos de 2 a 4 marcas anualmente.

## Capítulo VI. Formulación de estrategias

Después de determinar los objetivos, procedemos a analizar con distintas matrices el desarrollo y elección de las estrategias que nos llevarán a centrarnos en las principales para impulsar el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

La primera herramienta será la Matriz FODA cruzado, la segunda, la Matriz PEYEA y la tercera, la Matriz I-E, las cuales brindaran iniciativas estratégicas, que en conjunto con la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) ayudarán a tomar las decisiones correctas.

### 1. FODA

La Matriz FODA cruzado es resultado de las matrices EFI y EFE, y nos permitirá obtener cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA).

Se obtuvo trece iniciativas estratégicas, las cuales se aceptarán o rechazarán según el análisis de las siguientes matrices.

**Tabla 20. Matriz FODA cruzado**

		FORTALEZAS (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9,F10)		DEBILIDADES (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7)	
	F1	Red de distribuidores de marcas exclusivas en Lima y provincias	D1	Estudio de Mercado de la competencia y marcas exclusivas	
	F2	Acuerdo comercial anual como proveedor de materiales eléctricos de marcas exclusivas para las 3 grandes empresas Retail: Maestro, Sodimac y Promart	D2	Homologación de marcas en principales casas de ingeniería	
	F3	Infraestructura almacenes propios 2000m2	D3	Investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos	
	F4	Sistema ERP SAP Business One: 50 licencias	D4	Certificado ISO 9001:Procesos	
	F5	Alta inversión de inventario en marcas de importación	D5	Gestión del Talento Humano	
	F6	Flota de transporte propia: 4 vehículos, atención máxima de 24 horas en distribución	D6	Gestión de Cobranza	
	F7	Reputación y experiencia en importación y distribución de materiales eléctricos	D7	Quiebre de stock por venta de proyectos	
	F8	Fuerza de venta propia y amplio de más de 16 asesores de ventas especializados			
	F9	Solidez financiera: Amplia Línea crédito con bancos			
	F10	Alianzas Comerciales con las principales contratas del Perú			
OPORTUNIDADES (A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7)		ESTRATEGIAS FO - EXPLOTE		ESTRATEGIAS DO - BUSQUE	
O1	Reactivación de la economía: sólido crecimiento y 2018 mejorará el crecimiento del PBI per cápita.	IE1	Establecer alianzas comerciales con distribuidores en cierre de proyectos con marcas exclusivas (F1,F10,O1,O2,O3,O9)	IE5	Desarrollar mapa de procesos para implementar el certificado ISO 9001 (D4,O1,O2,O3,O7,O9)
O2	Aumento de oportunidades de inversión para nuevos contratistas en el programa de inversiones con nuevos proyectos de Asociación Público Privada, APP			IE6	Implementar un programa de desarrollo y gestión de Talento Humano.(D5,O1,O2,O3,O9)
O3	Potencial de crecimiento en Perú del sector agrícola: cuenta con 7.6 millones de hectáreas con amplio potencial y sector construcción: el nivel de indicio aun es bajo de centros comerciales por millón de habitantes.	IE2	Establecer negocios con nuevas tiendas retail en la línea de materiales eléctricos (F2,O1,O2,O3)	IE7	Crear un plan de capacitación y homologación en las principales instituciones de electricidad e ingeniería de las marcas de Electro Enchufe ( D2,O4,O7,O9)
O4	Industria de suministros eléctricos: crecimiento en provincias	IE3	Adquirir un nuevo almacén en la zona sur de Lima (F1,F3,F6,F10,O1,O2,O3,O6)	IE8	Implementar un plan de acción de Gestión de cobranza adelantada por factoring u otra herramienta financiera.(D6,O1,O2,O3)
O5	Tratados de Libre Comercio	IE4	Implementar una nueva sucursal con oficina y almacén en la zona sur o norte del Perú ( F5,F7,F9, O1,O3,O4)	IE9	Crear el área de inteligencia comercial que apoye en el seguimiento de la competencia y nuevas tendencias (D3,O1,O6,O7,O8)
O6	Crecimiento de la clase media emprendedora				
O7	Se impulsa el desarrollo de la eficiencia energética				
O8	Programa de impacto ambiental para actividades eléctricas e hidrocarburos				
O9	Nuevos proveedores internacionales con tecnología avanzada	IE10	Implementar seguimiento y alianzas con casas de ingeniería para prever stock en grandes proyectos (D7,O1,O2,O7,O9)		
AMENAZAS (A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7)		ESTRATEGIAS FA - CONFRONTE		ESTRATEGIAS DA - EVITE	
A1	Las importaciones están afectas al pago de derecho arancelario por importación de 0%,6% y 11%	IE11	Incrementar nuevas líneas y productos en el portafolio con marcas blancas (F5,F9,F10,A5,A7)	IE13	Implementar un plan capacitaciones por el área comercial de soluciones eléctricas en oficina principal de Electro Enchufe (D1,D3,D5,A6,A7)
A2	Aumento del precio del cobre y acero a nivel internacional				
A3	Volatilidad en el tipo de cambio				
A4	Conflicto social en sector minero				
A5	Ingreso de marcas chinas con certificados internacionales	IE12	Posicionar la marca Electro Enchufe con productos de calidad y marcas exclusivas (F7,F8,A5,A6,A7)		
A6	Fusiones y adquisiciones de empresas transnacionales a empresas medianas de suministros eléctricos				
A7	Integración vertical hacia delante de proveedores: directo a proyectos				

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2. PEYEA: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

La Matriz PEYEA es apropiada para Electro Enchufe porque recomienda la mejor postura estratégica frente a cuatro ejes, divididos en dos ejes internos como Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) y dos ejes externos como Estabilidad del Entorno (EE) y Fortaleza de la Industria (FI). Según el análisis realizado de distintos factores, se obtuvo un resultado en el eje X de 1,15 puntos y en el eje Y de 0,39 puntos.

**Tabla 21. Matriz PEYEA 1**

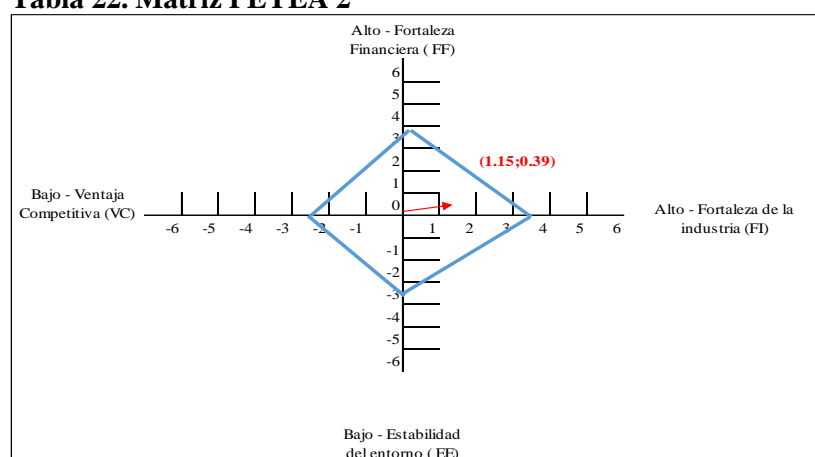
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO			
<b>ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)</b>		<b>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b>	
CAMBIOS TECNOLÓGICOS	-3	RETORNO DE LA INVERSIÓN	4
TASA DE INFLACION	-4	APALANCAMIENTO	4
VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	-3	LIQUIDEZ	5
ESCALA DE PRECIOS DE PRODUCTOS DE COMPETIDORES	-3	CAPITAL DE TRABAJO	3
BARRERAS PARA ENTRAR EN EL MERCADO	-2	FLUJOS DE EFECTIVO	5
RIVALIDAD/PRESIÓN COMPETITIVA	-5	FACILIDAD DE SALIDA DEL MERCADO	3
ELASTICIDAD DE PRECIOS DE LA DEMANDA	-3	RIESGO INVOLUCRADO EN EL NEGOCIO	5
PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	-5	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	3
		USO DE ECONOMÍAS DE ESCALA Y DE EXPERIENCIA	3
	SUB TOTAL		SUB TOTAL
	-28		35
	<b>-3,50</b>		<b>3,89</b>
<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>		<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	
POTENCIAL CRECIMIENTO	5	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	-3
POTENCIAL DE UTILIDADES	3	CALIDAD DEL PRODUCTO	-1
ESTABILIDAD FINANCIERA	4	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	-2
CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS	3	CICLO DE REEMPLAZO DEL PRODUCTO	-2
INTENSIDAD DE CAPITAL	4	LEALTAD DE LOS CLIENTES	-4
FACILIDAD DE ENTRADA AL MERCADO	2	UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LOS COMPETIDORES	-2
PRODUCTIVIDAD/UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD	2	CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS	-2
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PRODUCTORES	4	INTEGRACIÓN VERTICAL	-2
		VELOCIDAD DE INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	-2
	SUB TOTAL		SUB TOTAL
	27		-20
	<b>3,38</b>		<b>-2,22</b>
	Vector Eje X ...	<b>1,15</b>	
	Vector Eje Y...	<b>0,39</b>	

Fuente: Elaboración propia 2017.



Este resultado nos lleva al cuadrante I: Agresivo, equivalente a impulsar las fortalezas de la empresa aprovechando las oportunidades del sector y mercado, las cuales se relacionan directamente con las estrategias de crecimiento FO del FODA cruzado. La ventaja competitiva es positiva para la empresa por las representaciones exclusivas y marcas de calidad respaldadas internacionalmente, el posicionamiento de Electro Enchufe permite el ingreso rápido de productos importados, los cuales representan más del 70% de sus ventas. El factor crítico es la fortaleza financiera con un ROE de 15% con altas barreras de ingreso de potenciales competidores. Esta postura agresiva sugiere explotar y encontrar nuevos segmentos o merados de líneas actuales y nuevas.

**Tabla 22. Matriz PEYEA 2**

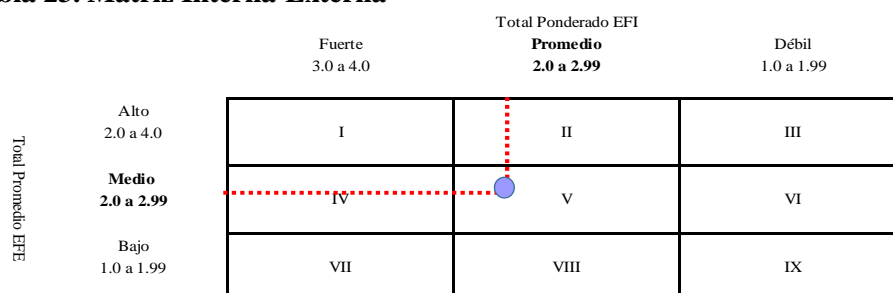


Fuente: Elaboración propia 2017.

### 3. Matriz Interna-Externa (I-E)

La matriz analizada de acuerdo a la ponderación obtenida en la matriz EFI de 2,73 puntos y matriz EFE de 2,83 puntos, nos lleva hasta el cuadrante V, lo cual sugiere una prescripción de retener y mantener la organización con estrategias de penetración del mercado o desarrollo de productos. Es interesante bajo el análisis exhaustivo del entorno interno y externo de Electro Enchufe S.A.C, que esta matriz brinde este resultado, centrado en desarrollarse selectivamente para mejorar.

**Tabla 23. Matriz Interna-Externa**



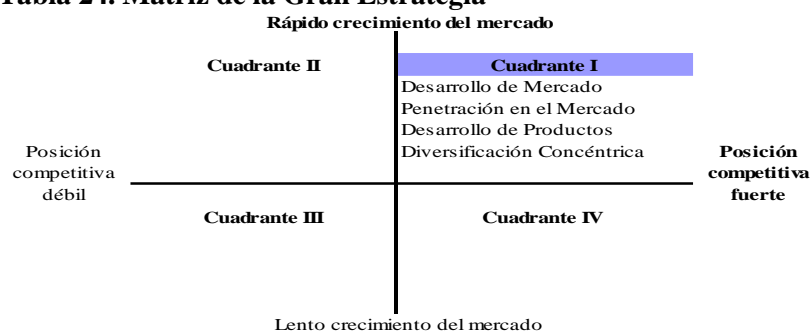
EFI: 2.73  
EFE: 2.83

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### 4. Matriz de la Gran Estrategia

La industria de materiales eléctricos está en rápido crecimiento, según la demanda analizada anteriormente y la rivalidad alta de competidores. La posición competitiva de Electro Enchufe es fuerte, respaldada por marcas de representación exclusiva y liderazgo como Mennekes y Leviton, y es por ello que se decide trabajar con el cuadrante I, que sugiere más de cinco estrategias, y acorde a la matriz I-E tiene una relación directa entre desarrollo de productos y penetración de mercado.

**Tabla 24. Matriz de la Gran Estrategia**



Fuente: Elaboración propia 2017.

#### 5. Selección estratégica

##### 5.1 Selección y descripción de iniciativas estratégicas

Según las estrategias específicas obtenidas de la Matriz FODA cruzado, se realizaron cruces con las principales matrices de análisis de estrategias; de un total de 13 iniciativas específicas se redujo a 10, las que generan un cruce con los objetivos estratégicos. Cada matriz sugiere estrategias a seguir, y de acuerdo al análisis interno se alinean con desarrollo de producto y penetración de mercado.

**Tabla 25. Selección y descripción de iniciativas estratégicas**

		FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
IE1	Establecer alianzas comerciales con distribuidores en cierre de proyectos con marcas exclusivas	X		X	X	3
IE2	Establecer negocios con nuevas tiendas retail en la línea de materiales eléctricos	X				1
IE3	Adquirir un nuevo almacén en la zona sur de Lima	X		X	X	3
IE4	Implementar una nueva sucursal con oficina y almacén en la zona sur o norte del Perú	X		X	X	3
IE5	Desarrollar mapa de procesos para implementar el certificado ISO 9001	X	X	X	X	4
IE6	Implementar un programa de desarrollo y gestión de Talento Humano.	X	X	X	X	4
IE7	Crear un plan de capacitación y homologación en las principales instituciones de electricidad e ingeniería de las marcas de Electro Enchufe	X	X	X	X	4
IE8	Implementar un plan de acción de Gestión de cobranza adelantada por Factoring u otra herramienta financiera.	X	X			2
IE9	Crear el área de inteligencia comercial que apoye en el seguimiento de la competencia y nuevas tendencias	X	X	X	X	4
IE10	Implementar seguimiento y alianzas con casas de ingeniería para prever stock en grandes proyectos	X	X			2
IE11	Incrementar nuevas líneas y productos en el portafolio con marcas blancas	X		X	X	3
IE12	Posicionar la marca Electro Enchufe con productos de calidad y marcas exclusivas	X		X	X	3
IE13	Implementar un plan capacitaciones por el área comercial de soluciones eléctricas en oficina principal de Electro Enchufe	X		X	X	3

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 5.2 Matriz de alineamiento de las estrategias con objetivos estratégicos

Las iniciativas estratégicas específicas a poner en marcha para lograr los objetivos estratégicos son cuatro, centradas en establecer alianzas comerciales con distribuidores, sobre todo en marcas exclusivas, donde se concentra el gran volumen de *stock* e inversión.

Además, existen varias obras y proyectos en provincia, por lo que implementar una sucursal es una buena acción para lograr los objetivos planteados. Electro Enchufe debe mejorar procesos entre áreas para implementar un certificado ISO. La competencia está presente en grandes fábricas internacionales, todo de importación, y con un área de inteligencia comercial se conocerán las nuevas tendencias y cambios en los competidores para actuar más rápido.

La empresa debe posicionar por ella, y no tanto por las marcas, se debe trabajar una estrategia de posicionamiento fuerte.

**Tabla 26. Matriz de alineamiento de las estrategias con objetivos estratégicos**

		OEF1	OEF2	OEC1	OEC2	OEC3	OEPI1	OEPI2	OEPI3	OEPI4	OCA1	OCA2	OCA3	TOTAL
IE1	Establecer alianzas comerciales con distribuidores con marcas exclusivas	X	X	X	X	X	X	X	X	X				9
IE3	Adquirir un nuevo almacén en la zona sur de Lima	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	10
IE4	Implementar una nueva sucursal con oficina y almacén en la zona sur o norte del Perú	X	X	X	X	X			X	X				7
IE5	Desarrollar mapa de procesos para implementar el certificado ISO 9001	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	11
IE6	Implementar un programa de desarrollo y gestión de Talento Humano.	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	10
IE7	Crear un plan de capacitación y homologación en las principales instituciones de electricidad e ingeniería de las marcas de Electro Enchufe	X	X	X	X	X		X					X	7
IE9	Crear el área de inteligencia comercial que apoye en el seguimiento de la competencia y nuevas tendencias	X		X	X	X	X	X	X	X			X	9
IE11	Incrementar nuevas líneas y productos en el portafolio con marcas blancas	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	10
IE12	Posicionar la marca Electro Enchufe con productos de calidad y marcas exclusivas	X	X	X	X	X	X	X	X	X				9
IE13	Implementar un plan capacitaciones por el área comercial de soluciones eléctricas en oficina principal de Electro Enchufe	X	X	X	X	X					X	X	X	8

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 5.3 Estrategia competitiva

Electro Enchufe S.A.C., como empresa, debe seguir una estrategia de diferenciación que permita crecimiento y sostenibilidad del negocio con un equipo comprometido, enfocada en el servicio eficiente al cliente.

## 5.4 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de Electro Enchufe es seguir impulsando otras líneas de productos que ofrezcan ventaja competitiva frente a las otras marcas, que no se vende por precio, sino por calidad. Por ello, debe centrarse en penetración de mercado y desarrollo de productos.

