



**"PLAN ESTRATÉGICO 2015-2017  
ELECTRÓNICA INDUSTRIAL Y SERVICIOS S.A.C "**

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

**Presentado por**

**Sra. Carla Huerta Mendoza**

**Srta. Yéniza Peña Guimas**

**Sra. Roxana Valencia Rozas**

**Asesor: Wilfredo Jesus Laffose Quintana**

**2015**

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema .....</b>	<b>1</b>
1. Consideraciones generales .....	1
2. Descripción de la empresa .....	1
2.1 Nacimiento (1993 – 1998) .....	1
2.2 Crecimiento (1999 – 2004) .....	1
2.3 Expansión (2005 – 2008) .....	2
2.4 Crisis y relanzamiento (2009 – 2012) .....	2
3. Clientes.....	3
4. Proveedores .....	3
5. Productos y servicios .....	3
6. Mapa de procesos.....	3
7. Definición del problema.....	3
7.1 Problema principal .....	3
7.2 Causa raíz.....	4
8. Enfoque y descripción de la solución prevista .....	4
8.1 Objetivo general.....	4
8.2 Medios fundamentales .....	5
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>6</b>
1. Análisis del entorno general – macroentorno.....	6
1.1 Análisis PASTED .....	6
1.2 Matriz EFE - Evaluación de factores externos.....	7
2. Análisis de la industria – microentorno .....	8
2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8

2.2 Grado de atractividad .....	9
2.3 Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	11
3. Conclusiones .....	12
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>13</b>
1. Análisis de áreas funcionales .....	13
1.1 Dirección estratégica.....	13
1.2 Diseño .....	13
1.3 Comercial.....	13
1.4 Operaciones.....	14
1.5 Servicios.....	14
1.6 Administración.....	14
1.7 Soporte .....	14
2. Evaluación de la cadena de valor .....	14
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	15
4. Análisis de recursos y capacidades (matriz VRIO).....	16
5. Ventaja competitiva .....	17
6. Matriz BCG y estrategia genérica .....	18
6.1 Matriz BCG.....	18
6.2 Estrategia genérica .....	19
<b>Capítulo IV. Formulación de objetivos .....</b>	<b>20</b>
1. Propuesta de misión y visión.....	20
1.1 Visión .....	20
1.2 Misión .....	20
2. Objetivos estratégicos.....	20
2.1 Objetivo general.....	20
2.2 Objetivos específicos .....	21

<b>Capítulo V. Generación de estrategia.....</b>	<b>22</b>
1. FODA cruzado .....	22
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Peyea).....	23
3. Matriz interna – externa (IE).....	24
4. Matriz de la gran estrategia .....	24
5. Descripción de las estrategias seleccionadas .....	25
5.1 Penetración de mercado .....	25
5.2 Desarrollo de mercado .....	25
5.3 Desarrollo y diversificación de productos.....	26
6. Alineamiento de las estrategias con los objetivos.....	26
<b>Capítulo VI. Planes funcionales y plan de RSE.....</b>	<b>27</b>
1. Plan funcional de marketing.....	27
1.1 Introducción .....	27
1.2 Objetivos .....	27
1.2.1 Objetivo principal .....	27
1.2.2 Objetivos específicos .....	27
1.3 Segmentación .....	28
1.4 Posicionamiento.....	28
1.5 Definición del mercado.....	29
1.6 Mezcla de marketing .....	29
1.6.1 Producto .....	29
1.6.2 Plaza.....	30
1.6.3 Precio .....	31
1.6.4 Promoción .....	32
1.6.5 Personal.....	33
1.6.6 Procesos .....	33
1.6.7 Proactividad .....	34
1.7 Presupuesto .....	35
2. Plan funcional de operaciones.....	35

2.1	Introducción .....	35
2.2	Objetivos .....	35
2.2.1	Objetivo principal .....	35
2.2.2	Objetivos específicos .....	35
2.3	Acciones para los objetivos.....	36
2.3.1	Optimización de procesos .....	36
2.3.2	Reestructuración del área de Servicios.....	38
2.3.3	Potenciar la versatilidad de los productos y servicios.....	39
2.4	Presupuesto .....	40
3.	Plan funcional de Recursos Humanos.....	40
3.1	Introducción .....	40
3.2	Objetivos .....	40
3.2.1	Objetivo principal .....	40
3.2.2	Objetivos específicos .....	40
3.3	Acciones para los objetivos.....	41
3.3.1	Reclutamiento y selección de personal .....	41
3.3.2	Orientación de las personas, modelado de trabajo y evaluación del desempeño .....	42
3.3.3	Remuneración, programa de incentivos y prestaciones .....	42
3.3.4	Inducción, capacitación y desarrollo de personas .....	43
3.4	Presupuesto .....	43
4.	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	44
4.1	Introducción .....	44
4.2	Objetivos .....	45
4.2.1	Objetivo principal .....	45
4.2.2	Objetivos específicos .....	45
4.3	<i>Stakeholders</i> involucrados .....	45
4.3.1	Internos.....	45
4.3.2	Externos .....	46
4.4	Acciones para los objetivos.....	46
4.5	Presupuesto .....	48