## Capítulo VII. Plan funcional de *marketing*

### 1. Introducción

Electro Enchufe S.A.C. durante más de 23 años se ha especializado en productos importados, respaldada por representaciones del extranjero con gran prestigio internacional, lo que permite trabajar en el posicionamiento de Electro Enchufe como socio estratégico en el Perú. El plan funcional de *marketing* detalla las acciones para lograrlo enfocado en los clientes, competencia y analizando el portafolio de productos especializados.

La industria de suministros eléctricos es concentrada y la variación de crecimiento a lo largo de los años es muy volátil entre las principales empresas competidoras a lo largo de los últimos 5 años. Entre los principales competidores de distribución de distintas líneas de suministros eléctricos tenemos a Promelsa, Manelsa, Sigelec, Eecol y Sonepar; pero también existe competencia con las principales marcas que representa Electro Enchufe como la línea de enchufes y tomacorrientes industriales en la marca Mennekes, compitiendo directo con empresas transnacionales como ABB, Legrand y Schneider que cuentan con sucursal en el Perú.

**Tabla 27. Ventas de la competencia**

COMPETENCIA	Ventas (Millones SOLES)										2015 Ventas Totales \$	Participación de Mercado %
	2011	% Variación 2012-2011	2012	% Variación 2013-2012	2013	% Variación 2014-2013	2014	% Variación 2015-2014	2015			
ELECTRO ENCHUFES.A.C.	S/. 17,525,700	29%	S/. 22,684,800	36%	S/. 30,800,000	36%	S/. 41,830,100	7%	S/. 44,880,000	\$ 13,600,000.00	11%	
PROMELSA	S/. 102,465,768	17%	S/. 120,000,000	-3%	S/. 115,979,000	-5%	S/. 110,471,081	-4%	S/. 105,651,911	\$ 32,015,730.61	27%	
MANELSA	S/. 64,315,000	80%	S/. 115,978,000	-8%	S/. 106,591,000	-18%	S/. 87,253,000	-17%	S/. 72,731,532	\$ 22,039,858.18	19%	
SIGLEC	S/. 29,020,000	-2%	S/. 28,430,000	39%	S/. 39,578,000	11%	S/. 43,768,000	24%	S/. 54,368,639	\$ 16,475,345.15	14%	
LEGRAND	S/. 83,834,000	25%	S/. 104,384,000	0%	S/. 104,879,000	5%	S/. 110,439,000	3%	S/. 113,807,653	\$ 34,487,167.58	29%	
										\$ 118,618,101.52	100%	

Fuente: Perú Top 1000 (2017). Elaboración propia 2017.

El enfoque de este plan está situado en el *marketing* industrial porque la industria donde se desenvuelve Electro Enchufe es especializada con consumidores exigentes, la relación es B2B (*business to business*), donde el interés de cumplir con especificaciones técnicas es lo primordial para tomar la decisión de trabajar con alguna empresa del sector y la decisión de compra es revisada por varias áreas y personas.

### 2. Objetivos funcionales del plan de *marketing*

**Tabla 28. Objetivos del plan de *marketing***

Objetivos	Corto Plazo (2017)	Mediano Plazo (2018-2019)	Largo Plazo (2020-2021)
Incremento de las ventas anuales de 8% con respecto del año anterior.	X	X	X
Incremento de la tasa de retención de los clientes de 5% anual.	X		
Aumentar el posicionamiento de la marca Electro Enchufe.	X		
Incremento de la tasa de participación de mercado de 5% anual.	X	X	X
Incremento de la tasa de recuperación y captación de nuevos clientes de 5%.	X	X	

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 3. Formulación estratégica

#### 3.1 Estrategias

Según este tipo de industria, la empresa se va a enfocar en estrategias de crecimiento intensivo; según la matriz de estrategias de crecimiento de Ansoff, se debe enfocar en penetración de mercados y productos nuevos. La sostenibilidad y crecimiento de la empresa debe enfocarse en asegurar lo que ahora la hace rentable como fidelizar clientes, captar nuevos clientes, retener a clientes cruciales como contratistas que se desenvuelven en el sector Construcción, y a la vez buscar ampliar la línea de productos en ferias internacionales con nuevos proveedores o buscando satisfacer necesidades con importaciones especializadas de productos nuevos con marca propia, como Navia.

Líneas arriba se confirmó trabajar con la estrategia competitiva de Porter por medio de la diferenciación: el mercado percibe exclusividad en marcas y productos. Según el análisis de rentabilidad por marca según el volumen de ventas en dólares, el enfoque se debe realizar en seis marcas, que son de representación exclusiva y manejan un amplio volumen de inventario.

**Tabla 29. Rentabilidad por marcas**

	2015			2016		
	Ventas Dólares \$	Rentabilidad %	Participación %	Ventas Dólares \$	Rentabilidad %	Participación %
MENNEKES	\$ 3,573,348.81	50%	27%	\$ 2,853,868.32	50%	25%
LEVITON	\$ 2,109,981.66	35%	16%	\$ 2,150,007.02	31%	19%
ALEX	\$ 1,227,187.18	44%	9%	\$ 978,780.51	40%	8%
SOLERA	\$ 323,904.44	46%	2%	\$ 282,980.69	41%	2%
HAGER	\$ 118,654.65	45%	1%	\$ 231,502.40	45%	2%
OBO BETTERMANN	\$ 108,482.72	51%	1%	\$ 139,637.05	53%	1%
OTROS (más de 80 marcas)	\$ 5,930,872.81	30%	44%	\$ 4,918,052.41	29%	43%
TOTAL	\$ 13,392,432.27		100%	\$ 11,554,828.40		100%

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### 3.2 Segmentación

Según Webster (1994) una correcta selección del cliente es lo más importante en la estrategia del *marketing* industrial.

**Tabla 30. Segmentos de negocios**

Segmentos	Participación de Ventas %
Retail	8%
Distribución	44%
Corporativo	41%
Cliente Final	7%

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### 3.3 Posicionamiento

Los productos o servicios de Electro Enchufe buscan posicionarse en la mente del consumidor, analizando los atributos que los clientes consideran al momento de elegir a Electro Enchufe. Según la encuesta realizada, Electro Enchufe tiene preferencia por: calidad de marcas, precio competitivo, rapidez y servicio en la atención, disponibilidad de productos y la asesoría técnica

especializada. Sobre la base de ello, vamos a construir el mantra o propuesta esencial de marca, donde se logrará captar la esencia y promesa de marca: “Juntos haciendo un futuro de conexión”. Basados en los atributos se realizará un análisis de puntos de paridad y diferenciación:

**Tabla 31. Puntos de paridad y diferenciación**

		 <small>...haciendo un futuro de conexión!</small>	
COMPETENCIA		Puntos de Paridad	Puntos de Diferenciación
PROMELSA		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asesores Técnicos Capacitados</li> <li>* Presencia a nivel nacional con varias sucursales</li> <li>* Servicio al cliente con flota propia</li> <li>* Productos diferenciados de Calidad</li> <li>* Red de Distribuidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Marcas de prestigio a nivel nacional e internacional</li> <li>* Especialización en línea de enchufes y tomacorrientes comercial e industrial</li> <li>* Importadores directos de más de 30 marcas de portafolio</li> </ul>
MANELSA			
SIGELEC			
LEGRAND			

Fuente: Elaboración propia 2017.

Además, para desarrollar la estrategia de posicionamiento, debemos conocer las cuatro variables de diferenciación:

- **Producto:** Se tiene una gama de más de 30 marcas con distintas líneas de soluciones eléctricas de alta calidad, durabilidad, garantía, fiabilidad y diseño.
- **Servicio:** Las entregas son eficientes, se brinda capacitación y formación al área técnica o vendedores de distribuidores, asesoría técnica más que una simple venta de productos.
- **Personal:** A través de la cortesía, conocimiento de productos y atención al cliente, profesionalismo y capacidad de respuesta en cotizaciones; el centro de esta variable es el área comercial.
- **Imagen:** A través de medios impresos (periódicos y revistas) especializados, dándola a conocer como empresa consolidada, con más de 23 años en el mercado de suministros eléctricos.

Según Kotler (2012), la matriz de ventaja competitiva de Boston Consulting Group se analiza a través de 2 ejes; el primer eje de importancia de ventaja competitiva es elevada y el segundo eje de fuentes de ventaja competitiva es numerosa; por ello, la empresa se presenta en una industria de especialización, es decir, la diferenciación de una empresa a otra es poca, ya que las mismas líneas de productos se pueden encontrar en la competencia, y es a través de la diferenciación o especialización como representaciones exclusivas, inversión alta de *stock*, entre otros, que se puede obtener una mayor rentabilidad.

### 3.4 Ferias internacionales

Como estrategia de desarrollo de nuevos productos se debe continuar con la participación en ferias internacionales como *Light & Building 2018* en Alemania, feria mundial de tecnología y

productos eléctricos que se celebra cada 2 años; ello con el objetivo de captar proveedores potenciales a nivel mundial y representarlos en Perú con productos de alta calidad. También en *Canton Fair 2018* en China, donde se presentan miles de fábricas de materiales eléctricos como luminarias de emergencia o solución *conduit*, importando productos de marca propia para desarrollarlos en Perú. Se propone participar mínimo en una feria al año para ampliar un portafolio de productos y marcas que permita a Electro Enchufe ser competitiva frente a fábricas extranjeras que ya se encuentran situadas en el Perú.

#### **4. Estrategias de la mezcla de *marketing***

##### **4.1 Producto**

Los productos que comercializa Electro Enchufe son materiales eléctricos, los analizaremos de acuerdo con las tres etapas del producto:

**Producto básico:** Materiales eléctricos como enchufes, tomacorrientes, cables, tubos, interruptores, bandejas, conectores, varillas, entre otros.

**Producto real:** Electro Enchufe consta de más de 30 marcas con distintas líneas de soluciones eléctricas como Mennekes, de origen alemán, que cuenta con una participación de 80% del mercado peruano, el material de sus productos es amplast resistente a los golpes, con un alto grado de hermeticidad de IP68, IK05.

Las seis principales líneas y marcas son: Mennekes, enchufes y tomacorrientes industriales; Leviton, conectores y placas; Hager, interruptores y llaves de fuerza de baja tensión; Obo Betterman, bandejas portacables en presentación de 3 tipos como galvanizado en caliente; Solera, tableros y cajas de pase libre de halógeno; y Alex, tubos y accesorios *conduit*.

**Producto aumentado:** Los productos son respaldados por certificados de prestigio internacional, cumpliendo las normas más exigentes como UL, IEC, VDE, ISO, entre otras, brindando garantía de hasta 10 años en los productos de algunas marcas.

##### **4.2 Precio**

Según la priorización de objetivos para la fijación de precios, Electro Enchufe se enfocará a la orientación de beneficios para la empresa, hacia el volumen y la competencia; pero lo más importante es que al desarrollar la estrategia de fijación logre mantener a los clientes actuales y captar nuevos, generando rentabilidad para la empresa y no por guerra de precios.

De acuerdo con la segmentación se maneja una sola lista de precios para los cuatro segmentos, sin embargo, la diferenciación se brinda por escala de descuentos: Canal 1: *Retail*:

20+5+5+5+5+5%; Canal 2: Distribución: 20+5+5+5+5%; Canal 3: Corporativo: 20+5+5%; Canal 4: Usuario final: 20%.

Según los autores Noble y Gruca (1999), la empresa se enfocará en los precios de una línea de productos: el cliente generará ahorro por el volumen y el *mix* de productos; la empresa tiene la oportunidad de vender *mix* de marcas y compensar márgenes, si fuera necesario, para cerrar el paquete. La competencia ofrece soluciones similares de otras marcas, en ese caso, debe enfocarse en la posición competitiva, por medio de precios de paridad, dependiendo del canal y cliente. La demanda es inelástica, ya que son productos especializados, y un cambio de precio no exige un efecto mayor en la demanda.

### **4.3 Distribución**

Según los canales de distribución, la empresa desarrolla el canal directo, ventas, y el canal indirecto, distribución. El canal directo se trabaja través de una fuerza de ventas, que está altamente capacitada en conocimientos técnicos, la mayoría ingenieros o técnicos, para ofrecer la gama de productos a las grandes empresas de diversos sectores.

El canal indirecto distribuye las marcas de representación exclusiva, este canal es el más difícil porque no hay la lealtad que se encuentra en las líneas que venden directo; cumplen con las cuotas mensuales y trimestrales, y la ventaja es que conocen y tienen contactos en esa zona, pero lo dicho: con poca lealtad. Como intermediarios, el margen para Electro Enchufe es menor, porque la cadena es más amplia para llegar al usuario final, sin embargo, el volumen de ventas es continuo y mayor. Para ampliar este segundo canal se debe considerar como estrategia:

- Conocimiento y cobertura del mercado.
- Servicio y facilidad de almacenamiento.
- Compatibilidad con otras líneas de productos.
- Estatus financiero adecuado.

Toda estrategia de distribución debe basarse en la cooperación, para buscar acuerdos estables y duraderos con los distribuidores. Para el canal de usuarios finales o personas naturales se abrirá las “compras por internet” que no necesitan de tanto conocimiento técnico porque están dirigidas al sector residencial.

### **4.4 Comunicación**

La comunicación integrada de *marketing* se puede trabajar desde distintos medios, para la industria de materiales eléctricos:



- Publicidad en revistas o periódicos especializados como Gestión Minera, Industria al día, Construye, entre otros.
- Promoción de venta se trabaja solo en el canal de distribución para incentivar el logro de cuotas como cupones.
- Relaciones públicas, primordiales para los puestos de alta jerarquía con empresa del sector y clientes importantes en grandes proyectos.
- La fuerza de venta es la herramienta más valiosa y cara, que nos permite lograr negociaciones exitosas. Empieza con un proceso óptimo de reclutamiento y selección, un plan de incentivos claros y motivadores, capacitación continua a nivel nacional e internacional. Entre las herramientas de ventas tenemos un catálogo especializado de productos técnicos, la participación de ferias mostrando los productos y uso.
- *Marketing* directo a través de e-mail, correos, web, Facebook, Twitter, presentando nuevas líneas de productos e información técnica.

## 5. Presupuesto de *marketing*

En la siguiente tabla se detalla el volumen de inversión anual de *marketing* en los siguientes 5 años, analizado sobre la base de la proyección de ventas. En promedio, se maneja un 1,5% de las ventas anuales en dólares para la inversión de *marketing*.

**Tabla 32. Presupuesto de *marketing* y ventas**

Año	Ventas Anual	Incremento de Ventas	Ferias Internacionales	Presupuesto de Marketing	Presupuesto de Marketing Final
2016	\$ 11,554,828.40			\$ 173,322.43	\$ 173,322.43
2017	\$ 12,594,762.96	9%	\$ 8,000.00	\$ 188,921.44	\$ 196,921.44
2018	\$ 13,854,239.25	10%	\$ 8,000.00	\$ 207,813.59	\$ 215,813.59
2019	\$ 15,378,205.57	11%	\$ 8,000.00	\$ 230,673.08	\$ 238,673.08
2020	\$ 17,069,808.18	11%	\$ 8,000.00	\$ 256,047.12	\$ 264,047.12
2021	\$ 18,947,487.08	11%	\$ 8,000.00	\$ 284,212.31	\$ 292,212.31

Fuente: Elaboración propia 2017

Entre los principales gastos de *marketing* tenemos (en orden):

**Tabla 33. Gastos de *marketing***

DETALLE DE GASTOS	
I	FERIAS Y CONGRESOS
II	PUBLICACIONES
III	MATERIAL PROMOCIONAL
IV	MARKETING TOP MARCAS
	Mennekes
	Leviton
	Alex
	Solera
	Hager
	Obo Bettermann
V	GASTOS PRESENTES CLIENTES

Fuente: Elaboración propia 2017.

## Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones

### 1. Introducción

El plan funcional de operaciones de Electro Enchufe se basa en la cadena de abastecimiento, desde la negociación con proveedores internacionales para la adquisición de materiales eléctricos hasta la atención en los despachos de mercadería al cliente. El *core business* está centrado en la importación, distribución y comercialización.

### 2. Objetivos del plan de operaciones

**Tabla 34. Objetivos de operaciones**

Objetivos	Corto Plazo (2017)	Mediano Plazo (2018-2019)	Largo Plazo (2020-2021)
Reducir el costo de ventas en un 4% respecto al año anterior		X	X
Optimizar la capacidad del almacén principal de 2000 m2	X	X	X
Mantener un <i>stock</i> de 3 meses para los productos A y B	X	X	X
Incremento de 3 líneas de productos con respecto al año anterior	X	X	X
Disminuir el número de <i>stock</i> de diferencias en unidades a un 2% anual		X	X
Incremento de proyectos ganados anual de \$50,000	X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 3. Cadena de abastecimiento

#### 3.1 Planeamiento

En la administración de la cadena de suministro interna, el responsable en el planeamiento es el área de logística, mas no en el área comercial; a pesar de que el *know-how* del mercado y sectores se involucran de manera directa por el lazo comercial.

Entre los principales procesos tenemos:

Sobre la base del histórico de ventas se determina las unidades con un inventario mínimo de tres meses y *stock* de seguridad según el *lead time* de cada origen.

El análisis de planeamiento se brinda a las 30 marcas de importación, de las cuales se maneja un calendario semanal para revisar los quiebres de *stock* por ventas excepcionales o picos.

Para los proyectos de volumen mayor a US\$ 10.000 se trabaja directo por importación, considerando parte del *stock*.

Cada año está planificado sobre la base de la proyección de ventas mensuales en millones de dólares, mas no el análisis por código y unidades.

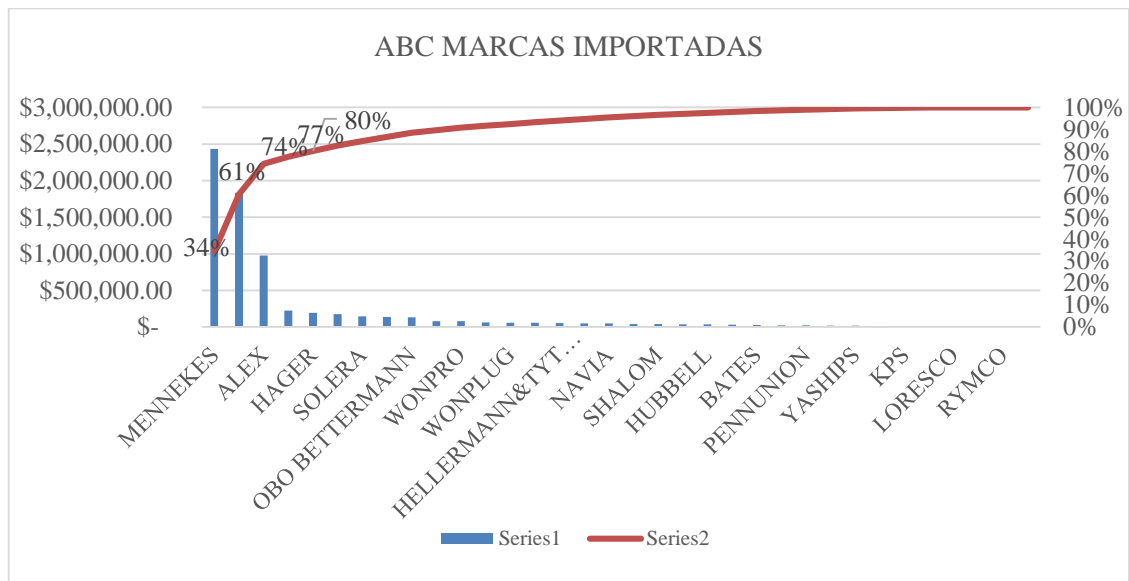
### 3.2 Compras

Sobre la base del planeamiento de 3 meses en unidades se deriva las órdenes de compra a cada uno de los proveedores. Según el ABC de proveedores por volumen de venta de las 30 marcas de importación, las 6 principales marcas se negocian bajo el incoterm FOB y se procede a la importación.

Cada proveedor tiene una cuota anual que se negocia a finales de año con cada uno, es obligación de Electro Enchufe cumplir con la cuota para mantener la representación o distribución.

Del total de 30 proveedores, las 6 principales marcas se negocian bajo el incoterm FOB; se importan directo por contenedor desde Alemania, China y España; y por carga consolidada desde Francia, Brasil y Argentina.

**Gráfico 5. Gráfico de Pareto de marcas importadas**



Fuente: Elaboración propia 2017.

Los precios ya están determinados en el sistema del proveedor por volumen de contenedor o carga consolidada por unidades sueltas; es decir, después de emitida la orden de compra se recibe la confirmación y se procede al proceso de embalaje y en coordinación con el agente de carga se programa la salida de los contenedores. El promedio anual de contenedores es de 40 al año, lo que permite negociar tarifas especiales de flete con agentes de carga.

La nacionalización se trabaja con agente de aduanas, responsable de liberar las cargas que llegan al puerto del Callao o aeropuerto hasta el almacén *hub* de Electro Enchufe de 2.000 m<sup>2</sup>.

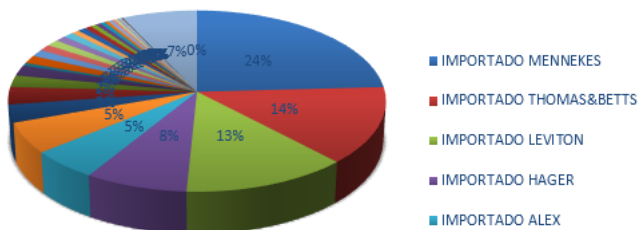
### 3.3 Almacenaje

Electro Enchufe siempre ha contado con almacén propio, no genera gastos adicionales de tercerización; a comparación de la competencia, el inventario comprende el 45% de los activos corrientes, siendo el responsable directo del almacenaje por el volumen de *stock*.

Actualmente, cuenta con tres locales y cada uno con un área de almacén; el primer local Sucursal Bambas con un almacén de 300 m<sup>2</sup>; el segundo local Sucursal Colonial con dos almacenes de 1.000 m<sup>2</sup> y el tercer local, solo almacén de 2.000 m<sup>2</sup>.

Actualmente, a mayo de 2017, se viene manejando un *stock* de 20.000.000 de soles en inventario, que está dividido en las tres sucursales.

**Gráfico 6. Gráfico de ABC Inventario**  
**ABC INVENTARIO 2017**



Fuente: Elaboración propia 2017.

El almacén principal provee *stock* a los otros 2 locales, como estos tienen un espacio pequeño se debe reponer semanalmente, según lo sugerido por cada responsable de sucursal.

No se maneja automatización de almacenes, solo se apoya del ERP SAP Business One para el control del *stock* y *kardex*.

El *kardex* se valoriza a través del sistema promedio ponderado.

### 3.4 Transporte y distribución

La distribución se da a través de recojo y despacho, en el caso de recojo: los pedidos ya están en proceso de *picking*, el embalaje se realiza en conjunto con el cliente para su verificación.

A través de los despachos, se cuenta con 4 vehículos propios para el transporte en Lima y periferia, con un monto mínimo de US\$ 350 + IGV en cada pedido para entregar en destino del cliente y para periferia, como Lurín, con un monto mínimo de US\$ 600 + IGV.

**Tabla 35. Capacidad de vehículos**

Nº de vehículos de reparto	4
Nº promedio de entrega de pedidos por día por vehículo	<b>10</b>
Días laborables en la semana	5.5
Capacidad de reparto por día	40
Capacidad de reparto por semana	220
<b>Capacidad de reparto por mes</b>	<b>880</b>
<b>MENSUAL 2017</b>	<b>TOTAL</b>
ENERO	760
FEBRERO	797
MARZO	812
ABRIL	833
MAYO	873

Fuente: Elaboración propia 2017.

Si es necesario adquirir un vehículo más para satisfacer la alta demanda, el objetivo es lograr entregas en un máximo de 24 horas después de emitida la orden de compra.

Las entregas en provincia son con pago en destino a través de la agencia que maneje el cliente, el promedio es 24 horas de atención.

#### **4. Acciones estratégicas de operaciones**

##### **4.1 Planeamiento**

- Reuniones mensuales entre las áreas de logística y comercial para revisar la planeación de los próximos tres meses, según el presupuesto de ventas y compras.
- El ERP SAP cuenta con un módulo MRP, sistema de planificación y control de inventarios; considerando la base de rotación actualizada, se debe activar el modulo con capacitaciones.

##### **4.2 Compras**

- Gestionar los pedidos de *stock* según la planificación de venta y cuota a lograr con cada proveedor.
- Mantener en reserva de tres agentes de cargas alternativos para la negociación de tarifas de los principales proveedores para mantener un buen factor de importación, ya que afecta directamente al costo del producto unitario.
- Lanzar promociones mensuales de los productos saturados bajo un análisis de línea de productos y marcas.
- Homologar a proveedores internacionales y nacionales y medirlos a través de evaluaciones internas como gestión eficiente de entrega, cumplir con fichas técnicas y certificados, entrega cero de productos con merma, entre otros.

### 4.3 Almacenamiento

- Centralizar el *picking* y embalaje en un solo piso, para las rutas durante el día.
- Revisar el orden y ubicaciones de los anaqueles en los almacenes, para hacer más eficiente el *picking*, sobre todo porque el personal de almacén es de alta rotación.
- El mayor volumen de pedidos se centraliza en el sur, es posible adquirir otro centro de distribución para las atenciones en esa zona.
- Implementar un sistema eficiente de *stock* en las tres sucursales, para no generar quiebres ante un despacho.

### 4.4 Distribución y transporte

- Se debe analizar el tiempo máximo de espera desde que el cliente llega al área de despacho hasta que se entrega mercadería, buscando eficiencia con un tiempo máximo de 10 minutos, buscando la satisfacción del cliente.
- Revisar los costos fijos y variables por entrega, para actualizar el monto mínimo que justifique la entrega de productos en destino sin costo adicional.

### 4.5 Gestión de calidad

- Implementar el ISO 9001 con el apoyo de todo el equipo, centralizado en el área comercial y operaciones.

## 5. Presupuesto de operaciones

Se presenta el presupuesto de operaciones:

**Tabla 36. Presupuesto de operaciones**

Presupuesto de Operaciones	2017	2018	2019	2020	2021
Centro de distribución zona sur	. \$ 600.000,00				
Adquisición de vehículo para distribución	\$ 25.000,00				
Montacarga 1TN	\$ 30.000,00				

Fuente: Elaboración propia 2017.

## Capítulo IX. Plan funcional de recursos humanos

### 1. Introducción

El área de recursos humanos se creó en el año 2015 enfocada en llevar el control de planillas y pagos, pero con más de 96 colaboradores esta área se debe consolidar, desarrollar y potenciar.

### 2. Objetivos del plan de recursos humanos

Tabla 37. Objetivos de recursos humanos

Objetivos	Indicador	Corto Plazo (2017)	Mediano Plazo (2018-2019)	Largo Plazo (2020-2021)
Establecer un Programa de reclutamiento y selección	N° de Rotación de personal		X	X
Promover el desarrollo el Personal	N° de ascensos de personal	X	X	X
Brindar un clima laboral favorable	N° de Rotación de personal	X	X	X
Implementar una cultura organizacional		X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2017.

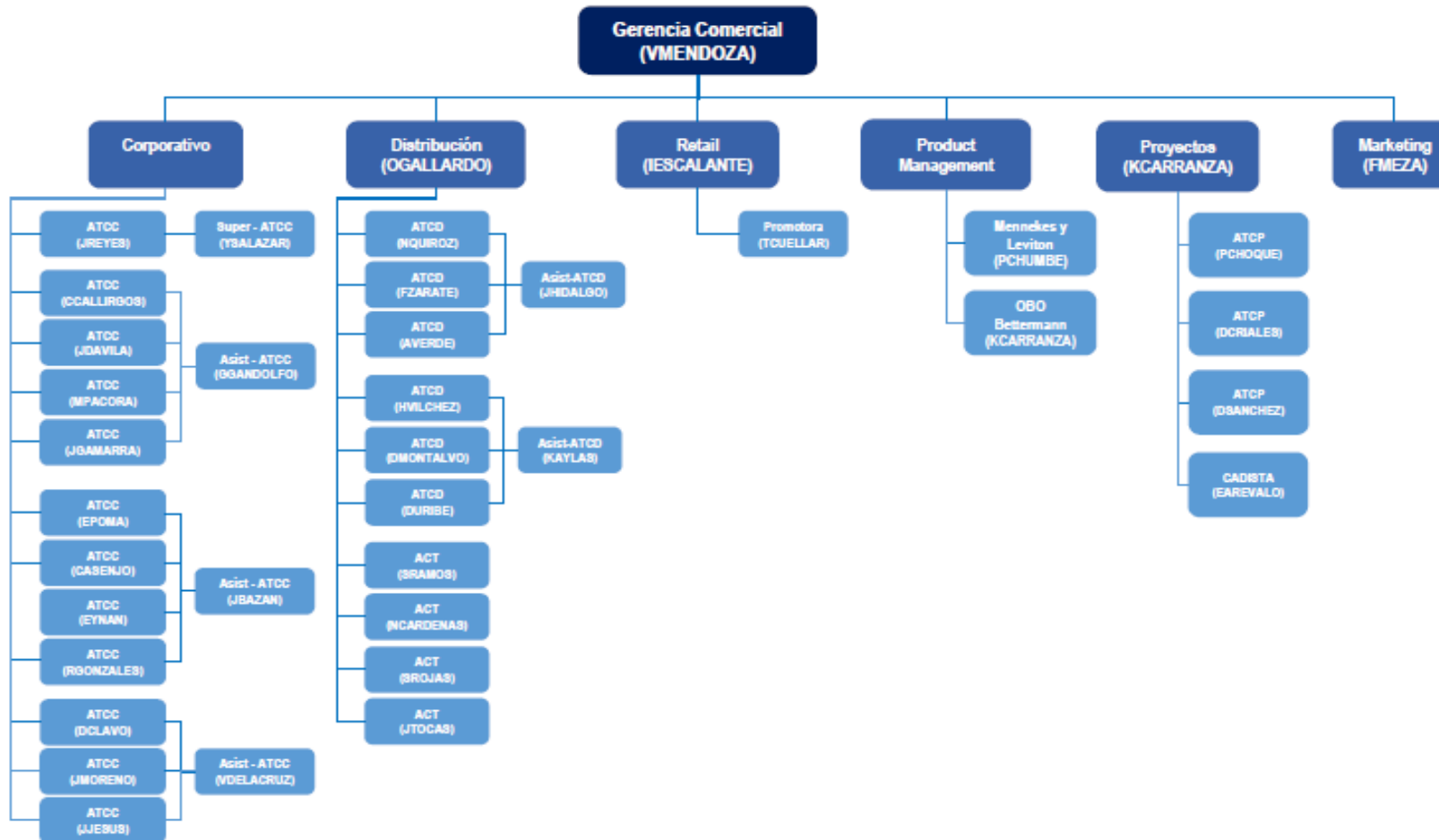
### 3. Acciones estratégicas de recursos humanos

#### 3.1 Reclutamiento y selección de personal

- Se interactuará con universidades e institutos para ingresar a la base de datos de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Electrónica y carreras afines para armar una base de datos de currículum o postulantes en las áreas de mayor relevancia como comercial y operaciones, y se gestionará a través de la participación de una feria virtual de bolsa de trabajo, plataforma con un app propio, para los estudiantes de últimos ciclos que deseen realizar prácticas profesionales con la opción de desarrollar línea de carrera después de 6 meses o 1 año de laborar dentro de la empresa. La principal prueba es de *assessment center* o casos reales que permita conocer en base a sus aptitudes y actitudes cómo se desenvolverán en cada situación. Se permitirá el ingreso de 1 o 2 practicantes en cada área de mayor relevancia; este ingreso se realizará 2 veces al año, al inicio de cada semestre.
- Para el caso de jefaturas o gerencias se realizará a través del *head hunting* para ubicar personas talentosas en puestos primordiales.
- Para el caso de puestos secundarios, se actualizará el perfil de puesto y se validará con el CV de la base de datos o recibidos.
- Entrevista preliminar: preguntas pequeñas por *mailing* o teléfono.
- Se gestionarán pruebas de selección: test de personalidad, *assessment center* y dinámicas entre grupos.
- Se culminará con 2 tipos de entrevista solo con la terna elegida: grupal para buscar enfocar habilidades y competencias según el puesto; y la personal con el jefe inmediato y Gerente General.

- El Jefe decide la selección final

Gráfico 7. Organigrama de la Gerencia Comercial de Electro Enchufe S.A.C.



Fuente: Gerencia Comercial Electro Enchufe S.A.C.



### **3.2 Inducción de personal**

- Se realizará un video institucional de 4 minutos, mostrando la cultura organizacional y brindando la bienvenida a la familia Electro Enchufe.
- Se entregará el RITT y manual de funciones.
- La persona contratada pasará por un proceso de inducción con todas las jefaturas y gerencias, culminando con los dueños de la empresa, para su integración.

### **3.3 Administración y evaluación del desempeño**

- Se realizará una evaluación por competencias, a través del modo de evaluación de 360°.
- La evaluación se realizará cada vez que se renueve el contrato, el 90% tienen contrato a 3 meses.
- Se brindará una capacitación a los evaluadores, el objetivo es que en cada evaluación se busque mejorar el desenvolvimiento de cada uno para la mejora de la persona y la empresa, el *feedback* debe ser siempre para mejorar.

### **3.4 Línea de carrera y planes de sucesión**

- Se analizará una línea de carrera para las áreas comercial y operaciones, de acuerdo con el mercado.

### **3.5 Capacitación y desarrollo**

- Se desarrollará un plan de capacitación trimestral por medio del área de talento humano, se apoya en instituciones como Cámara de Comercio de Lima, Cámara de Comercio Alemana Peruana, institutos especializados, bancos, proveedores e inversión propia de la empresa.
- Toda capacitación será sobre la base de las competencias que se determinará por puesto.

### **3.6 Retención de personal**

- Se gestionarán 2 encuestas de clima laboral para todos los colaboradores con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y hacerlos sentir parte de la familia, una empresa en la cual puedan crecer a nivel personal y profesional.
- Se programará un espacio de proyectos por cada área trimestralmente con el objetivo de escuchar nuevas propuestas de cada colaborador, siendo ellos mismos líderes de los proyectos que se ejecutarán a favor de todos.
- Se implementarán sistemas de reconocimiento de logros a nivel personal y grupal mensualmente por área, de acuerdo con el objetivo mensual que determine cada área; el incentivo será no económico.