5. Plan financiero .....	48
5.1 Introducción .....	48
5.2 Objetivos .....	49
5.2.1 Objetivo principal .....	49
5.2.2 Objetivos específicos .....	49
5.3 Evaluación financiera del plan estratégico.....	49
5.3.1 Determinación de las tasas de descuento .....	50
5.3.2 Flujo de caja sin la aplicación del plan .....	51
5.3.3 Flujo de caja aplicando el plan.....	53
5.3.4 Flujo marginal .....	55
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>56</b>
1. Conclusiones .....	56
2. Recomendaciones .....	57
<b>Bibliografía .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis PASTED.....	6
Tabla 2.	Matriz EFE.....	7
Tabla 3.	Poder de negociación de los proveedores.....	9
Tabla 4.	Amenaza de nuevos competidores.....	9
Tabla 5.	Rivalidad entre competidores.....	10
Tabla 6.	Poder de negociación de los clientes.....	10
Tabla 7.	Amenaza de los productos sustitutos.....	10
Tabla 8.	Grado de atractividad.....	11
Tabla 9.	MPC.....	11
Tabla 10.	Cadena de valor Elise S.A.C.....	15
Tabla 11.	Matriz EFI para Elise S.A.C.....	15
Tabla 12.	Análisis VRIO Elise S.A.C.....	17
Tabla 13.	Objetivos específicos.....	21
Tabla 14.	FODA cruzado para Elise S.A.C.....	22
Tabla 15.	Matriz IE para Elise S.A.C.....	24
Tabla 16.	Alineamiento de objetivos estratégicos Elise S.A.C.....	26
Tabla 17.	Objetivos específicos de marketing 2015 – 2017.....	27
Tabla 18.	Tipo de cliente por rangos limitados por clase para segmentarlos.....	28
Tabla 19.	Segmentación por sector económico en % de ventas.....	28
Tabla 20.	Presupuesto de marketing proyectado 2015 – 2017.....	35
Tabla 21.	Objetivos específicos de operaciones 2015 – 2017.....	35
Tabla 22.	Presupuesto de operaciones proyectado 2015 – 2017.....	40
Tabla 23.	Objetivos específicos de Recursos Humanos 2015 – 2017.....	40
Tabla 24.	Presupuesto de Recursos Humanos proyectado 2015 – 2017.....	44
Tabla 25.	Objetivos específicos de RSE 2015 – 2017.....	45
Tabla 26.	Presupuesto de responsabilidad social 2015 – 2017.....	48
Tabla 27.	Objetivos específicos financieros 2015 – 2017.....	49
Tabla 28.	Resumen de presupuestos por tipo de gastos 2015 – 2017.....	49
Tabla 29.	Cuota de pedidos de venta proyectadas sin aplicar el plan.....	51
Tabla 30.	Flujo de caja sin aplicación del plan.....	52
Tabla 31.	Cuota de pedidos de venta proyectadas con la aplicación del plan.....	53
Tabla 32.	Flujo de caja aplicando el plan.....	54

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Análisis de portafolio de productos para Elise S.A.C. ....	18
Gráfico 2.	Estrategia para Elise S.A.C. ....	19
Gráfico 3.	Matriz de posición estratégica para Elise S.A.C. ....	23
Gráfico 4.	Matriz de la gran estrategia para Elise S.A.C.....	25



## Índice de anexos

Anexo 1.	Principales clientes de Elise S.A.C.....	61
Anexo 2.	Principales proveedores de Elise S.A.C. ....	61
Anexo 3.	Productos y Servicios de Elise S.A.C.....	63
Anexo 4.	Mapa de procesos de Elise S.A.C.....	64
Anexo 5.	Árbol de causas y efecto.....	65
Anexo 6.	Árbol de medios y fines.....	66
Anexo 7.	Esquema de una solución integral (solo productos) .....	67
Anexo 8.	Ventas por tipo producto y marca 2013 – 2014.....	67
Anexo 9.	Reporte de pedidos de venta histórico 2011-2014.....	68
Anexo 10.	Matrix Peyea.....	69
Anexo 11.	Principales importadores acumulado 2012 – 2014.....	70
Anexo 12.	Proyecciones de crecimiento por tipo de producto 2015-2017.....	72
Anexo 13.	Variación de crecimiento por marca para UPS y estabilizadores 2015-2017.....	72
Anexo 14.	Ventas por marcas Elise SAC (Sustento para la recuperación de Eaton).....	72
Anexo 15.	Participación estimada por categorías de cliente 2015-2017.....	73
Anexo 16.	Cuadro comparativo de equipos UPS equivalentes marca Eaton Marca Elise.....	74
Anexo 17.	Muestra de afiches y cuadros sobre el cuidado del medio ambiente .....	74
Anexo 18.	Estados financieros Elise S.A.C. ....	75
Anexo 19.	Análisis de ventas, % de crecimiento desde 2000 al 2012 .....	77
Anexo 20.	Centro de energía.....	78

## **Capítulo I. Identificación del problema**

### **1. Consideraciones generales**

Electrónica Industrial y Servicios SAC -ELISE- ([www.elise.com.pe](http://www.elise.com.pe)) es una empresa mediana con una facturación anual de US\$ 6,1 millones aproximadamente, y cuenta con 108 trabajadores. Fue fundada en el año 1993, por dos socios y amigos con una participación de 53,85% y 46,15% respectivamente.

Actualmente, Elise se basa en la especialización técnica y en la diversificación de la oferta técnico-comercial, y está focalizada según el segmento de mercado que atiende. Los productos y servicios que Elise provee al mercado están destinados a brindar un entorno eléctrico de calidad, como parte de una adecuada infraestructura (espacio, energía, climatización, seguridad), para todos los **activos tecnológicos** de sus clientes: activos indispensables en la generación de recursos en todo tipo de empresas (centros de datos, servidores informáticos, equipos de cómputo y comunicación, maquinaria industrial computarizada, equipos de diagnóstico médico, equipamiento electrónico de uso en la industria, en minería, petróleo y gas, etcétera).

### **2. Descripción de la empresa**

#### **2.1 Nacimiento (1993 – 1998)**

Elise inició sus operaciones, en 1993, como microempresa de fabricación de estabilizadores. En 1997, absorbió los activos de un importante competidor IEDA POWER, que actualmente es una de sus marcas propias reconocidas en el mercado. En 1998, ya con 15 trabajadores, Elise logró llegar hacia las tiendas informáticas de Piura, Arequipa y Lima.

#### **2.2 Crecimiento (1999 – 2004)**

En el año 1999, Elise realizó su primera importación de UPS (sistemas de energía ininterrumpida) con una marca PCM (Taiwán). En el año 2000, Elise logró colocar sus productos en los mayoristas informáticos, entre ellos, el principal “Grupo Deltron”, lo que le permite llegar a un gran número de distribuidores a nivel nacional, que hoy conforman una importante fortaleza para Elise: el canal de distribución informático.

En el año 2003, la empresa adquirió un terreno de más de 1200 m<sup>2</sup> en el distrito de Surquillo, y un año después trasladó sus operaciones a dicho local.

### **2.3 Expansión (2005 – 2008)**

Elise obtuvo la representación de la marca número uno a nivel mundial de UPS de alta gama “Powerware – EATON” (Estados Unidos), empezó a atender clientes medianos y grandes del segmento corporativo industrial, petrolero, minero, de salud y financiero.

Gracias a la diversificación de la oferta de UPS, también creció la fabricación nacional. Así, los transformadores de aislamiento, bancos de batería y demás equipos de protección eléctrica (complementarios a los UPS) aumentaron los ingresos por servicios de instalación o ejecución de obras y por contratos de mantenimiento.

### **2.4 Crisis y relanzamiento (2009 – 2012)**

Desde el 2009, Elise enfrentó deudas grandes que fueron contraídas para financiar los altos inventarios que habían sido planificados al ritmo del crecimiento del 2007 y 2008.

Con un capital de trabajo afectado, Elise decidió abandonar su marca PCM para fines del 2009 y así concentrarse en el desarrollo de Eaton, esperando que esta marca abarcara toda la demanda de equipos de gama media y alta; sin embargo, esto no se logró completamente, especialmente en el segmento informático, debido a los altos costos de la marca Eaton.

En el 2012, se lanzó un proyecto para la recuperación de la empresa, a fin de que esta se diversificara y atendiera la demanda latente. Dicho proyecto se basa en cinco puntos específicos:

- Mejora de oferta de productos
- Enfoque en clientes según tipo (cliente informático: Plug and Power, y cliente corporativo: Ieda Power Safe, Eaton, Plug and Power)
- Desarrollar las capacidades del personal
- Optimización de procesos, normas y seguridad
- Financiamiento de largo plazo

### **3. Clientes**

La información de los clientes se encuentra en el anexo 1.

### **4. Proveedores**

La información de los proveedores se encuentra en el anexo 2.

### **5. Productos y servicios**

La información de los productos y servicios se encuentra en el anexo 3.

### **6. Mapa de procesos**

La información del mapa de procesos se encuentra en el anexo 4.

## **7. Definición del problema**

### **7.1 Problema principal**

El principal problema identificado después del análisis de la situación actual de la empresa, es la “falta de ingresos” (Beltrán y Cueva 2011) (ver anexo 5), cuya causa directa es el **bajo crecimiento en ventas**. Se aprecia en el estudio que la falta de gestión comercial ocasiona no enfocarse en segmentos de interés y descuidar el manejo de las cuentas. Asimismo, sustenta esta causa también el no contar con una buena oferta para los segmentos de gama media, en la que los costos del producto son elevados y en muchos casos no son accesibles para los clientes dentro del segmento. Además, contribuye que el área de ingeniería no cuente con suficiente personal ni orden para atender la demanda de su cliente interno comercial, lo que ocasiona retrasos o sobretiempos para la entrega de propuestas.

La segunda causa directa está relacionada con la **falta de innovación**. Este proceso fundamental en una organización carece de un plan; tampoco se cuenta con un estudio o presupuesto para el desarrollo y/o mejora de los productos y marcas.

La tercera causa es la **falta de control**. No se cuenta con objetivos medibles generales ni por áreas. Además, la ausencia de indicadores impide medir y tener un control real del logro de objetivos y del desempeño general de la empresa.

El problema principal ocasiona la falta de liquidez, lo que genera retrasos en el cumplimiento de las obligaciones y compromisos con el personal y a nivel externo con los proveedores. Asimismo, se aprecia la pérdida de capacidad para generar nuevos negocios teniendo un enfoque únicamente en el corto plazo.

De no revertir esta situación, la consecuencia será que Elise salga del mercado o pierda un valioso segmento de mercado sumado a un prestigio afectado negativamente.

## **7.2 Causa raíz**

Luego del análisis de causa efecto de los problemas descritos para Elise, es posible identificar que todo problema se genera por la causa raíz que es la **falta de planificación**.

## **8. Enfoque y descripción de la solución prevista**

A través del árbol de medios y fines (ver anexo 6), se identifica el objetivo general y los medios fundamentales a los que deben ir dirigidas las alternativas de solución, de acuerdo por lo planteado por Beltrán y Cueva (2011).

### **8.1 Objetivo general**

Como el principal problema identificado es la falta de ingresos, se plantea como objetivo general precisamente lo contrario, llegar a incrementar los ingresos, teniendo como medios el incremento en las ventas, la potenciación de la gestión comercial, un trabajo de cuentas estructurado y mejorado, y la generación de nuevos negocios en el segmento de gama media junto con la presentación de atractivas propuestas técnico comerciales a los clientes.

Otro medio es la innovación a través de un plan de desarrollo de productos que permita mejorar el portafolio, brindando el tiempo, los recursos y reconociendo del valor que representa.