#### 4. Presupuesto de recursos humanos

Presentamos el presupuesto de recursos humanos, enfocado en colaboradores motivados:

**Tabla 38. Presupuesto de recursos humanos**

<b>Presupuesto de recursos Humanos</b>	<b>2,017</b>	<b>2,018</b>	<b>2,019</b>	<b>2,020</b>	<b>2,021</b>
Programa de motivación	\$ 18,800.00	\$ 18,800.00	\$ 18,800.00	\$ 18,800.00	\$ 18,800.00
Programa de capacitación	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
Programa de retención	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Personal de almacén	\$ 23,758.00	\$ 23,758.00	\$ 23,758.00	\$ 23,758.00	\$ 23,758.00
Personal de comercial	\$ 47,515.00	\$ 47,515.00	\$ 47,515.00	\$ 47,515.00	\$ 47,515.00
<b>Total presupuesto de recursos humanos</b>	<b>\$ 120,073.00</b>	<b>\$ 120,073.00</b>	<b>\$ 120,073.00</b>	<b>\$ 120,073.00</b>	<b>\$ 120,073.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

## Capítulo X. Plan funcional de responsabilidad social

### 1. Objetivos del plan de responsabilidad social

Los siguientes objetivos buscan que los cinco grupos de interés, según el anexo 2, se alineen para el logro de este plan, mediante la interrelación de clientes internos y externos, accionistas y proveedores se buscará promover el cuidado del medio ambiente y salud.

**Tabla 39. Objetivos de responsabilidad social**

Objetivos	Corto Plazo (2017)	Mediano Plazo (2018-2019)	Largo Plazo (2020-2021)
Promover el cuidado del medio ambiente y salud con el uso adecuado de materiales eléctricos	X	X	X
Respaldar el uso adecuado de la Norma Técnica Peruana para las instalaciones eléctricas adecuadas	X	X	X
Desarrollar una cultura de reciclaje y reutilización de Productos Eléctricos		X	X

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 2. Acciones estratégicas de responsabilidad social

- Implementar un catálogo de productos para el cuidado del medio ambiente con productos como cables, cajas de pase, tableros eléctricos que están compuestos por PVC libre de halógeno, es decir, productos libres de emisión de humo tóxico y que cumplen con la ISO Medio Ambiental 14001.
- Desarrollar un manual de uso correcto de la electricidad según la Norma Técnica Peruana en instalaciones eléctricas, sin que afecte la vida de las personas en su hogar, como ocasionar un corto circuito o pérdida de luz, para la continuidad de sus labores en el día a día.
- Instalar soluciones eléctricas a una casa de niños en Lurín: “Hogar Tablada Lurín” con el objetivo de instalar salones para que ellos tengan la seguridad de su hogar y respaldar sus vidas con una instalación correcta.
- Instalar zonas de reciclajes en las tres sucursales para incentivar una cultura de reciclaje de productos eléctricos que hayan cumplido su periodo de vida útil y a través de talleres de hogar hechos por la empresa, incentivar la reutilización armando adornos, herramientas o accesorios para el hogar, quedando para uso propio de los colaboradores y/o clientes.

### 3. Presupuesto de responsabilidad social

Se pedirá apoyo a proveedores del extranjero con notas de crédito para la instalación de materiales eléctricos a la casa de niños “Hogar Tablada Lurín”. Se detalla el presupuesto del área:

**Tabla 40. Presupuesto de responsabilidad social**

<b>Presupuesto de responsabilidad social</b>	<b>2,017</b>	<b>2,018</b>	<b>2,019</b>	<b>2,020</b>	<b>2,021</b>
Promover el cuidado del medio ambiente, salud y respaldar el uso adecuado de NTP	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Desarrollar un cultura de reciclaje y reutilizacion para clientes y colaboradores		\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
<b>Total presupuesto de responsabilidad social</b>	<b>\$ 1,500.00</b>	<b>\$ 3,500.00</b>	<b>\$ 3,500.00</b>	<b>\$ 3,500.00</b>	<b>\$ 3,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

## Capítulo XI. Plan financiero

El plan financiero ha tomado como base los EE.FF. del año 2016 para la proyección de los siguientes cinco años desde el 2017 al 2021, incluyendo los adicionales del presupuesto de cada plan funcional.

### 1. Objetivos del plan financiero

El objetivo es analizar a la empresa Electro Enchufe S.A.C. a través de las estrategias planteadas, su rentabilidad y sostenibilidad para los siguientes cinco años con el plan financiero propuesto.

**Tabla 41. Objetivos del plan financiero**

Objetivos	Corto Plazo (2017)	Mediano Plazo (2018-2019)	Largo Plazo (2020-2021)
Incrementar el ROA hasta el 2020 en 5%		X	X
Lograr Eficiencia Operativa hasta el 2010 a 16%	X	X	X
Lograr Eficiencia del proyecto con resultados optimos en VAN y TIR		X	X

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 2. Supuestos de estados financieros

Se deben considerar los siguientes supuestos para el análisis del planteamiento de estados financieros y proyecciones para los siguientes cinco años.

**Tabla 42. Supuestos de estados financieros**

* Tiempo de proyección de cinco años: 2017-2021
* Proyección de Ventas es de 9% para los 2 primeros años; y 11% para los 3 años siguientes.
* Inversión del activo fijo del nuevo almacén Sur
* $K_d = 5\%$ , tasa del financiamiento Leasing a 5 años
* Los Gastos administrativos se consideran base 2016 ( año 0)
* Los Gastos de Ventas crece al ritmo del aumento de Proyección de Ventas.
* La estructura del financiamiento según el anexo 5 es de 92% deuda y 8% patrimonio.
* Tasa de Impuesto a la Renta es de 29.50%
* Se sigue repartiendo utilidades para los siguientes cinco años a una tasa de 8%.

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 3. Estado de resultado proyectado global sin estrategia

Se detalla el estado de resultado sin ninguna inversión o presupuesto para los siguientes años, se considera el supuesto de mantener el mismo porcentaje de gastos de administración para los siguientes cinco años.

**Tabla 43. Estado de resultado proyectado sin estrategia**

**ELECTRO ENCHUFE S.A.C.  
ESTADO DE RESULTADOS  
INTEGRALES**

AL 31 DE DICIEMBRE (2017-2021)

(Expresado en Dólares)

	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ventas Netas	11,554,828	100%	12,132,570	100%	12,739,198	100%	13,376,158	100%	14,044,966	100%	14,747,214	100%
Costo de Ventas	-7,282,257	-63%	7,643,519	63%	8,025,695	63%	8,426,980	63%	8,848,329	63%	9,290,745	63%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	4,272,571	37%	4,489,051	37%	4,713,503	37%	4,949,179	37%	5,196,637	37%	5,456,469	37%
Gastos de Administración	-923,436	-8%	-923,436	-8%	-923,436	-7%	-923,436	-7%	-923,436	-7%	-923,436	-6%
GASTOS DE VENTAS	-1,503,874	-13%	-1,579,068	-13%	-1,658,021	-13%	-1,740,922	-13%	-1,827,968	-13%	-1,919,366	-13%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	-2,427,310	-21%	-2,502,503	-21%	-2,581,457	-20%	-2,664,358	-20%	-2,751,404	-20%	-2,842,802	-19%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	1,845,262	16%	1,986,548	16%	2,132,047	17%	2,284,821	17%	2,445,234	17%	2,613,667	18%
Ingresos Financieros (Egresos)	218,034	2%		0%		0%		0%		0%		0%
Gastos Financieros	-73,900	-1%	-73,900	-1%	-73,900	-1%	-73,900	-1%	-73,900	-1%	-73,900	-1%
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS</b>	144,134	1%	-73,900	-1%	-73,900	-1%	-73,900	-1%	-73,900	-1%	-73,900	-1%
<b>RESULT. ANTES DE PART. E IMPTOS.</b>	1,989,395	17%	1,912,647	16%	2,058,146	16%	2,210,920	17%	2,371,333	17%	2,539,767	17%
Participación de los trabajadores	-151,891	-1%	-153,012	-1%	-164,652	-1%	-176,874	-1%	-189,707	-1%	-203,181	-1%
Impuesto a la renta	-489,089	-4%	-519,092	-4%	-558,581	-4%	-600,044	-4%	-643,580	-5%	-689,293	-5%
<b>UTILIDAD NETA</b>	1,348,416	12%	1,240,543	10%	1,334,914	10%	1,434,003	11%	1,538,047	11%	1,647,293	11%

(\*)Ventas crecen en base a proyección del PBI 5% anual

Fuente: Elaboración propia 2017.

**4. Estado de resultado proyectado global con estrategia**

Se detalla el estado de resultado con las inversiones y presupuestos de las áreas funcionales del plan estratégico, se consideran los supuestos de la tabla 42.

**Tabla 44. Estado de resultado proyectado con estrategia**

**ELECTRO ENCHUFE S.A.C.  
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES**

AL 31 DE DICIEMBRE (2017-2021)

(Expresado en Dólares)

	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ventas Netas	\$ 11,554,828.40	100%	\$ 12,594,762.96	100%	\$ 13,854,239.25	100%	\$ 15,378,205.57	100%	\$ 17,069,808.18	100%	\$ 18,947,487.08	100%
Costos de Ventas	\$ -7,282,256.94	-63%	\$ -7,808,753.03	-62%	\$ -8,589,628.34	-62%	\$ -9,534,487.45	-62%	\$ -10,583,281.07	-62%	\$ -11,747,441.99	-62%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 4,272,571.46	37%	\$ 4,786,009.92	38%	\$ 5,264,610.92	38%	\$ 5,843,718.12	38%	\$ 6,486,527.11	38%	\$ 7,200,045.09	38%
Gastos de Administración	\$ -923,435.74	-8%	\$ -923,435.74	-7%	\$ -923,435.74	-7%	\$ -923,435.74	-6%	\$ -923,435.74	-5%	\$ -923,435.74	-5%
Gastos de Ventas	\$ -1,503,873.85	-13%	\$ -1,385,423.93	-11%	\$ -1,523,966.32	-11%	\$ -1,691,602.61	-11%	\$ -1,877,678.90	-11%	\$ -2,084,223.58	-11%
Gastos de Recursos Humanos			\$ -120,073.00	-1%	\$ -120,073.00	-1%	\$ -120,073.00	-1%	\$ -120,073.00	-1%	\$ -120,073.00	-1%
Gasto de Marketing			\$ -196,921.44	-2%	\$ -215,813.59	-2%	\$ -238,673.08	-2%	\$ -264,047.12	-2%	\$ -292,212.31	-2%
Gastos de RSE			\$ -1,500.00	0%	\$ -3,500.00	0%	\$ -3,500.00	0%	\$ -3,500.00	0%	\$ -3,500.00	0%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	\$ -2,427,309.58	-21%	\$ -2,627,354.11	-21%	\$ -2,786,788.64	-20%	\$ -2,977,284.43	-19%	\$ -3,188,734.76	-19%	\$ -3,423,444.62	-18%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 1,845,261.87	16%	\$ 2,158,655.82	17%	\$ 2,477,822.27	18%	\$ 2,866,433.68	19%	\$ 3,297,792.35	19%	\$ 3,776,600.47	20%
Otros Ingresos (Egresos)	\$ 218,033.92	2%										
Gastos Financieros	\$ -73,900.38	-1%	\$ -80,551.42	-1%	\$ -88,606.56	-1%	\$ -98,353.28	-1%	\$ -109,172.14	-1%	\$ -121,181.08	-1%
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS</b>	\$ 144,133.53	1%	\$ -80,551.42	-1%	\$ -88,606.56	-1%	\$ -98,353.28	-1%	\$ -109,172.14	-1%	\$ -121,181.08	-1%
<b>RESULT. ANTES DE PART. E IMPTOS.</b>	\$ 1,989,395.41	17%	\$ 2,078,104.40	16%	\$ 2,389,215.71	17%	\$ 2,768,080.40	18%	\$ 3,188,620.21	19%	\$ 3,655,419.39	19%
Participación de los trabajadores	\$ -151,890.68	-1%	\$ -166,248.35	-1%	\$ -191,137.26	-1%	\$ -221,446.43	-1%	\$ -255,089.62	-1%	\$ -292,433.55	-2%
Impuesto a la renta	\$ -489,088.54	-4%	\$ -563,997.53	-4%	\$ -648,433.14	-5%	\$ -751,257.02	-5%	\$ -865,391.52	-5%	\$ -992,080.82	-5%
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 1,348,416.19	12%	\$ <b>1,347,858.51</b>	11%	\$ <b>1,549,645.31</b>	11%	\$ <b>1,795,376.95</b>	12%	\$ <b>2,068,139.07</b>	12%	\$ <b>2,370,905.02</b>	13%
Depreciación y Amortización	\$ 144,881.04		\$ 148,265.65		\$ 148,265.65		\$ 148,265.65		\$ 148,265.65		\$ 148,265.65	
<b>EBITDA</b>	\$ 1,990,142.91	17%	\$ 2,306,921.47	18%	\$ 2,626,087.92	19%	\$ 3,014,699.33	20%	\$ 3,446,058.00	20%	\$ 3,924,866.12	21%

Fuente: Elaboración propia 2017.

**5. Estado de resultado proyectado por marca con estrategia**

El 60% de las ventas está representado por las seis marcas de representación exclusiva y con mayor margen de rentabilidad, por ello presentamos el estado de resultado proyectado de los cinco años por cada una de las marcas.

**Tabla 45. Estado de resultado proyectado por marca del año 0 (expresado en dólares)**

	AÑO 0	%	MENNEKES	%	LEVITON	%	ALEX	%	SOLERA	%	HAGER	%	OBO BETTERMA NN	%	OTROS	%
VENTAS NETAS	\$ 11,554,828.40	100%	2,853,868.32	100%	\$ 2,150,007.02	100%	\$ 978,780.51	100%	\$ 282,980.69	100%	\$ 231,502.40	100%	\$ 139,637.05	100%	\$ 4,918,052.41	100%
COSTO DE VENTAS	\$ -7,282,256.94	-63%	-1,431,675.92	-50%	\$ -1,472,901.71	-69%	\$ -585,324.09	-60%	\$ -168,338.93	-59%	\$ -126,522.77	-55%	\$ -65,633.56	-47%	\$ -3,431,859.96	-70%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 4,272,571.46	37%	1,422,192.40	50%	\$ 677,105.31	31%	\$ 393,456.42	40%	\$ 114,641.76	41%	\$ 104,979.63	45%	\$ 74,003.49	53%	\$ 1,486,192.45	30%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -923,435.74	-8%	-228,074.70	-8%	\$ -171,823.70	-8%	\$ -78,221.92	-8%	\$ -22,615.18	-8%	\$ -18,501.15	-8%	\$ -11,159.48	-8%	\$ -393,039.62	-8%
GASTOS DE VENTAS	\$ -1,503,873.85	-13%	-371,434.16	-13%	\$ -279,825.82	-13%	\$ -127,389.38	-13%	\$ -36,830.25	-13%	\$ -30,130.30	-13%	\$ -18,173.92	-13%	\$ -640,090.02	-13%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	\$ -2,427,309.58	-21%	-599,508.85	-21%	\$ -451,649.52	-21%	\$ -205,611.30	-21%	\$ -59,445.43	-21%	\$ -48,631.44	-21%	\$ -29,333.40	-21%	\$ -1,033,129.64	-21%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 1,845,261.87	16%	822,683.55	29%	\$ 225,455.79	10%	\$ 187,845.12	19%	\$ 55,196.33	20%	\$ 56,348.19	24%	\$ 44,670.09	32%	\$ 453,062.80	9%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 144,133.53	1%	35,598.81	1%	\$ 26,818.93	1%	\$ 12,209.19	1%	\$ 3,529.87	1%	\$ 2,887.73	1%	\$ 1,741.82	1%	\$ 61,347.19	1%
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS</b>	\$ 144,133.53	1%	35,598.81	1%	\$ 26,818.93	1%	\$ 12,209.19	1%	\$ 3,529.87	1%	\$ 2,887.73	1%	\$ 1,741.82	1%	\$ 61,347.19	1%
<b>RESULT. ANTES DE PART. E IMPTOS.</b>	\$ 1,989,395.41	17%	858,282.36	30%	\$ 252,274.72	12%	\$ 200,054.31	20%	\$ 58,726.20	21%	\$ 59,235.92	26%	\$ 46,411.91	33%	\$ 514,410.00	10%
Participación de los trabajadores	\$ -151,890.68	-1%	-66,946.02	-2%	\$ -17,659.23	-1%	\$ -14,804.02	-2%	\$ -4,110.83	-1%	\$ -4,620.40	-2%	\$ -3,620.13	-3%	\$ -40,123.98	-1%
Impuesto a la renta	\$ -489,088.54	-4%	-209,704.13	-7%	\$ -62,173.11	-3%	\$ -49,091.33	-5%	\$ -14,473.07	-5%	\$ -14,473.11	-6%	\$ -11,339.82	-8%	\$ -128,057.22	-3%
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 1,348,416.19	12%	581,632.20	20%	\$ 172,442.39	8%	\$ 136,158.96	14%	\$ 40,142.29	14%	\$ 40,142.40	17%	\$ 31,451.96	23%	\$ 346,228.79	7%

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 46. Estado de resultado proyectado por marca del año 1 (expresado en dólares)**