Finalmente, se plantea la reducción de costos y un mejor control de la organización. Ello se sustenta por la generación y control de objetivos, indicadores, la inversión en el personal, la motivación y capacitación planificada, la eliminación de retrabajo y los costos por ineficiencia.

## **8.2 Medios fundamentales**

Debido a las causas encontradas, se concluye que la elaboración de un plan estratégico podría ayudar a solucionar las demás causas indirectas y directas que originan que la empresa no tenga un horizonte u objetivos claros.

## Capítulo II. Análisis externo

### 1. Análisis del entorno general – macroentorno

#### 1.1 Análisis PASTED

Se resalta en **negrita** aquellas oportunidades o amenazas de mayor impacto en Elise.

**Tabla 1. Análisis PASTED**

	Tendencia	Cambio Cliente / Proveedor	Efecto	Amenaza Oportunidad
Político	Mayor formalización y fiscalización (especialmente trabajadores independientes) facilitan el cumplimiento tributario y aduanero.	<b>Sanciones por incumplimiento de contratos, procedimientos y normas tributarias, laborales, SSO.</b>	Mayor riesgo de sanciones	<b>Amenaza</b>
	Gobierno General: Se prevé que los gastos asciendan a 21.7% del PBI, distribuidos en gastos corrientes y gastos de capital	<b>Inversión en proyectos del estado.</b>	Nuevos negocios con el Estado	<b>Oportunidad</b>
Ambiental	Se prevé que a finales del 2014 e inicios del 2015 se registraría el Fenómeno “El Niño” (débil – moderado). Podría generar pérdidas de entre los US\$5.000 y US\$6.000 millones.	Inversión en zonas afectadas por con altas fluctuaciones de energía (tormentas).	Nuevos negocios de soluciones de protección eléctrica	Oportunidad
	Fomento de la cultura del cuidado del entorno, soportadas por Leyes y normas legales para la protección del Medio Ambiente. Proveedores extranjeros utilizan procedimientos y desarrollan productos con tecnología verde, ahorro de energía e insumos que no impactan el medio ambiente. <sup>(4)</sup>	<b>Búsqueda de Soluciones con tecnología ahorro de energía.</b>	Mayores ingresos por venta de Soluciones Integrales amigables con el ambiente.	<b>Oportunidad</b>
Sociocultural	Mayor inclusión social: reducción de la pobreza, disminución de la inequidad, acceso a igualdad de oportunidades, mayor presencia y eficacia del Estado en las zonas rurales del país.	Desarrollo y crecimiento de las diferentes regiones del país.	Nuevos Negocios a nivel Nacional de nuevos clientes	Oportunidad
	Cultura de prevención del riesgo es aún incipiente, pues la informalidad de algunos centros laborales, la desidia de los empleadores y la falta de información impiden el desarrollo integral de una cultura de seguridad en las organizaciones.	<b>Siniestros personales laborales</b>	Pérdida en la integridad del trabajador	<b>Amenaza</b>
	El mercado laboral en el Perú se ubica en el segundo nivel de desarrollo orientado a la “Eficiencia”, donde el empleado tiene mayor formación. <sup>(5)</sup>	<b>Mejores ofertas laborales para personal clave</b>	Pérdida de personal clave	<b>Amenaza</b>
Tecnológico	La Globalización, tecnología de Virtualización (Nube) y Atenciones remotas hacen posible acceder a servicios con menores costos, que les otorgue beneficios antes y luego de las inversiones.	<b>Acceso a tecnologías remotas y mejores servicios.</b>	Potenciar la venta de servicios postventa y equipos con monitoreo remoto(SMR)	<b>Oportunidad</b>
Económico	Alza del <i>tipo de cambio</i> prevista para el 2015 y 2016	<b>Compras a proveedores en dólares. Manejo de ventas en ambas monedas.</b>	Pérdidas por diferencia de cambio	<b>Amenaza</b>
	Inflación: Respecto al 2014, las expectativas inflacionarias fluctúan en 2% para el 2015. Perú lideraría con la inflación más baja para el 2015 siendo 2% sobre Chile, Colombia, México, Ecuador.	Se mantiene el poder adquisitivo	Mayores Ingresos	Oportunidad
	<i>PBI</i> : En el 2014 creció en 2.4% Para el 2016-2017 el crecimiento anual del PBI se ubicará entre 4.8% y 6,0% Banco Mundial: Previsiones de crecimiento Perú 2015 del 4.8%, 2016 del 5.6% 2017 de 5.9% Perú lideraría el crecimiento de los países en Latinoamérica (Sobre Bolivia 4.6%, Paraguay 4.3%, Colombia 3.8%, Uruguay 3.3.%) FMI: Apunta a un crecimiento en Latinoamérica y el Caribe del 1,3 % en 2015 y del 2,3 % en 2016, menores que las publicadas en octubre del 2014	<b>Crecimiento económico del País</b>	Mayores Ingresos	<b>Oportunidad</b>
	Proyección de crecimiento en sectores de Construcción (2015 5.7% y 2016 de 7%), Comercio y Servicios de 4.9% en el 2015 y 5.5% en el 2016, Electricidad 2015 de 5.3% y 2016 de 6.1%, Agropecuario 2015 de 2.6% y 2016 de 3.5%. Recuperación de Manufactura (Entre 3.7% y 4.7% de -2.9%), Minería (Entre 5.6% y	<b>Explotar sectores económicos no atendidos (Construcción, Comercio, Servicios) y donde se efectúen inversiones (Minería, Electricidad)</b>	Nuevos Negocios y clientes	<b>Oportunidad</b>