	AÑO 1	%	MENNEKES	%	LEVITON	%	ALEX	%	SOLERA	%	HAGER	%	OBO BETTERMA NN	%	OTROS	%
VENTAS NETAS	\$ 12,594,762.96	100%	3,110,716.47	100%	\$ 2,343,507.65	100%	\$ 1,066,870.76	100%	\$ 308,448.95	100%	\$ 252,337.62	100%	\$ 152,204.38	100%	\$ 5,360,677.13	100%
COSTO DE VENTAS	\$ -7,808,753.03	-62%	-1,555,358.23	-50%	\$ -1,617,020.28	-69%	\$ -640,122.45	-60%	\$ -181,984.88	-59%	\$ -138,785.69	-55%	\$ -71,536.06	-47%	\$ -3,603,929.63	-67%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 4,786,009.92	38%	1,555,358.23	50%	\$ 726,487.37	31%	\$ 426,748.30	40%	\$ 126,464.07	41%	\$ 113,551.93	45%	\$ 80,668.32	53%	\$ 1,756,747.50	33%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -923,435.74	-7%	-228,074.70	-7%	\$ -171,823.70	-7%	\$ -78,221.92	-7%	\$ -22,615.18	-7%	\$ -18,501.15	-7%	\$ -11,159.48	-7%	\$ -393,039.62	-7%
GASTOS DE VENTAS	\$ -1,385,423.93	-11%	-342,178.81	-11%	\$ -257,785.84	-11%	\$ -117,355.78	-11%	\$ -33,929.38	-11%	\$ -27,757.14	-11%	\$ -16,742.48	-11%	\$ -589,674.48	-11%
<b>GASTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	\$ -120,073.00	-1%	-29,656.22	-1%	\$ -22,341.98	-1%	\$ -10,171.08	-1%	\$ -2,940.62	-1%	\$ -2,405.68	-1%	\$ -1,451.05	-1%	\$ -51,106.37	-1%
<b>GASTO DE MARKETING</b>	\$ -196,921.44	-2%	-48,636.63	-2%	\$ -36,641.17	-2%	\$ -16,680.72	-2%	\$ -4,822.66	-2%	\$ -3,945.35	-2%	\$ -2,379.74	-2%	\$ -83,815.18	-2%
<b>GASTOS DE RSE</b>	\$ -1,500.00	0%	-370.48	0%	\$ -279.11	0%	\$ -127.06	0%	\$ -36.74	0%	\$ -30.05	0%	\$ -18.13	0%	\$ -638.44	0%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	\$ -2,627,354.11	-21%	-648,916.83	-21%	\$ -488,871.80	-21%	\$ -222,556.57	-21%	\$ -64,344.57	-21%	\$ -52,639.36	-21%	\$ -31,750.88	-21%	\$ -1,118,274.09	-21%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 2,158,655.82	17%	906,441.40	29%	\$ 237,615.57	10%	\$ 204,191.73	19%	\$ 62,119.50	20%	\$ 60,912.57	24%	\$ 48,917.44	32%	\$ 638,473.41	12%
GASTOS FINANCIEROS	\$ -80,551.42	-1%	-19,894.98	-1%	\$ -14,988.20	-1%	\$ -6,823.31	-1%	\$ -1,972.72	-1%	\$ -1,613.86	-1%	\$ -973.44	-1%	\$ -34,284.90	-1%
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS</b>	\$ -80,551.42	-1%	-19,894.98	-1%	\$ -14,988.20	-1%	\$ -6,823.31	-1%	\$ -1,972.72	-1%	\$ -1,613.86	-1%	\$ -973.44	-1%	\$ -34,284.90	-1%
<b>RESULT. ANTES DE PART. E IMPTOS.</b>	\$ 2,078,104.40	16%	886,546.42	28%	\$ 222,627.37	9%	\$ 197,368.42	18%	\$ 60,146.77	19%	\$ 59,298.71	23%	\$ 47,944.00	31%	\$ 604,188.52	11%
Participación de los trabajadores	\$ -166,248.35	-1%	-70,923.71	-2%	\$ -17,810.19	-1%	\$ -15,789.47	-1%	\$ -4,811.74	-2%	\$ -4,743.90	-2%	\$ -3,835.52	-3%	\$ -48,335.08	-1%
Impuesto a la renta	\$ -563,997.53	-4%	-240,608.70	-8%	\$ -60,421.07	-3%	\$ -53,565.79	-5%	\$ -16,323.83	-5%	\$ -16,093.67	-5%	\$ -13,012.00	-9%	\$ -163,976.76	-3%
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 1,347,858.51	11%	575,014.01	18%	\$ 144,396.11	6%	\$ 128,013.16	12%	\$ 39,011.20	13%	\$ 38,461.14	15%	\$ 31,096.48	20%	\$ 391,876.67	7%

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 47. Estado de resultado proyectado por marca del año 2 (expresado en dólares)**

	AÑO 2	%	MENNEKES	%	LEVITON	%	ALEX	%	SOLERA	%	HAGER	%	OBO BETTERMA NN	%	OTROS	%
VENTAS NETAS	\$ 13,854,239.25	100%	3,421,788.12	100%	\$ 2,577,858.42	100%	\$ 1,173,557.83	100%	\$ 339,293.85	100%	\$ 277,571.38	100%	\$ 167,424.82	100%	\$ 5,896,744.84	100%
COSTO DE VENTAS	\$ -8,589,628.34	-62%	-1,710,894.06	-50%	\$ -1,778,722.31	-69%	\$ -704,134.70	-60%	\$ -200,183.37	-59%	\$ -152,664.26	-55%	\$ -78,689.67	-47%	\$ -3,964,322.59	-67%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 5,264,610.92	38%	1,710,894.06	50%	\$ 799,136.11	31%	\$ 469,423.13	40%	\$ 139,110.48	41%	\$ 124,907.12	45%	\$ 88,735.16	53%	\$ 1,932,422.25	33%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -923,435.74	-7%	-228,074.70	-7%	\$ -171,823.70	-7%	\$ -78,221.92	-7%	\$ -27,703.07	-8%	\$ -27,703.07	-10%	\$ -27,703.07	-17%	\$ -362,206.20	-6%
GASTOS DE VENTAS	\$ -1,523,966.32	-11%	-376,396.69	-11%	\$ -283,564.43	-11%	\$ -129,091.36	-11%	\$ -45,718.99	-13%	\$ -45,718.99	-16%	\$ -45,718.99	-27%	\$ -597,756.87	-10%
<b>GASTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	\$ -120,073.00	-1%	-29,656.22	-1%	\$ -22,341.98	-1%	\$ -10,171.08	-1%	\$ -3,602.19	-1%	\$ -3,602.19	-1%	\$ -3,602.19	-2%	\$ -47,097.14	-1%
<b>GASTO DE MARKETING</b>	\$ -215,813.59	-2%	-53,302.70	-2%	\$ -40,156.44	-2%	\$ -18,281.03	-2%	\$ -6,474.41	-2%	\$ -6,474.41	-2%	\$ -6,474.41	-4%	\$ -84,650.20	-1%
<b>GASTOS DE RSE</b>	\$ -3,500.00	0%	-864.45	0%	\$ -651.25	0%	\$ -296.48	0%	\$ -105.00	0%	\$ -105.00	0%	\$ -105.00	0%	\$ -1,372.83	0%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	\$ -2,786,788.64	-20%	-688,294.76	-20%	\$ -518,537.79	-20%	\$ -236,061.87	-20%	\$ -83,603.66	-25%	\$ -83,603.66	-30%	\$ -83,603.66	-50%	\$ -1,093,083.25	-19%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 2,477,822.27	18%	1,022,599.30	30%	\$ 280,598.32	11%	\$ 233,361.26	20%	\$ 55,506.82	16%	\$ 41,303.46	15%	\$ 5,131.50	3%	\$ 839,339.00	14%
GASTOS FINANCIEROS	\$ -88,606.56	-1%	-21,884.48	-1%	\$ -16,487.02	-1%	\$ -7,505.64	-1%	\$ -2,658.20	-1%	\$ -2,658.20	-1%	\$ -2,658.20	-2%	\$ -34,754.82	-1%
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS</b>	\$ -88,606.56	-1%	-21,884.48	-1%	\$ -16,487.02	-1%	\$ -7,505.64	-1%	\$ -2,658.20	-1%	\$ -2,658.20	-1%	\$ -2,658.20	-2%	\$ -34,754.82	-1%
<b>RESULT. ANTES DE PART. E IMPTOS.</b>	\$ 2,389,215.71	17%	1,000,714.82	29%	\$ 264,111.30	10%	\$ 225,855.62	19%	\$ 52,848.62	16%	\$ 38,645.26	14%	\$ 2,473.30	1%	\$ 804,584.18	14%
Participación de los trabajadores	\$ -191,137.26	-1%	-80,057.19	-2%	\$ -21,128.90	-1%	\$ -18,068.45	-2%	\$ -4,227.89	-1%	\$ -3,091.62	-1%	\$ -197.86	0%	\$ -64,366.73	-1%
Impuesto a la renta	\$ -648,433.14	-5%	-271,594.00	-8%	\$ -71,679.81	-3%	\$ -61,297.22	-5%	\$ -14,343.12	-4%	\$ -10,488.32	-4%	\$ -671.25	0%	\$ -218,364.15	-4%
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 1,549,645.31	11%	649,063.63	19%	\$ 171,302.59	7%	\$ 146,489.96	12%	\$ 34,277.62	10%	\$ 25,065.32	9%	\$ 1,604.18	1%	\$ 521,853.30	9%

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 48. Estado de resultado proyectado por marca del año 3 (expresado en dólares)**

	AÑO 3	%	MENNEKES	%	LEVITON	%	ALEX	%	SOLERA	%	HAGER	%	OBO BETTERMA NN	%	OTROS	%
VENTAS NETAS	\$ 15,378,205.57	100%	3,798,184.81	100%	\$ 2,861,422.84	100%	\$ 1,302,649.19	100%	\$ 376,616.17	100%	\$ 308,104.23	100%	\$ 185,841.55	100%	\$ 6,545,386.77	100%
COSTO DE VENTAS	\$ -9,534,487.45	-62%	-1,899,092.40	-50%	\$ -1,974,381.76	-69%	\$ -781,589.52	-60%	\$ -222,203.54	-59%	\$ -169,457.33	-55%	\$ -87,345.53	-47%	\$ -4,400,398.07	-67%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 5,843,718.12	38%	1,899,092.40	50%	\$ 887,041.08	31%	\$ 521,059.68	40%	\$ 154,412.63	41%	\$ 138,646.90	45%	\$ 98,496.02	53%	\$ 2,144,988.70	33%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -923,435.74	-6%	-228,074.70	-6%	\$ -171,823.70	-6%	\$ -78,221.92	-6%	\$ -27,703.07	-7%	\$ -27,703.07	-9%	\$ -27,703.07	-15%	\$ -362,206.20	-6%
GASTOS DE VENTAS	\$ -1,691,602.61	-11%	-417,800.33	-11%	\$ -314,756.51	-11%	\$ -143,291.41	-11%	\$ -50,748.08	-13%	\$ -50,748.08	-16%	\$ -50,748.08	-27%	\$ -663,510.12	-10%
<b>GASTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	\$ -120,073.00	-1%	-29,656.22	-1%	\$ -22,341.98	-1%	\$ -10,171.08	-1%	\$ -3,602.19	-1%	\$ -3,602.19	-1%	\$ -3,602.19	-2%	\$ -47,097.14	-1%
<b>GASTO DE MARKETING</b>	\$ -238,673.08	-2%	-58,948.65	-2%	\$ -44,409.90	-2%	\$ -20,217.40	-2%	\$ -7,160.19	-2%	\$ -7,160.19	-2%	\$ -7,160.19	-4%	\$ -93,616.55	-1%
<b>GASTOS DE RSE</b>	\$ -3,500.00	0%	-864.45	0%	\$ -651.25	0%	\$ -296.48	0%	\$ -105.00	0%	\$ -105.00	0%	\$ -105.00	0%	\$ -1,372.83	0%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	\$ -2,977,284.43	-19%	-735,344.35	-19%	\$ -553,983.34	-19%	\$ -252,198.29	-19%	\$ -89,318.53	-24%	\$ -89,318.53	-29%	\$ -89,318.53	-48%	\$ -1,167,802.86	-18%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 2,866,433.68	19%	1,163,748.06	31%	\$ 333,057.74	12%	\$ 268,861.39	21%	\$ 65,094.10	17%	\$ 49,328.37	16%	\$ 9,177.49	5%	\$ 977,185.84	15%
GASTOS FINANCIEROS	\$ -98,353.28	-1%	-24,291.78	-1%	\$ -18,300.60	-1%	\$ -8,331.26	-1%	\$ -2,950.60	-1%	\$ -2,950.60	-1%	\$ -2,950.60	-2%	\$ -38,577.85	-1%
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS</b>	\$ -98,353.28	-1%	-24,291.78	-1%	\$ -18,300.60	-1%	\$ -8,331.26	-1%	\$ -2,950.60	-1%	\$ -2,950.60	-1%	\$ -2,950.60	-2%	\$ -38,577.85	-1%
<b>RESULT. ANTES DE PART. E IMPTOS.</b>	\$ 2,768,080.40	18%	1,139,456.28	30%	\$ 314,757.15	11%	\$ 260,530.13	20%	\$ 62,143.50	17%	\$ 46,377.77	15%	\$ 6,226.89	3%	\$ 938,607.99	14%
Participación de los trabajadores	\$ -221,446.43	-1%	-91,156.50	-2%	\$ -25,180.57	-1%	\$ -20,842.41	-2%	\$ -4,971.48	-1%	\$ -3,710.22	-1%	\$ -498.15	0%	\$ -75,088.64	-1%
Impuesto a la renta	\$ -751,257.02	-5%	-309,248.44	-8%	\$ -85,425.09	-3%	\$ -70,707.88	-5%	\$ -16,865.75	-4%	\$ -12,586.93	-4%	\$ -1,689.98	-1%	\$ -254,738.21	-4%
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 1,795,376.95	12%	739,031.34	19%	\$ 204,151.48	7%	\$ 168,979.84	13%	\$ 40,306.27	11%	\$ 30,080.62	10%	\$ 4,038.76	2%	\$ 608,781.14	9%

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 49. Estado de resultado proyectado por marca del año 4 (expresado en dólares)**

	AÑO 4	%	MENNEKES	%	LEVITON	%	ALEX	%	SOLERA	%	HAGER	%	OBO BETTERMA NN	%	OTROS	%
VENTAS NETAS	\$ 17,069,808.18	100%	4,215,985.14	100%	\$ 3,176,179.36	100%	\$ 1,445,940.60	100%	\$ 418,043.95	100%	\$ 341,995.69	100%	\$ 206,284.12	100%	\$ 7,265,379.32	100%
COSTO DE VENTAS	\$ -10,583,281.07	-62%	-2,107,992.57	-50%	\$ -2,191,563.76	-69%	\$ -867,564.36	-60%	\$ -246,645.93	-59%	\$ -188,097.63	-55%	\$ -96,953.54	-47%	\$ -4,884,441.86	-67%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 6,486,527.11	38%	2,107,992.57	50%	\$ 984,615.60	31%	\$ 578,376.24	40%	\$ 171,398.02	41%	\$ 153,898.06	45%	\$ 109,330.59	53%	\$ 2,380,937.46	33%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -923,435.74	-5%	-228,074.70	-5%	\$ -171,823.70	-5%	\$ -78,221.92	-5%	\$ -27,703.07	-7%	\$ -27,703.07	-8%	\$ -27,703.07	-13%	\$ -362,206.20	-5%
GASTOS DE VENTAS	\$ -1,877,678.90	-11%	-463,758.37	-11%	\$ -349,379.73	-11%	\$ -159,053.47	-11%	\$ -56,330.37	-13%	\$ -56,330.37	-16%	\$ -56,330.37	-27%	\$ -736,496.24</	

## 6. Estructura de financiamiento

El financiamiento de la inversión proyectada es un total de 879.000 dólares; la estructura se divide en 8% capital propio y 92% con deuda.

## 7. Flujo de caja proyectado

Se detalla el flujo de caja proyectado para los siguientes 5 años considerando los supuestos financieros<sup>8</sup>.

**Tabla 51. Flujo de caja proyectado**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>						
<b>Ingresos</b>						
Utilidad Operativa		\$ 2,158,656	\$ 2,477,822	\$ 2,866,434	\$ 3,297,792	\$ 3,776,600
Participación de Trabajadores (8%)		\$ -166,248	\$ -191,137	\$ -221,446	\$ -255,090	\$ -292,434
EBIT		\$ 1,992,407	\$ 2,286,685	\$ 2,644,987	\$ 3,042,703	\$ 3,484,167
Impuesto a la Renta (29.5%)		\$ -587,760	\$ -674,572	\$ -780,271	\$ -897,597	\$ -1,027,829
Depreciación		\$ 148,266	\$ 148,266	\$ 148,266	\$ 148,266	\$ 148,266
EBITDA		\$ 1,552,913	\$ 1,760,379	\$ 2,012,982	\$ 2,293,371	\$ 2,604,603
<b>Egresos</b>						
Inversión	\$ -879,000.00					
Compra Activo Fijo	\$ -674,000.00					
Gasto Pre Operativo	\$ -155,000.00					
Capital de Trabajo	\$ -50,000.00					
Recupero del Capital de Trabajo						\$ 50,000.00
<b>CAPEX</b>	<b>\$ -1,758,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 50,000.00</b>
Valor de Liquidación de Activos						\$ 611,000.00
<b>FLUJO CAJA ECONOMICO</b>	<b>-1,758,000.00</b>	<b>1,552,912.91</b>	<b>1,760,378.59</b>	<b>2,012,981.66</b>	<b>2,293,371.08</b>	<b>3,265,603.33</b>
<b>Financiamiento Neto</b>						
Principal	\$ 805,000.00					
Amortización		\$ -145,685	\$ -152,969	\$ -160,617	\$ -168,648	\$ -177,081
Intereses		\$ -36,120	\$ -28,836	\$ -21,188	\$ -13,157	\$ -4,724
Escudo Tributario (29.5%)		\$ 10,655	\$ 8,507	\$ 6,250	\$ 3,881	\$ 1,394
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>\$ 805,000.00</b>	<b>\$ -171,150</b>	<b>\$ -173,298</b>	<b>\$ -175,555</b>	<b>\$ -177,924</b>	<b>\$ -180,411</b>
<b>FLUJO CAJA FINANCIERO</b>	<b>\$ -953,000.00</b>	<b>\$ 1,381,763.37</b>	<b>\$ 1,587,080.19</b>	<b>\$ 1,837,427</b>	<b>\$ 2,115,447</b>	<b>\$ 3,085,192</b>
<b>Evaluación Económica</b>						
WACC		19.96%				
VAN		4,348,306				
TIR		98%				
<b>Evaluación Financiera</b>						
COK		21.39%				
VAN		4,434,750				
TIR		158%				

Fuente: Elaboración propia 2017.