	10.5% de -0.9%), Pesca (Entre 17.2% y 18.1% de -25.3%)  <i>Inversión Privada - Periodo 2015 al 2016:</i> Se recuperaría la inversión privada llegando a US\$32 mil millones. Siendo los sectores de Minería (39.5%), hidrocarburos (18.5%), electricidad (12.9%) los principales  <i>Exportaciones:</i> Los cinco principales mercados: China (18,3%), Estados Unidos (16,5%), Suiza (7,6%), Canadá (6,2%) y Chile (3,9%)  Crecimiento de las exportaciones de 3.4% en el 2015 y de 9.4% en el 2016 (Resultado 2014 de -2.2%)			
	<i>Importaciones:</i> Se proyecta un crecimiento de 2.9% en el 2015 y de 5.9% en el 2016 (Resultado 2014 -1.3%)	<b>Ingreso de nuevos competidores</b> <b>Importaciones Directas</b> <b>Pérdida de mercado</b>	Compra directa de Equipos de PE	<b>Amenaza</b>
	<i>Otras Economías - Periodo 2015 al 2017:</i> ✓ La economía global crecería en torno a 3.5% en 2016 y 3.7 en el 2017 ✓ EE.UU, se mostrará una recuperación llegando a un crecimiento promedio de 3.1% en 2015 y 3% en el 2016 ✓ La Zona Euro se recupera lentamente, crecerá 1.1% en el 2015 y 1.5% en el 2016 ✓ China, crecerá lentamente en promedio 7.1% debido a la menor demanda externa y cambio en el modelo de crecimiento de inversión a consumo, mayor demanda interna. <sup>(8)</sup> . Se estima para el 2016 de 6.8	<b>Recuperación lenta de las economías globales</b>	Mayores Ingresos	<b>Oportunidad</b>
<b>Demográfico</b>	<i>Empleabilidad:</i> Niveles en Lima: 93.6% tasa de Ocupación y 6.4% tasa de desempleo	<b>Mejores ofertas laborales para personal clave</b>	Pérdida de personal clave	<b>Amenaza</b>
	<i>Estilo de vida de las empresas:</i> constante mejora en sus procesos administrativos, comercialización de equipos y aplicación de servicios.	Aprovechar el mercado potencial de protección eléctrica de clientes insatisfechos.  <b>Incrementar la venta de servicios post-venta.</b>  <b>Exigencia de certificados de calidad (ISO)</b>	Mayores Ingresos  Valor agregado	Oportunidad  <b>Oportunidad</b>
	Las nuevas empresas en la Provincia de Lima representan el 41,1% del total de altas de empresas, lo que indica que de cada diez nuevas empresas cuatro inician actividades en la Provincia de Lima	Acceso a nuevos negocios en empresas nuevas en Lima.	Nuevos Clientes	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2 Matriz EFE - Evaluación de factores externos

A través de la matriz EFE se evaluará los factores determinados como oportunidades y amenazas, según el resultado del análisis externo de la empresa (macroentorno).

**Tabla 2. Matriz EFE**

Factores externos clave			
Oportunidades	Valor (Imp)	Clasificación (Atractiva)	Valor Ponderado
O1 - Crecimiento económico del país (PBI)	14%	4	0.56
O2 - Inversión en proyectos del Estado y en los sectores minería, hidrocarburos, electricidad y explotar sectores económicos no atendidos (construcción, comercio, servicios)	10%	3	0.3
O3 - Exigencia de certificados de calidad	8%	4	0.32
O4 - Incrementar la venta de servicios posventa	12%	4	0.48
O5 - Acceso a tecnologías remotas y mejores servicios	8%	3	0.24
O6 - Recuperación lenta de las economías globales	3%	3	0.09
O7 - Búsqueda de Soluciones con tecnología ahorro de energía	5%	3	0.15



Factores externos clave			
Amenazas	Valor (Imp)	Clasificación (Atractiva)	Valor Ponderado
A1 - Sanciones por incumplimiento de contratos, procedimientos y normas tributarias, laborales, SSO	12%	2	0.24
A2 - Siniestros personales-laborales	5%	1	0.05
A3 - Compras a proveedores en dólares y manejo de ventas en ambas monedas.	5%	2	0.1
A4 - Ingreso de nuevos competidores e Importaciones directas. Pérdida de Mercado.	8%	2	0.16
A5 - Mejores ofertas laborales para personal clave	10%	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2.79</b>

Fuente: Fred R. David. Elaboración propia, 2014.

El valor obtenido de la matriz EFE es 2,79, ligeramente superior al valor promedio de 2,5, lo cual indica que Elise responde a un nivel medio ante las oportunidades y amenazas; sin embargo, puede trabajar en estrategias que le permitan aprovechar con eficacia dichas oportunidades y minimizar los efectos negativos de las amenazas.

## 2. Análisis de la industria – microentorno

Mediante este análisis se busca medir el grado de atractividad de la industria, por ello se tomará como base la Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter, de Michael Porter, y se elaborará la matriz de atractividad de Hax y Majluf, donde se cuantificará los distintos aspectos evaluados.

### 2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- Amenaza de nuevos competidores: Es **neutral**, debido a que no existen altas barreras de entrada. Es probable que ingresen marcas fuertes como ABB, y los competidores que la representen. Sin embargo, también es requerida la capacitación y capacidad técnica para el manejo de estos equipos. Elise se especializa en las soluciones integrales a medida complementando la venta de productos.
- Competidores de la industria: Los principales competidores de Elise son: Emerson, APC, ByF, Epli, OLC, SPE y Arequisa en lo que se refiere a **productos** de protección eléctrica; sin embargo, Elise ofrece “soluciones integrales en protección eléctrica, climatización, data center y seguridad”, combinando la experiencia del personal de ingeniería, servicios y posventa en forma diferenciada. En esta actividad no se evidencia competencia, salvo Emerson en proyectos de equipos eléctricos.
- Amenaza de sustitutos: Es **baja** en el caso de los productos, ya que son equipos especializados y existe un costo por cambiar tecnología. Para el caso de servicios asociados a los equipos de protección eléctrica, la amenaza también es **baja**, puesto que cada proyecto

es específico y a medida, ejecutado por personal técnico capacitado y certificado por la marca que representa. Adicionalmente, se ofrecen contratos de mantenimiento y asistencia enlazados a la marca de productos.

- d) Poder de negociación de los compradores: Es **neutral**, debido a los tipos de clientes (estatales y privados), las inversiones para la protección de activos es recurrente, los clientes exigen calidad en el servicio por el costo apropiado, además de la atención a lo largo del país. Cuando son proyectos, Elise debe adaptarse a las condiciones de pago, dada la envergadura de los servicios.
- e) Poder de negociación de los proveedores: Es **fuerte**, ya que Elise cuenta con una cantidad limitada de proveedores, debido a la especialidad de los productos/servicios que proveen. En el caso de las importaciones, la empresa depende de la marca que representa. Un factor adicional temporal son algunas obligaciones vencidas y pendientes que ocasionan la pérdida de negociación de mejores condiciones de trabajo.

## 2.2 Grado de atraktividad

**Tabla 3. Poder de negociación de los proveedores**

Poder de negociación de los proveedores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Cantidad de proveedores	Bajo			3			Alto
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Bajo		2				Alto
Costo de cambio	Alto			3			Bajo
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alto		2				Bajo
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alto			3			Bajo
Contribución a los costos por parte de los proveedores	Bajo				4		Alto
<b>PROMEDIO</b>				<b>2.8</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2014 / Basado: Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones

**Tabla 4. Amenaza de nuevos competidores**

Amenaza de nuevos competidores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Número de competidores potenciales	Alto				4		Bajo
Capacidad de inversión de competidores potenciales	Alto			3			Bajo
Diferenciación del producto	Bajo		2				Alto
Barreras de entrada (costos inversión, costo equipos)	Bajo				4		Alto
Costo de cambio	Bajo				4		Alto
<b>PROMEDIO</b>				<b>3.4</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2014 / Basado: Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones

**Tabla 5. Rivalidad entre competidores**

Rivalidad entre competidores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Número de competidores iguales	Grande				4		Pequeño
Crecimiento de la industria	Lento				4		Rápido
Sobrecapacidad	Alta			3			Bajo
Diferenciación de producto/servicio	Bajo			3			Alto
Diversidad de competidores	Alto			3			Bajo
Rentabilidad de los competidores	Alta		2				Baja
<b>PROMEDIO</b>				<b>3.2</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2014 / Basado: Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones

**Tabla 6. Poder de negociación de los clientes**

Poder de negociación de los clientes		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Cantidad de Clientes	Bajo					5	Alto
Disponibilidad de sustitutos	Mucha			3			Poca
Costos de Cambio	Alto		2				Bajo
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alto					5	Bajo
Rentabilidad de los clientes	Bajo					5	Alto
Sensibilidad al precio	Alta			3			Baja
Lealtad a la marca	Bajo			3			Alta
<b>PROMEDIO</b>					<b>3.7</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2014 / Basado: Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones.

**Tabla 7. Amenaza de los productos sustitutos**

Amenaza de sustitutos		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta				4		Baja
Costos de cambio	Bajo				4		Alto
Valor/precio del sustituto	Alto			3			Bajo
<b>PROMEDIO</b>					<b>3.7</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2014 / Basado: Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones

De acuerdo con los resultados presentados, se elaboró la tabla resumen de grado de atractividad de la industria. En este caso, el valor obtenido es **3.4** “neutral” orientado a “atractiva”. El resultado es sustentado porque en el sector no se cuenta con sustitutos; los requerimientos demandarán calidad y/o beneficios adicionales asociados al producto principal equipos de protección eléctrica (EPE). Existe una demanda constante de los productos/servicios de EPE y se realizan fuertes inversiones en este rubro tanto a nivel privado y estatal a lo largo del país.

En cuanto a la nueva competencia, si bien se puede optar por representar el producto, se requiere de un servicio de calidad, especializado y a la medida del cliente. Por ello, es poco probable que haya un cambio inmediato a la competencia, ya sea por el costo asociado o por la confianza hacia el producto/servicio.

Finalmente, si bien no se cuenta con diversidad de proveedores (para proyectos) es poco probable que estos se integren o realicen la labor de la empresa.

**Tabla 8. Grado de atractividad**

	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Poder de negociación de los proveedores		2.8			
Amenaza de nuevos competidores			3.4		
Poder de negociación de los clientes				3.7	
Amenaza de productos sustitutos				3.7	
Rivalidad entre competidores			3.2		
<b>PROMEDIO</b>			<b>3.4</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2014 / Basado: Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones

### 2.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

**Tabla 9. MPC**

Factores críticos de éxito	Ponderación	ELISE		AREQUISA		SPE		EMERSON	
		Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada
Portafolio de productos	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Calidad de productos (servicios)	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Precio de productos	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Credibilidad: cercanía del mercado	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Soluciones (proyectos) a medida	0,2	4	0,8	0	0	1	0,2	3	0,6
Servicio posventa	0,15	2	0,3	2	0,3	4	0,6	4	0,6
Cobertura local y nacional	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3</b>		<b>2,2</b>		<b>2,9</b>		<b>3,6</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014 / Basado: Fred R. David

Es posible determinar, como resultado de la matriz, que Emerson tiene mejor posición estratégica con una puntuación ponderada de 3,6; a continuación, se encuentra Elise con 3 y en tercera posición figura SPE con 2,9.