Se consideró como valor para la tasa requerida por el accionista (COK) de la empresa para el nivel de riesgo del plan estratégico un valor de 21,39%.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Ver la tabla 42.

<sup>9</sup> Ver el anexo 6, cálculo del COK y WACC.



## 8. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se analiza sobre la base de la demanda, ya que es una variable que está sujeta por la incertidumbre, ya que la proyección de la demanda es un estimado; para ello se determinarán los nuevos valores de la TIR y el VAN Económico frente a los cinco escenarios que se presenta en el siguiente análisis.

Según la tabla 52, se demuestra la sensibilidad del VAN Económico en cinco escenarios de la fluctuación de la demanda:

**Tabla 52. Análisis de sensibilidad**

Variación	VARIACIÓN DEMANDA (Ventas Totales)				
	11%	15%	20%	-5%	-10%
TIR ECONÓMICA	98%	110%	121%	64%	53%
VAN ECONÓMICA	\$ 4,348,305.72	\$ 5,418,269.46	\$ 6,556,896.22	\$ 1,950,933.75	\$ 1,335,835.23

Fuente: Elaboración propia 2017.

## Capítulo XII. Evaluación y control de estrategias

### 1. Balanced Scorecard

Mediante el Mapa Estratégico<sup>10</sup>, se presenta cada una de las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento con sus respectivos objetivos estratégicos; para ello, se presenta el *Balanced Scorecard* como evaluación y control de estrategias.

**Tabla 53. Cuadro de mando integral**

PERSPECTIVAS	N°	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LINEA	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	INDICADORES	INICIATIVAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA	RANGO DE LOS INDICADORES		
				BASE	1	2	3	4	5					VERDE	AMARILLO	ROJO
FINANCIERA	F1	Lograr indicadores positivos en eficiencia operativa	Utilidad Bruta	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	37.00%	Utilidad Bruta / Ventas Netas	Control y gestión de costos de ventas	Gerencia Comercial / Gerencia Operaciones	MENSUAL	>=37%	<36%	<35%
			Utilidad Operativa	16.00%	16.00%	17.00%	18.00%	18.00%	19.00%	Utilidad Operativa / Ventas	Control y gestión de gastos de ventas y Administración	Gerencia General/ Gerencia de Finanzas	MENSUAL	>16%	<16%	<15%
	F2	Lograr posición financiera sólida y favorable con Rentabilidad	Rendimiento sobre la Inversión ( ROA)	15.40%	16%	17%	18%	19%	20%	Utilidad Neta / Activo Total	Presupuesto Maestro Comparativo; Flujo de Caja Proyectado, Estados Financieros actualizados mensualizados	Gerente General/ Gerente de Finanzas	ANUAL	>= 16%	> 16%	< 15%
			Incremento de Ventas Netas	5.00%	9.00%	10.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11% con respecto al año anterior	Seguimiento y control de cuotas a la fuerza de ventas por canal	Gerencia Comercial	MENSUAL	>= 11%	< 11%	< 10%
CLIENTES	C1	Incrementar la participación de Mercado	Mantener la participación de mercado de la principal marca de la empresa: Menckes	75%	80%	80%	80%	80%	80%	Importación de enchufes y tomacorrientes industriales al Perú: Vertrade/ Sumat	Control y gestión de importación de la competencia y nuevas marcas al mercado	Gerente Comercial / Gerente de Operaciones	TRIMESTRAL	>= 80%	< 80%	<75%
			Efectuar 2 Investigaciones de Mercado: Fuente Primaria	0	2	2	2	2	2	IDM Realizado/ IDM Programado	Base de Datos de Clientes, Brief de la Investigación (diseño) y encuesta por canal	Gerente Comercial/ Jefe de Marketing	ANUAL	>2	2	<2
			Incrementar las ventas en Provincia: Arequipa y Piura entre 8 a 10% anual en los siguientes 5 años.	5	6	7	8	9	10	Hasta un 10% anual	Fidelizar a distribuidores de la zona y homologar marcas principales en clientes finales	Gerencia Comercial/ Gerencia de Operaciones	TRIMESTRAL	>= 10%	< 6%	< 5%
	C2	Rentabilizar de manera permanente la relación con los clientes	Realizar 12 eventos internos para potenciar marcas importadas	5	7	9	12	12	12	Eventos Internos/ Eventos Proyectados	Capacitación de clientes para las seis principales marcas; Beneficios de uso según norma técnica	Gerente Comercial / Jefe de Marketing	MENSUAL	>=12	<12	<11
			Incorporar nuevas marcas y líneas de productos	2	2	3	3	4	4	Marcas actuales/ Marcas Proyectadas	Clientes actuales acepten la distribución de nuevas marcas con beneficios exclusivos	Gerente Comercial	TRIMESTRAL	>3	>2	<2
			Implementar 1 programa de fidelización por tipo de cliente: Electro Enchufe CLUB	0	1	1	1	1	1	Programa Realizado/ Programa Programado	Programa de Fidelización: Impresión de tarjetas, CRM por cumpleaños de Gerentes, displays por volumen, descuento de 20% en aniversario	Gerente Comercial/ Jefe de Marketing	ANUAL	> 1	1	< 1
PROCESOS INTERNOS	P11	Ampliar el portafolio de productos innovadores	Desarrollar una área de Inteligencia Comercial para la investigación de productos innovadores	0	1	1	1	1	1	Nuevas Líneas de Productos / Líneas de Productos Totales	Investigación de la competencia por importaciones, participación en ferias en el extranjero, estudio de mercado con marcas actuales	Gerencia Comercial/ Gerencia de Operaciones	BIMENSUAL	>1	1	<1
	P12	Contar con un Sistema de Gestión de Calidad	Implementar el ISO 9001 - Gestión de Calidad	0	0	1	0	0	0	Obtener el ISO 9001	Crear el área de Gestión de Procesos y	Gerente General/ Gerente de Operaciones	ANUAL	1	1	0
	P13	Tener una gestión de logística out como factor diferenciador	Implementar un almacén en el Sur de Lima	0	0	1	0	0	0	Proceso de entrega de órdenes máximo 24 horas	Inversión e implementación del nuevo almacén con stock	Gerente General/ Gerente de Operaciones	ANUAL	<=24	>23	>24
			Optimizar los procesos de compras	>80%	>90%	>90%	>95%	>95%	>95%	Número de compras/ Número de Entregas	Gestión de procesos y cumplimiento de tiempos	Gerente de Operaciones/ Jefe de Logística	MENSUAL	> 95%	>90%	< 80%
P14	Mejorar y medir el servicio al cliente	Medir el nivel de satisfacción y servicio en la atención	0	4	4	4	4	4	Encuestas: tipo de profundidad, focus group	Área de servicio al cliente	Gerente Comercial/ Jefe de Marketing	TRIMESTRAL	>=4	<4	<0	
		Reducción de tiempo de espera entre 5 a 10 minutos	15	10	10	5	5	5	Tiempo de demora en entrega ( zona despacho)	Gestión de procesos y cumplimiento de tiempos, capacitación auxiliares de almacén, orden de ubicación de productos	Gerente de Operaciones / Jefe de Almacén	MENSUAL	<=5	<=10	>10	
CRECIMIENTO & APRENDIZAJE	CA1	Desarrollar una cultura organizacional basada en valores, misión y visión de Electro Enchufe S.A.C.	Plan de Motivación	85%	90%	90%	90%	90%	90%	Rotación del Personal	Bonos por puntualidad, bonos por cumplimiento de objetivo en equipo, mejor colaborador, mejor vendedor	Jefe de Talento Humano	TRIMESTRAL	>=90%	90%	<90%
			Brindar y fortalecer un clima laboral favorable	90%	95%	95%	95%	95%	95%	Número de colaboradores satisfechos/ Total de colaboradores	Implementar encuestas de clima laboral 2 veces al año, desarrollando mejoras en los equipos de trabajo	Jefe de Talento Humano	BIMENSUAL	>=95%	<95%	<90%
	CA2	Lograr contar con un área que gestione de manera competitiva el Talento Humano	Establecer un Programa de Reclutamiento y Selección	40%	50%	55%	60%	65%	70%	Reclutamiento Interno/ Total Reclutamiento	Ejecutar Reclutamiento Interno para puestos de Supervisión o Jefaturas	Jefe de Talento Humano	MENSUAL	>70%	>50%	<40%
	CA3	Lograr contar con personal competitivo de alto desempeño	Contar con un sistema de gestión por competencias para puestos claves	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Total Colaboradores evaluados/ Total de Colaboradores	Diseño organizacional, evaluación a 360°, retroalimentación de evaluación	Jefe de Talento Humano	BIMENSUAL	100%	<=90%	<50%

Fuente: Elaboración propia 2017.

<sup>10</sup> Ver el gráfico 3 en el Capítulo Formulación de Objetivos.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Electro Enchufe S.A.C., como importador y distribuidor de materiales eléctricos, con un enfoque en las seis principales marcas con representación exclusiva y margen de contribución mayor al 30%, debe continuar con la comercialización que permita su crecimiento, en los siguientes cinco años, y la sostenibilidad del negocio.
- Con su alta fortaleza de red de distribuidores, se debe afinar una relación a largo plazo que permita el desarrollo de marcas y productos de representación exclusiva, de manera que la relación de fidelización permita ampliar el portafolio de productos de acuerdo con la llegada de nuevos sectores.
- Su cadena de valor es soporte del área de operaciones y comercial, ya que las principales negociaciones con proveedores se inician en operaciones y la continuidad de ventas en el área comercial, por un equipo de ventas altamente capacitado en las seis principales marcas.
- Se proyecta un crecimiento en promedio de 11% anual en las ventas netas, obteniendo una mejora en la utilidad operativa progresivamente, logrando un 20% en el año 2021.
- El área de *marketing* tiene la función de lograr el posicionamiento de Electro Enchufe con marcas de calidad; como representación exclusiva, el trabajo debe ser continuo.
- El área de recursos humanos tiene la función de mejorar el clima laboral y buscar una cultura organizacional única para lograr los objetivos que la empresa desarrollará con todos sus colaboradores.
- Sobre la base de la proyección de cinco años del plan estratégico, se presenta un flujo financiero óptimo con una TIR Financiera (158%) mucho mayor que el COK, generando valor al plan estratégico.

### 2. Recomendaciones

- Se recomienda que Electro Enchufe enfoque el negocio a través de la estrategia de diferenciación, a través de marcas de prestigio y respaldada por sus altos estándares de calidad, con un equipo altamente capacitado.
- Se recomienda que Electro Enchufe realice estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercado, enfocando en sus marcas de representación para la sostenibilidad del negocio.
- Se recomienda ampliar el portafolio de productos con marcas exclusivas para ampliar un portafolio competitivo, ya que las grandes empresas del extranjero se están instalando en Perú y su poder de adquisición y negociación es fuerte.

- Se recomienda invertir en un almacén en el sur de Lima porque la distribución está centralizada en esa zona y por la ampliación y apertura de grandes proyectos.
- Hacer un continuo seguimiento a los presupuestos de las principales áreas, para cumplir con los objetivos de ventas y mantener la competitividad en el sector.
- Se debe desarrollar el área de recursos humanos, porque la empresa ya cuenta con más de 95 colaboradores, debiéndose contemplar cada etapa mencionada en el plan de recursos humanos.
- La empresa debe trabajar más con los bancos, no tanto con capital propio.
- Se recomienda implementar el programa de responsabilidad social, lo que permitirá la interacción de todos los colaboradores, el cuidado del medio ambiente y desarrollo de personas.

## Bibliografía

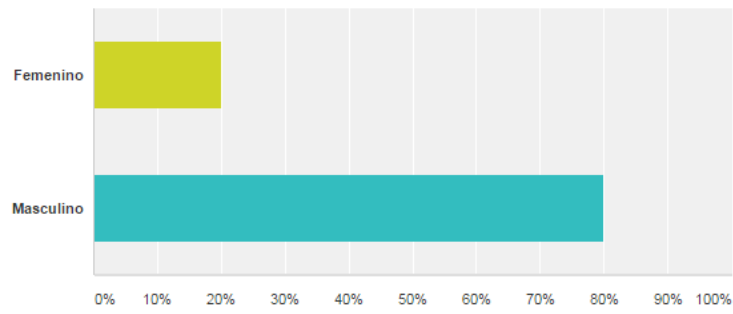
- Abell, Derek F. (1980). *Defining business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Alles, Martha Alicia (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Segunda Edición. Buenos Aires: Editor Granica.
- Berk, Jonathan B. y DeMarzo, Peter M. (2008). *Finanzas Corporativas*. México D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Brealey, Richard; Myers, Stewart C.; y Allen, Franklin (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. Novena Edición. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Casado, J. M. (2011). *El mantra del talento*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro*. Quinta Edición. México: Pearson.
- Collier, David A. y Evans, James R. (2009). *Administración de Operaciones: Bienes, Servicios y Cadena de Valor*. Segunda Edición. México D.F.: Editorial Cengage learning.
- Collins, Jim (2010). *Empresas que sobresalen*. Cuarta Edición. Editorial Deusto.
- D' Alessio, Fernando (2015). *El Proceso Estratégico: Enfoque de Gerencia*. Lima: Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. USA: Editorial Prentice Hall
- Fuertes Alaya, Aldo (2006). *Tasa de Libre Riesgo y Prima por Riesgo de Mercado en el modelo CAPM*. Lima: Popular.
- Gessler, Gary (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo cuarta Edición. México D.F.: Editorial Prentice Hall, Inc.
- Glikin, Leonardo J. (2014). *Los hermanos en la empresa familiar*. Argentina: Aretea Ediciones.
- Grant, Robert M. (2014). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Octava Edición. Navarra: Civitas.
- Haz, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Primera edición. Argentina: Editorial Prentice Hall.
- Hitt, M. Duane, I. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. Séptima edición. España: Editorial Thompson.
- Horngren, Charles T.; Datar, Shikrant M.; Foster, George (2002). *Contabilidad de Costos: un enfoque Gerencial*. Decimosegunda Edición. México D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta Edición. México D.F.: Editorial Prentice Hall Pearson.
- Mesonero, Mikel y Alcaide, Juan Carlos (2012). *Marketing Industrial*. Primera edición. España: ESIC Editorial.

- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocios*. Decimocuarta Edición. Barcelona: Editorial Deusto.
- Parkin, Michael y Loría Díaz, Eduardo (2015). *Microeconomía: Versión para Latinoamérica*. Decimoprimer Edición. México D.F.: Editorial Pearson.
- Peñaranda Castañeda, César (2016). *Agenda Económica 2016-2021*. Perú. Cámara de Comercio de Lima.
- Porter. M. (2004). *Ventaja Competitiva*. Segunda Edición. México D.F.: Editorial Continental.
- Raufflet, Emmanuel; Lozano, José; García de la Torre, Félix; y Barrera Duque, Ernesto (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Editorial Pearson Educación México.
- Sánchez Loppacher, Julio (2013). *Compitiendo a través de la cadena de valor del negocio: supply chain management*. Primera edición. Buenos Aires: Grupo Editorial.
- Udolkin Dakova, Sergey (2014). *Contabilidad de Costos y Gestión*. Primera Edición. Lima: Editorial Universidad Pacifico.
- Velasco Osma, José Ramón (2006). *Fundamentos de la responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Vera Tudela, Rafael; Paredes, Carlos E.; y Defilippi, Enzo (2013). *Mercado Eléctrico en el Perú: Balance Corto Plazo y Agenda Pendiente*. Edición 18. Lima: USMP.
- Análisis de la Competencia, Fecha de Consulta: 07 de Marzo 2017, <[www.promelsa.com.pe](http://www.promelsa.com.pe)>
- Análisis de la Competencia, Fecha de Consulta: 07 de Marzo 2017, <[www.sigelec.com.pe](http://www.sigelec.com.pe)>
- Análisis de la Competencia, Fecha de Consulta: 07 de Marzo 2017, <[www.legrand.com](http://www.legrand.com)>
- Damodaran Online - Levered and unlevered Betas by Industry, 2017, Fecha de consulta: 03 de Julio 2017. <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>>
- Damodaran Online - Implied Equity Risk Premium Update, 2017, Fecha de Consulta: 03 de Julio 2017. <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>
- La Curva del Bono Americano a 5 años. Tasa Libre de Riesgo de Mercado, Fecha de Consulta: 01 de agosto 2017. <<http://www.eleconomista.es/bono/bono-americano-2-years>>
- Misión y Visión de la empresa, Fecha de Consulta: 06 de marzo 2017. <[www.electroenchufe.com](http://www.electroenchufe.com)>
- Perú Top Publications (2016). Perú TOP 1000. Indicadores Macroeconómicos
- Producto Bruto Interno. PBI Sector Construcción, 2017, Fecha de Consulta: 05 de Mayo 2017. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1189/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/)

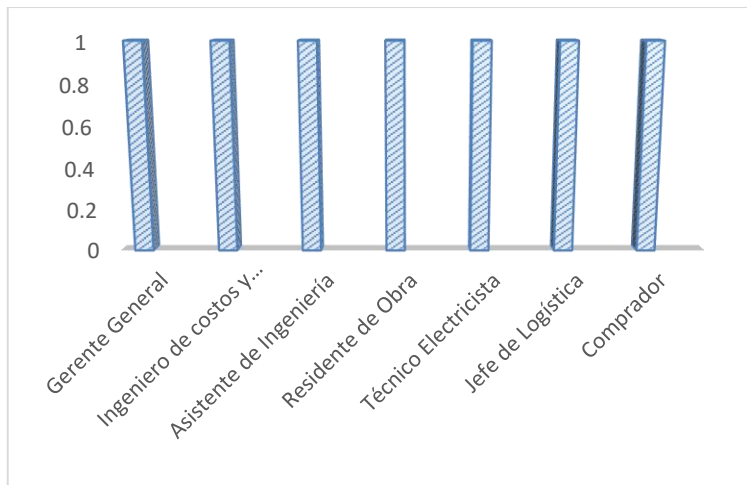
## **Anexos**

## Anexo 1. Encuesta

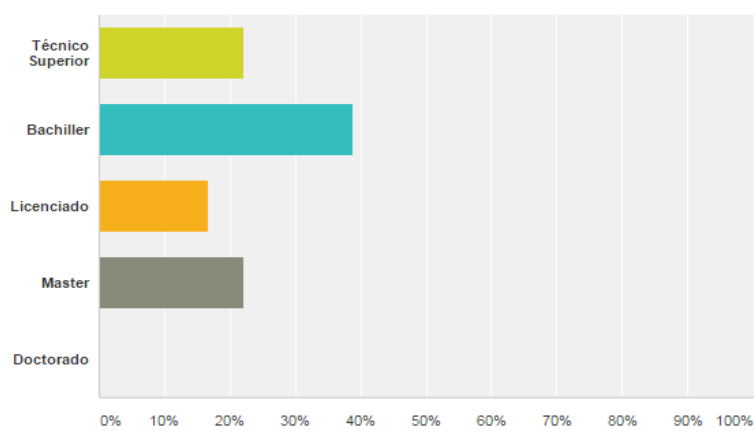
1) ¿Cuál es tu sexo?