El factor crítico de éxito más importante para Elise es la implementación de soluciones (proyectos) a medida para el cliente, junto con el portafolio diverso de productos y el servicio posventa. La calidad de estos productos también constituye un factor determinante.

### **3. Conclusiones**

- Luego de analizar la matriz EFE, se concluye que Elise maneja, actualmente, estrategias que le permiten aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas relativamente bien; sin embargo, se considera conveniente formalizar las actividades en un plan.
- Se cuenta con buena cantidad de oportunidades que podrían potenciar mucho más la capacidad de la empresa.
- En cuanto al grado de atractividad de la industria, se encuentra en un nivel “neutral” orientado a “atractiva”.
- Como resultado de la MPC, se observa que Elise no es líder del sector, por lo cual debe trabajar en potenciar su portafolio de productos y el servicio posventa como un agente diferenciador. El manejo de la imagen de marca, la presencia del personal, los elementos con los que brindan los servicios, además de la seriedad y formalidad de los mismos (protocolos, procedimientos, encuestas para medir la calidad de los servicios y satisfacción).

### Capítulo III. Análisis interno

#### 1. Análisis de áreas funcionales

Las áreas funcionales de Elise, que se describen a continuación, permitirán determinar algunas fortalezas y debilidades relevantes de la empresa.

##### 1.1 Dirección estratégica

Fortaleza	Debilidad
Experiencia y trayectoria de 22 años en el mercado con reconocimiento comercial en la industria electrónica, cuenta con un grupo directivo diverso, experimentado, profesional e identificado con la organización.	Cultura organizacional en desarrollo
Representante de marcas extranjeras de calidad y trayectoria: Eaton, Climateworks.	Sistema de Información Gerencial limitado
Cuenta con líneas de productos con marca propia y alto margen Ieda Power Safe, Plug & Power, High Protector	

##### 1.2 Diseño

Se considera dentro de esta a Investigación y Desarrollo, orientada al proceso de fabricación. Se diseña los nuevos productos y componentes que serán fabricados por Elise. El área de Ingeniería de Proyectos, que asesora y analiza la viabilidad de las “soluciones integrales” (ver anexo 7) en protección eléctrica, así como generar las propuestas técnicas compatibles con lo requerido por los clientes y el proceso comercial. Utiliza la mezcla de equipos fabricados localmente, equipos importados, servicios varios que ejecuta Elise, combinados si se requiere con trabajos subcontratados, a fin de ofrecer una propuesta integral que satisfaga las necesidades de los clientes.

Fortaleza	Debilidad
Capacidad de adaptar los productos/servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.	<u>Procesos:</u> Falta formalizar el área de I+D y los procesos de calidad del proceso de fabricación/servicios.
	<u>Procesos:</u> Falta potenciar el área de Ingeniería, como soporte al área Comercial
	Falta de un plan, presupuesto y procedimientos de innovación para productos.

##### 1.3 Comercial

Abarca las áreas de Marketing y Ventas.

Fortaleza	Debilidad
Reconocimiento de marca Elise con fuerte presencia del canal mayorista	No enfocarse ni priorizar esfuerzos en los segmentos de interés (proyectos de gama media – clientes integradores corporativos)
	Falta de explotación de inteligencia comercial en las ventas

## 1.4 Operaciones

Abarca compras (locales e importaciones), fabricación y la gestión de logística (almacenaje, control y distribución).

## 1.5 Servicios

Se divide en servicios de ejecución, servicios de mantenimiento y asistencia técnica y servicio de laboratorio (calidad, pruebas y reparaciones).

Fortaleza	Debilidad
Especialización en el desarrollo de soluciones integrales personalizadas a nivel nacional	Servicio de posventa en desarrollo

## 1.6 Administración

Abarca Finanzas, Tesorería, Contabilidad y Recursos Humanos.

Fortaleza	Debilidad
Infraestructura propia (garantía) que brinda solvencia a largo plazo	Capital de trabajo limitado
	Amplio ciclo de conversión de efectivo