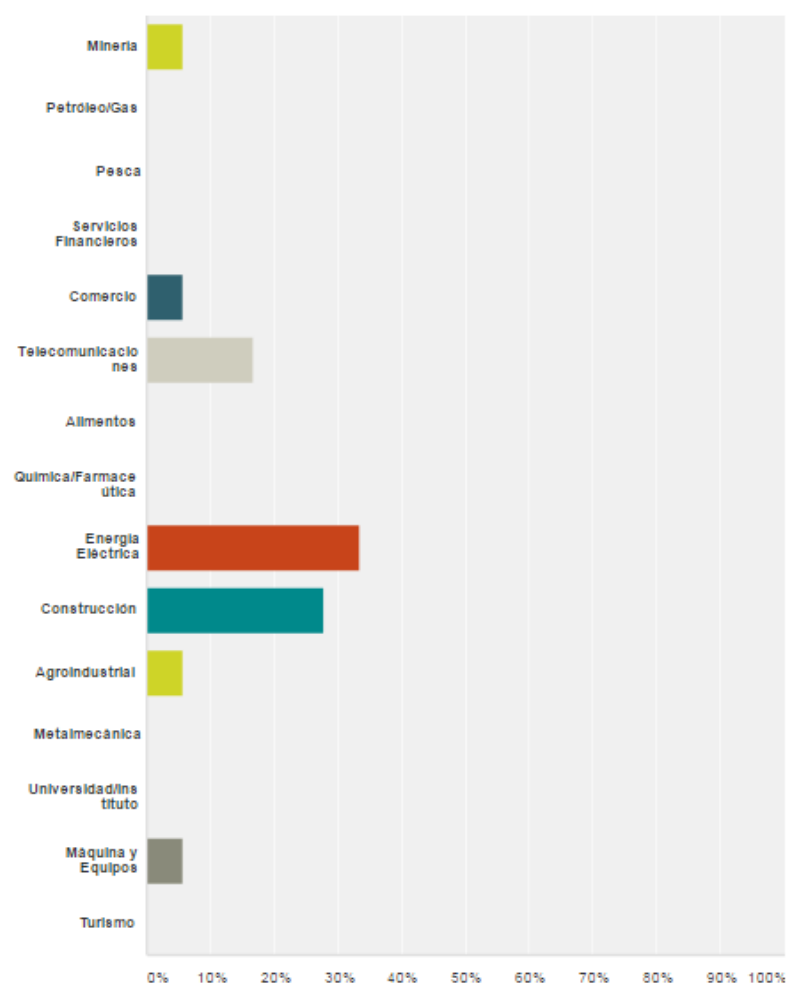
2) ¿Qué cargo ocupa en la compañía que labora?



3) ¿Qué formación académica tiene?



4) ¿En qué sector compete su compañía?

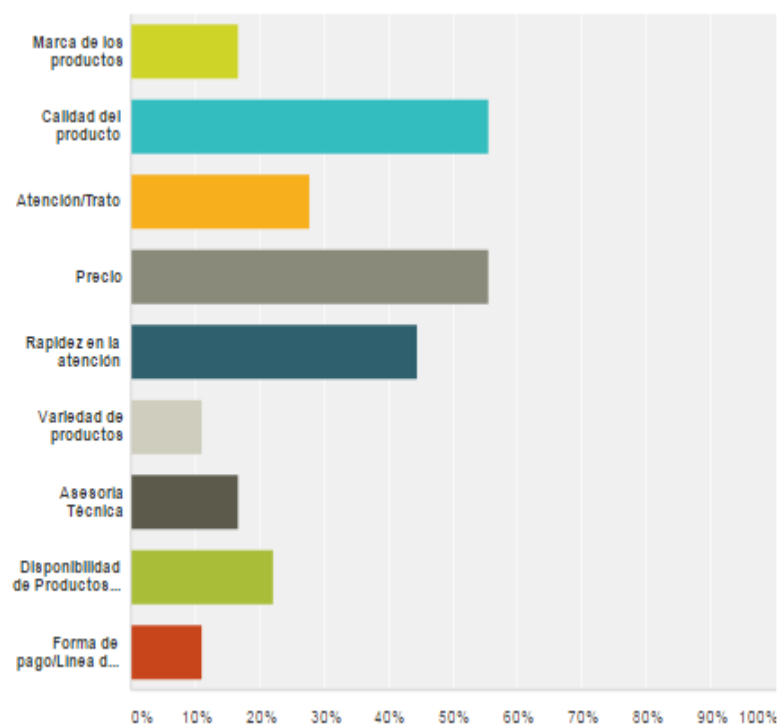




5) Conforme vaya recordando, señale nombres de proveedores de materiales eléctricos

Proveedor 1	Promelsa, Weg Peru, Sigelec, Promart, Electro Enchufe, Indeco, Southwire
Proveedor 2	EFC, Precision, SYZ Cominsa, Maestro, Anixter, Electro Enchufe, Manelsa, Siemens, Manlesa, Sigelec
Proveedor 3	ABB, Promelsa, Sodimac, Manelsa, TJ Castro, BTICINO, Celsa, Manelsa
Proveedor 4	Sodimac, EPLI, Fametal, Promelsa, Kroton, Jofel, Philips, General Cable, Electro Enchufe
Proveedor 5	Electro Enchufe, Dielca, Promelsa, Tecnología Hoyos, Promatisa, 3M, Bticino, Malvinas

6) Según la adquisición de materiales eléctricos ¿Qué beneficios espera recibir de un proveedor?



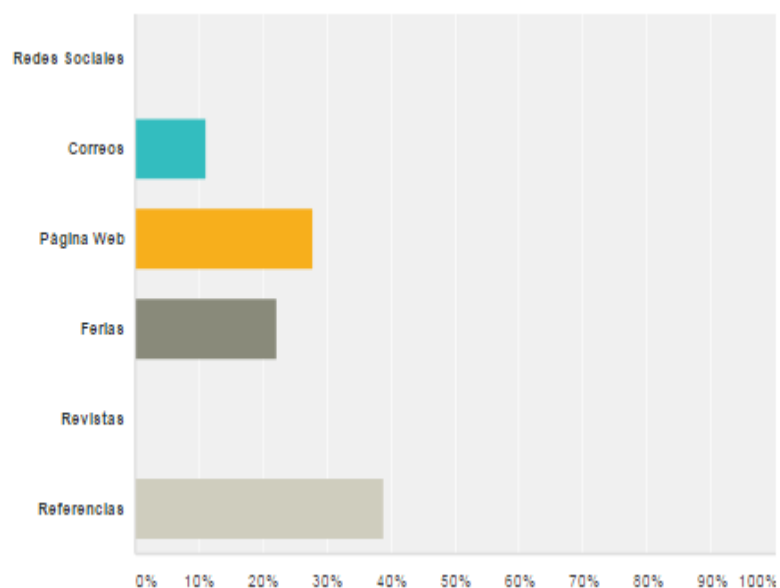
7) ¿Cuáles son los principales productos que adquiere en el sector de materiales eléctricos para sus obras o proyectos?

Producto 1	Pararrayos, variadores, Cables libre de Halógeno, Cables en General, Transformadores, cables eléctricos
Producto 2	Puesta a tierra, interruptores termomagnéticos, tableros, enchufes, tableros de PVC ,ups, enchufes
Producto 3	Tableros eléctricos, <i>conduit</i> , tableros eléctricos, bandejas portacables, tomacorrientes, luminarias, conectores
Producto 4	Protector de tensión, cables, terminales, interruptores, tuberías PVC, termomagnéticos, ferretería general, tableros
Producto 5	Fuentes de alimentación, ups, iluminación, tomacorrientes, interruptores, terminales, cables

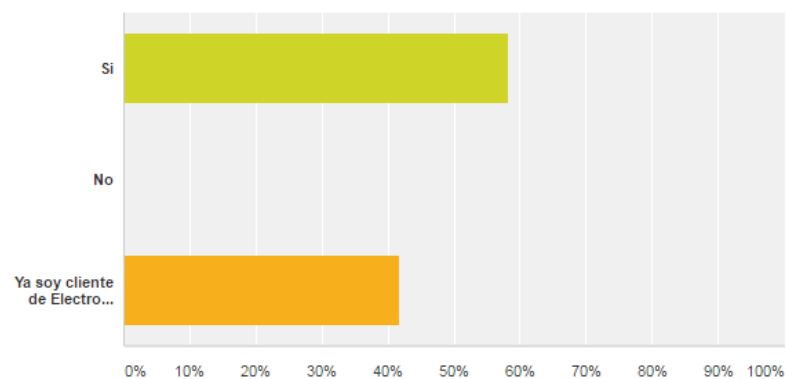
8) ¿Cuáles son las principales marcas que adquiere en el sector de materiales eléctricos para sus obras o proyectos?

Marca 1	Schneider, Indeco, Weg, Sotuhwire, Mennekes
Marca 2	Thor Gel, ABB, Alex, Leviton, Jofel, Ceper, Leviton
Marca 3	Siemens, Indeco, Miguelez, Bticino, Philips, Mennekes, Schneider, Philips
Marca 4	Allen Braley, Ticino, Leviton, Eaton, 3M, unistrut, Indeco
Marca 5	Rittal, Siemens, Jofel, Philips, Bticino, Efel, Fluke, Ticino

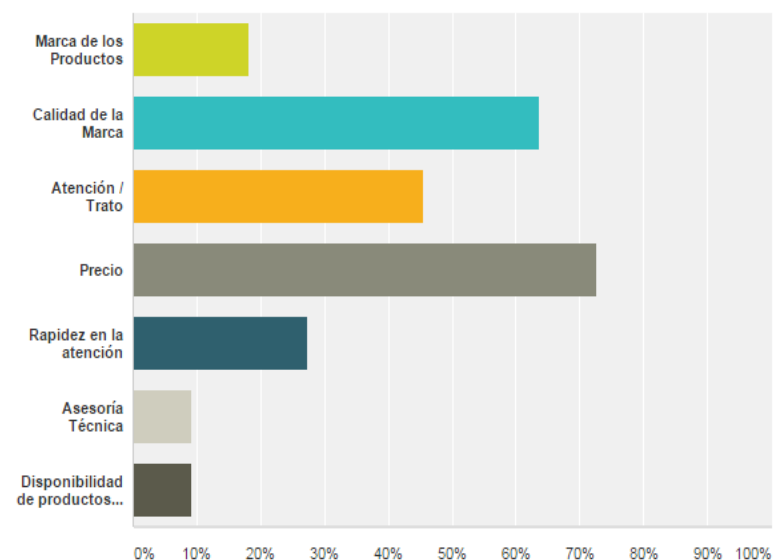
9) ¿Por qué medio conoce o empieza una relación laboral?



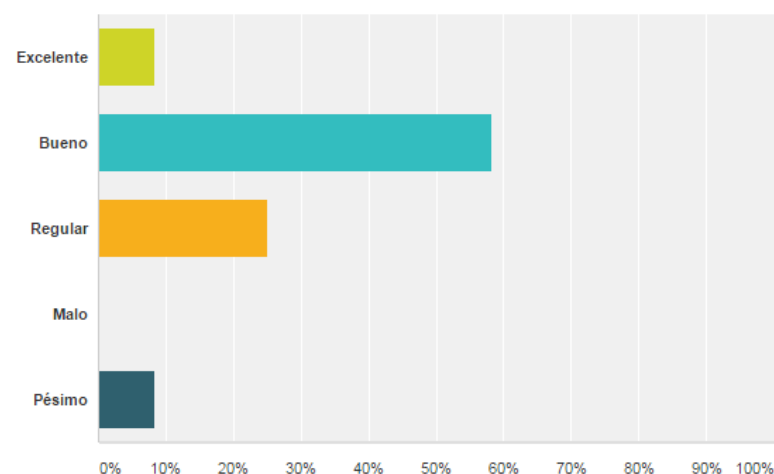
10) ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor e incluir a Electro Enchufe S.A.C. dentro de su cartera de proveedores?



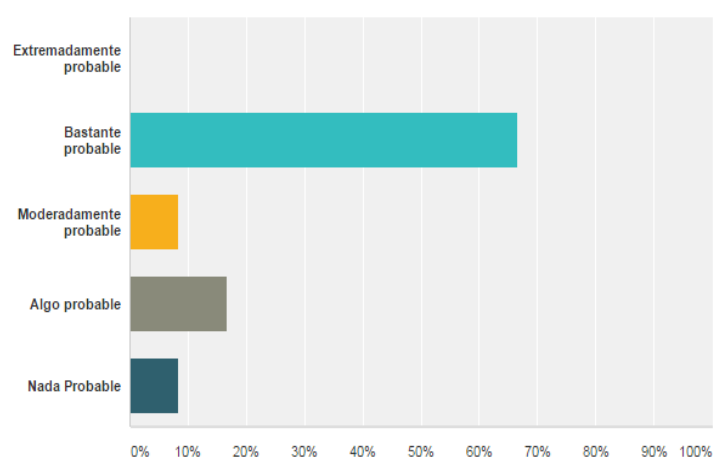
11) Electro Enchufe S.A.C. es un proveedor con las de 30 marcas en soluciones eléctricas para el sector de materiales eléctricos ¿Qué toma en cuenta al optar por Electro Enchufe?



12) En Electro Enchufe ¿Cómo calificarías la atención y servicio del asesor técnico comercial que atiende sus requerimientos?



13) ¿Qué tan probable que recomiende las marcas que trabajo con Electro Enchufe en un siguiente proyecto?



14) ¿Cuáles son las marcas que adquiere de Electro Enchufe S.AC.?

Marcas
Mennekes, Leviton, Alex, Indeco, 3M, ABB, Miguelez, Bticino, Top Cable, Solera, Cambre, Won Pro, otras marcas en general

## Anexo 2. Análisis de grupo de interés

En base a los seis valores que la empresa desarrolla, se analizó por cada uno de los cinco grupos de interés con mayor referencia, obteniendo a los clientes internos, es decir los 96 colaboradores como el mayor grupo que se refleja los valores de la empresa y pone en práctica.

		GRUPOS DE REFERENCIA / STAKEHOLDERS				
		CLIENTES INTERNOS	PROVEEDORES	CLIENTES EXTERNOS	COMPETENCIA	ACCIONISTAS
VALORES	Puntualidad	5	3	4	1	2
	Compromiso	5	3	4	1	2
	Honestidad	4	3	5	1	2
	Trabajo en Equipo	5	4	3	1	2
	Sentido del Humor	5	3	4	1	2
	Vocación de servicio	5	3	4	1	2

Fuente: Elaboración propia 2017

### Anexo 3. Estimación de la demanda

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.98293198
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.96615528
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>0.9637378</b>
Error típico	0.16260195
Observaciones	16

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	10.56660737	10.56660737	399.653922	1.08167E-11
Residuos	14	0.370151511	0.026439394		
Total	15	10.93675888			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	-22.3930334	1.925006663	-11.63270438	1.3925E-08	-26.52176209	-18.2643048	-26.52176209	-18.26430476
<b>LN (PIB construcción)</b>	<b>2.28898328</b>	0.114498707	19.99134617	1.0817E-11	2.043407982	2.53455859	2.043407982	2.534558586

Año	IPC (2009=100)	IPC (2007=100)	Ventas (S/. nominales)	Ventas (S/. reales)	PIB sector construcción (millones S/. Corrientes)	PIB sector construcción (millones S/. Reales 2007)	PIB construcción (variación anual)	Y	XI
								LN (ventas)	LN (PIB construcción)
2001	81.5	87.1	S/. 1,929,462	S/. 2,216,006	9,882,319	11,349,939		14.61	16.24
2002	82.8	88.4	S/. 2,812,215	S/. 3,181,627	10,737,080	12,147,503	7.0%	14.97	16.31
2003	84.8	90.6	S/. 3,145,166	S/. 3,472,077	11,561,076	12,762,744	5.1%	15.06	16.36
2004	87.8	93.7	S/. 4,031,648	S/. 4,300,981	12,885,447	13,746,254	7.7%	15.27	16.44
2005	89.1	95.1	S/. 5,296,828	S/. 5,567,488	14,213,541	14,939,830	8.7%	15.53	16.52
2006	90.1	96.2	S/. 6,078,155	S/. 6,316,885	17,121,521	17,793,999	19.1%	15.66	16.69
2007	93.6	100.0	S/. 8,129,417	S/. 8,129,417	20,395,026	16,317,000	-8.3%	15.91	16.61
2008	99.9	106.7	S/. 9,550,308	S/. 8,954,795		19,061,000	16.8%	16.01	16.76
2009	100.1	106.9	S/. 10,115,279	S/. 9,461,327		20,360,000	6.8%	16.06	16.83
2010	102.2	109.1	S/. 13,099,496	S/. 12,003,372		23,993,000	17.8%	16.30	16.99
2011	107.0	114.3	S/. 17,883,495	S/. 15,645,702		24,848,000	3.6%	16.57	17.03
2012	109.9	117.3	S/. 23,472,763	S/. 20,005,554		28,779,000	15.8%	16.81	17.18
2013	113.0	120.7	S/. 26,746,994	S/. 22,162,368		31,392,000	9.1%	16.91	17.26
2014	116.6	124.6	S/. 34,453,774	S/. 27,656,489		31,789,000	1.3%	17.14	17.27
2015	121.8	130.1	S/. 42,669,504	S/. 32,808,469		29,959,000	-5.8%	17.31	17.22
2016	125.7	134.3	S/. 39,022,106	S/. 29,063,814		30,138,754	0.6%	17.19	17.22
2017				S/. 31,659,504			3.9%		
2018				S/. 34,849,515			4.4%		
2019				S/. 38,680,174			4.8%		
2020				S/. 42,931,899			4.8%		
2021				S/. 47,650,973			4.8%		

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### Anexo 4. Pago de amortización de *leasing* del almacén en el sur

Se consideró trabajar *leasing* con el Banco Scotiabank con una tasa preferencial de 5% y un plazo de 5 años.

##### PROGRAMA DE PAGOS

INVERSION TOTAL US \$

Préstamo	493,000
<b>PRESTAMO</b>	<b>493,000</b>

PLAZO EN MESES	<b>60</b>
TASA DE INTERES ANUAL	<b>5.00%</b>
TASA DE INTERES MENSUA	0.407%

MESES	PERIODO	PRESTAMO	AMORTIZACION CAPITAL	INTERESES	CUOTA FIJA MENSUAL	SALDO DEUDA
MES 1	1	493,000.00	7,269.91	2,008.54	9,278.46	485,730.09
MES 2	2	485,730.09	7,299.53	1,978.92	9,278.46	478,430.55
MES 3	3	478,430.55	7,329.27	1,949.19	9,278.46	471,101.28
MES 4	4	471,101.28	7,359.13	1,919.32	9,278.46	463,742.15
MES 5	5	463,742.15	7,389.11	1,889.34	9,278.46	456,353.04
MES 6	6	456,353.04	7,419.22	1,859.24	9,278.46	448,933.82
MES 7	7	448,933.82	7,449.44	1,829.01	9,278.46	441,484.38
MES 8	8	441,484.38	7,479.79	1,798.66	9,278.46	434,004.58
MES 9	9	434,004.58	7,510.27	1,768.19	9,278.46	426,494.31
MES 10	10	426,494.31	7,540.87	1,737.59	9,278.46	418,953.45
MES 11	11	418,953.45	7,571.59	1,706.87	9,278.46	411,381.86
MES 12	12	411,381.86	7,602.44	1,676.02	9,278.46	403,779.42
MES 13	13	403,779.42	7,633.41	1,645.05	9,278.46	396,146.02
MES 14	14	396,146.02	7,664.51	1,613.95	9,278.46	388,481.51
MES 15	15	388,481.51	7,695.73	1,582.72	9,278.46	380,785.77
MES 16	16	380,785.77	7,727.09	1,551.37	9,278.46	373,058.68
MES 17	17	373,058.68	7,758.57	1,519.89	9,278.46	365,300.12
MES 18	18	365,300.12	7,790.18	1,488.28	9,278.46	357,509.94
MES 19	19	357,509.94	7,821.92	1,456.54	9,278.46	349,688.02
MES 20	20	349,688.02	7,853.78	1,424.67	9,278.46	341,834.24
MES 21	21	341,834.24	7,885.78	1,392.67	9,278.46	333,948.45
MES 22	22	333,948.45	7,917.91	1,360.55	9,278.46	326,030.55
MES 23	23	326,030.55	7,950.17	1,328.29	9,278.46	318,080.38
MES 24	24	318,080.38	7,982.56	1,295.90	9,278.46	310,097.82
MES 25	25	310,097.82	8,015.08	1,263.38	9,278.46	302,082.74
MES 26	26	302,082.74	8,047.73	1,230.72	9,278.46	294,035.01
MES 27	27	294,035.01	8,080.52	1,197.94	9,278.46	285,954.49
MES 28	28	285,954.49	8,113.44	1,165.01	9,278.46	277,841.04
MES 29	29	277,841.04	8,146.50	1,131.96	9,278.46	269,694.55
MES 30	30	269,694.55	8,179.69	1,098.77	9,278.46	261,514.86
MES 31	31	261,514.86	8,213.01	1,065.44	9,278.46	253,301.85
MES 32	32	253,301.85	8,246.47	1,031.98	9,278.46	245,055.37
MES 33	33	245,055.37	8,280.07	998.39	9,278.46	236,775.30
MES 34	34	236,775.30	8,313.80	964.65	9,278.46	228,461.50
MES 35	35	228,461.50	8,347.68	930.78	9,278.46	220,113.82
MES 36	36	220,113.82	8,381.69	896.77	9,278.46	211,732.14
MES 37	37	211,732.14	8,415.83	862.62	9,278.46	203,316.30
MES 38	38	203,316.30	8,450.12	828.34	9,278.46	194,866.18
MES 39	39	194,866.18	8,484.55	793.91	9,278.46	186,381.63
MES 40	40	186,381.63	8,519.11	759.34	9,278.46	177,862.52
MES 41	41	177,862.52	8,553.82	724.63	9,278.46	169,308.70
MES 42	42	169,308.70	8,588.67	689.78	9,278.46	160,720.03
MES 43	43	160,720.03	8,623.66	654.79	9,278.46	152,096.36
MES 44	44	152,096.36	8,658.80	619.66	9,278.46	143,437.57
MES 45	45	143,437.57	8,694.07	584.38	9,278.46	134,743.49
MES 46	46	134,743.49	8,729.49	548.96	9,278.46	126,014.00
MES 47	47	126,014.00	8,765.06	513.40	9,278.46	117,248.94
MES 48	48	117,248.94	8,800.77	477.69	9,278.46	108,448.17
MES 49	49	108,448.17	8,836.63	441.83	9,278.46	99,611.54
MES 50	50	99,611.54	8,872.63	405.83	9,278.46	90,738.92
MES 51	51	90,738.92	8,908.77	369.68	9,278.46	81,830.14
MES 52	52	81,830.14	8,945.07	333.39	9,278.46	72,885.07
MES 53	53	72,885.07	8,981.51	296.94	9,278.46	63,903.56
MES 54	54	63,903.56	9,018.11	260.35	9,278.46	54,885.45
MES 55	55	54,885.45	9,054.85	223.61	9,278.46	45,830.60
MES 56	56	45,830.60	9,091.74	186.72	9,278.46	36,738.87
MES 57	57	36,738.87	9,128.78	149.68	9,278.46	27,610.09
MES 58	58	27,610.09	9,165.97	112.49	9,278.46	18,444.12
MES 59	59	18,444.12	9,203.31	75.14	9,278.46	9,240.81
MES 60	60	9,240.81	9,240.81	37.65	9,278.46	0.00

493,000.00      63,707.38      556,707.38

Fuente: Elaboración propia 2017.

## Anexo 5. Inversión nueva en el almacén sur

<b>ACTIVO FIJO</b>	
LOCAL 1000 M2	\$ 600,000.00
MONTACARGA 1TN	\$ 30,000.00
ANAQUELES	\$ 15,000.00
COMUNICACIÓN	\$ 4,000.00
CAMIONETA	\$ 25,000.00
	\$ 674,000.00
<b>GASTOS PRE OPERATIVOS</b>	
HABILITACION LOCAL	\$ 150,000.00
TRAMITES	\$ 5,000.00
	\$ 155,000.00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 50,000.00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	\$ 879,000.00

Deuda Banco	\$ 805,000.00	92%
Aporte Electro Enchufe S.A.C.	\$ 74,000.00	8%
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 879,000.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2017

## Anexo 6. Cálculo del COK y WACC

Cálculo del WACC

<b>WACC</b>	<b>19.96%</b>
COK	21.4%
Costo Deuda	5%
Razón Capital (K/(D+K))	92%
Razón Endeudamiento (D/(D+K))	8%
Impuesto a la Renta	29.5%

$$WACC = K_d(1-t) \cdot (D/D+P) + COK \cdot (P/D+P)$$

Financiamiento Leasing  
Inversión  
Inversión

Cálculo del COK

<b>COK</b>	<b>21.39%</b>
Riesgo país (RP)	1.51%
Riesgo de Mercado (Rm)	3.82%
Tasa libre de riesgo (Rf)	1.75%
Prima de riesgo	2.07%
Beta Apalancado	8.76
D/P	10.88
Tasa Impositiva	29.5%
Beta desapalancado ( $\beta_d$ )	1.01

$$COK = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + RP$$

Rendimiento de Bonos de Mercados Emergentes Perú/ Agosto 2017: [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe)  
[www.market-risk-premia.com/us.html](http://www.market-risk-premia.com/us.html)  
[www.economista.es/bono/bono-americano-2-years](http://www.economista.es/bono/bono-americano-2-years)  
 Damodaran Online: Implied ERP by month for previous months  
 Beta Apalancada =  $(\beta_d) \cdot (1 + ((1 - \text{Tasa Impositiva})) \cdot (D/P))$   
 Deuda del Financiamiento  
 Impuesto a la Renta  
 Damodaran: Unlevered beta corrected for cash

Fuente: Elaboración propia 2017.

Para el cálculo de la beta desapalancada se consideró el promedio de cinco sectores, en los cuales se comercializa las distintas líneas de materiales eléctricos como proveedores de construcción, equipos eléctricos, *retail* construcción, semiconductores productos de baja tensión y *retail* distribución.

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Rat	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Ris	Standard deviation of equity	Standard deviation in operating income (last 10 years)
Construction Supplies	51	1.31	42.57%	18.44%	0.98	4.68%	1.02	0.4424	38.87%	28.00%
Electrical Equipment	119	1.14	19.15%	5.87%	0.97	6.42%	1.04	0.6252	54.63%	17.78%
Retail (Building Supply)	6	1.3	21.86%	20.11%	1.11	1.66%	1.12	0.2621	39.62%	23.30%
Semiconductor Equip	45	1.1	16.35%	11.13%	0.96	12.69%	1.10	0.4324	38.24%	50.41%
Retail (Distributors)	88	1.1	56.95%	16.95%	0.75	2.19%	0.77	0.5018	40.48%	38.55%

Fuente: Elaboración propia 2017. [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)

## Anexo 7. Detalle del presupuesto de recursos humanos

ITEM	CONCEPTO	COSTO (S/.)	COSTO (\$)
1	PLANILLA ANUAL	8,800,000.00	\$ 2,666,666.67
2	PROGRAMA DE IDENTIFICACION	23,130.00	\$ 7,009.09
3	PROGRAMA DE MOTIVACION	65,200.00	\$ 18,500.00
4	PROGRAMA DE CAPACITACION	84,500.00	\$ 25,000.00
		<b>S/. 8,972,830.00</b>	<b>\$ 2,717,175.76</b>

### PROGRAMA DE IDENTIFICACIÓN

ITEM	CONCEPTO	COSTO (S/.)
1	MOCHILAS	6,000.00
2	CASACAS INVIERNO	7,000.00
3	POLO	4,000.00
4	FOTOCHECK PROFESIONAL	500.00
5	LONCHERAS	1,480.00
6	TOMA TODO	800.00
7	AGENDAS	1,500.00
8	CUADERNOS	1,000.00
9	FILE	300.00
10	LAPICEROS	250.00
11	ARTICULOS ANTI ESTRÉS	300.00
		<b>S/. 23,130.00</b>

### PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

ITEM	MES	CONCEPTO	COSTO (S/.)
1	ENERO	BONO POR PUNTUALIDAD	2,500.00
2	TODOS LOS MES	BONO COLABORADOR DEL MES	2,500.00
3	SEMESTRE	BONO DE ALIMENTOS	5,000.00
4	TRIMESTRE	RISO TERAPIA	500.00
5	BIMESTRE	EVALUACION POR COMPETENCIAS	1,000.00
6	ANUAL	CLIMA LABORAL	1,000.00
7	ANUAL	CAMPAÑAS DE SALUD	100.00
8	MAYO	ANIVERSARIO ELECTROCHUFE	35,000.00
9	MAYO	CELEBRACION DIA DEL TRABAJO	500.00
10	MAYO	CELEBRACION DIA DE LA MADRE	1,000.00
11	JUNIO	CELEBRACION DIA DEL PADRE	1,500.00
12	JUNIO	CELEBRACION FIESTAS PATRIAS	500.00
13	AGOSTO	EVENO DIA DEL NIÑO	500.00
14	OCTUBRE	CELEBRACION MUSICA CRIOLLA HALLOWEEN	200.00
15	DICIEMBRE	CONCURSO DE NACIMIENTOS NAVIDEÑOS	100.00
16	DICIEMBRE	VALE DE PAVOS	5,000.00
17	DICIEMBRE	CANASTA NAVIDEÑA	6,000.00
18	DICIEMBRE	EVENO DE INTREGACION FULL DAY NAVIDEÑO	1,500.00
19	DICIEMBRE	SHOW INFALTIL NAVIDAD	800.00
			<b>S/. 65,200.00</b>

### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

ITEM	AREA	CONCEPTO	COSTO (S/.)
1	ADMINISTRACION	CURSO EXCELL AVANZADO	8,000.00
2	ADMINISTRACION	DIPLOMADOS	17,000.00
3	COMERCIAL	ORATORIA	5,000.00
4	COMERCIAL	TECNICAS DE VENTAS	24,500.00
5	COMERCIAL	ETIQUETA	8,000.00
7	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	CAPACITACIONES EXIDAS POR LEY	18,000.00
8	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	CAPACITACION AL COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD EN E	4,000.00
			<b>S/. 84,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.



## Anexo 8. Estado de la situación financiera 2016

**ELECTRO ENCHUFE S.A.C.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
 AL 31 DE DICIEMBRE 2016 Y 2015  
 (Expresado en Nuevos Soles)

ACTIVO					PASIVO Y PATRIMONIO				
ACTIVO CORRIENTE	2016	%	2015	%	PASIVO CORRIENTE	2016	%	2015	%
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,146,328	3.3%	877,962	2.3%	Tributos por pagar	179,403	0.5%	634,547	1.7%
Cuentas por cobrar comerciales	7,169,970	20.9%	9,400,421	24.9%	Remuneraciones por pagar	690,498	2.0%	869,923	2.3%
Cuentas por cobrar diversas	84,224	0.2%	146,395	0.4%	Cuentas por pagar comerciales	2,550,286	7.4%	7,165,342	19.0%
Existencias	19,242,334	56.1%	20,380,789	54.0%	Obligaciones financieras corrientes	738,502	2.2%	2,395,466	6.3%
Gastos contratados por anticipado	237,370	0.7%	33,954	0.1%	Otras cuentas por pagar	0	0.0%	1,064	0.0%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>27,880,226</b>	<b>81%</b>	<b>30,839,521</b>	<b>82%</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>4,158,690</b>	<b>12%</b>	<b>11,066,344</b>	<b>29%</b>
					<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
					Obligaciones financieras de L/P	2,018,667	5.9%	2,795,367	7.4%
					Cuentas por pagar comerciales L/P		0.0%	47,946	0.1%
					Impuesto a la Renta Diferido	171,003	0.5%	171,003	0.5%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,189,670</b>	<b>6%</b>	<b>3,014,316</b>	<b>8%</b>
Activo Diferido	215,798	0.6%	414,894	1.1%	<b>PATRIMONIO</b>				
Inmuebles Maquinaria neto	6,196,565	18.1%	6,464,980	17.1%	Capital Social	14,558,376	42.4%	4,558,376	12.1%
Intangibles neto	12,481	0.0%	21,683	0.1%	Reserva Legal	889,713	2.6%	889,713	2.4%
					Resultados Acumulados	8,048,063	23.5%	12,415,286	32.9%
					Resultados del Ejercicio	4,460,559	13.0%	5,797,045	15.4%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6,424,844</b>	<b>19%</b>	<b>6,901,557</b>	<b>18%</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>27,956,711</b>	<b>81%</b>	<b>23,660,420</b>	<b>63%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>34,305,070</b>	<b>100%</b>	<b>37,741,079</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>34,305,070</b>	<b>100%</b>	<b>37,741,079</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estados Financieros Electro Enchufe S.A.C. 2016.

## **Nota biográfica**

### **Nathaly Erika Mendoza Ramos**

Nació en Lima el día 20 de noviembre del año 1986. Administradora de Empresas de la Universidad de Lima. Socia de una empresa peruana con más de 23 años en el sector de materiales eléctricos.

Cuenta con seis años de experiencia en el área de Operaciones, Logística y Gestión de la Cadena de Suministro. Por ello ocupa el cargo de Gerente de Operaciones en una empresa peruana de prestigio nacional.