## 1.7 Soporte

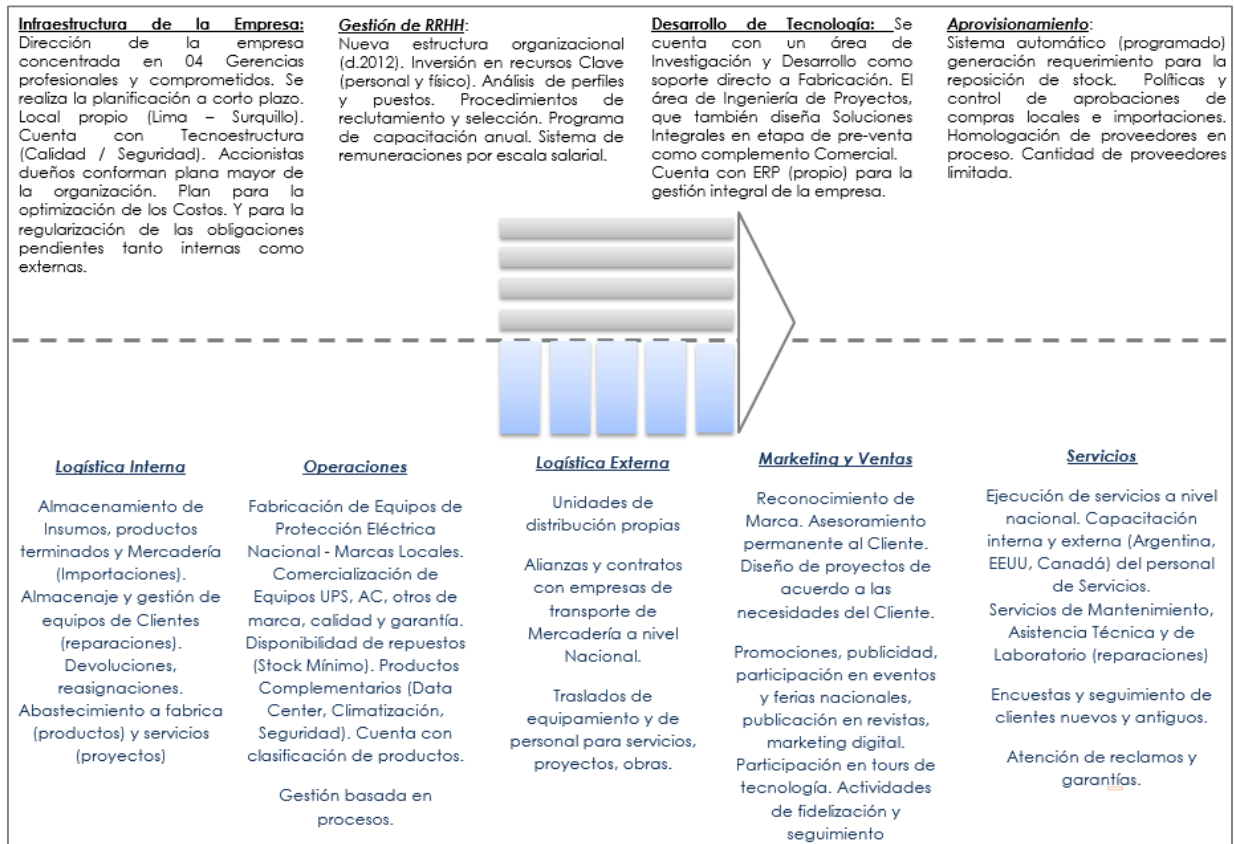
Dentro de estas áreas funcionales se encuentran Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Calidad, Servicios Generales e Infraestructura. Adicionalmente, también se encuentran dentro de las áreas de soporte a Redes y Soporte, y el área de Sistemas.

Fortaleza	Debilidad
Certificados de Homologaciones (Procesos, calidad y seguridad) como proveedores nivel A por entidades certificadoras SGS, Bureau Veritas, MC, Applus	Poca madurez en los procesos de negocio (Indicadores , control) No contar con certificación de Calidad (ISO)

## 2. Evaluación de la cadena de valor

A continuación, se presenta la cadena de valor para Elise, donde se analiza las actividades de la organización, luego se identificará las fortalezas y debilidades complementarias al análisis anterior.

**Tabla 10. Cadena de valor Elise S.A.C.**



Fuente: Elaboración propia, 2014 / Basado: Porter's Value Chain Model (Value Based Management, 2009)

### 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI permitirá evaluar las fortalezas y debilidades mencionadas en el análisis de áreas funcionales y el análisis de la cadena de valor.

**Tabla 11. Matriz EFI para Elise S.A.C.**

Factores internos				
Fortalezas		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
F1	Experiencia y trayectoria de 22 años en el mercado con reconocimiento comercial en la industria electrónica, cuenta con un grupo directivo diverso, experimentado, profesional e identificado con la organización.	5%	4	0,20
F2	Representante de marcas extranjeras de calidad y trayectoria: Eaton, Climateworks	10%	4	0,40
F3	Cuenta con líneas de productos con marca propia y alto margen Fase, Ieda Power Safe, Plug & Power, High Protector	10%	4	0,40



F4	Innovación de productos e incremento del portafolio del mismo	8%	4	0,32
F5	Reconocimiento de marca Elise con fuerte presencia del canal mayorista	4%	3	0,12
F6	Especialización en el desarrollo de Soluciones integrales personalizadas a nivel nacional. Capacidad de adaptar los productos/servicios de acuerdo a las necesidades del cliente	10%	4	0,40
F7	Certificados de Homologaciones (Procesos, calidad y seguridad) como proveedores nivel A por entidades certificadoras SGS, Bureau Veritas, MC, Applus	4%	3	0,12
F8	Personal de Servicios certificado y capacitado	6%	4	0,24
F9	Infraestructura propia (garantía) que brinda solvencia a largo plazo	2%	3	0,06
<b>Debilidades</b>		<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
D1	Cultura organizacional del desarrollo	2%	1	0,02
D2	Sistema de Información gerencial limitado	2%	1	0,02
D3	Mejora y formalización en los procesos de negocio (Indicadores, control). Procesos y mejoras en las áreas de Ingeniería (Soluciones), I+D (Innovación), Calidad (producto/servicio) capacidad de management reactivo y falta de control.	8%	2	0,16
D4	No enfocarse ni priorizar esfuerzos en los segmentos de interés	5%	2	0,10
D5	Falta de explotación de inteligencia comercial en las ventas	7%	2	0,14
D6	Servicio de posventa en desarrollo	6%	2	0,12
D7	Capital de trabajo limitado	5%	2	0,10
D8	Amplio ciclo de conversión de efectivo	3%	2	0,06
D9	No contar con certificación de calidad (ISO)	3%	2	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>3,04</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014 / Basado: Fred R. David

El resultado obtenido es de 3,04, superior al promedio, lo que indica que Elise mantiene una posición interna fuerte con aspectos relevantes como fortalezas.

#### 4. Análisis de recursos y capacidades (matriz VRIO)

Con el análisis VRIO de Barney & Griffin, sobre la base de los recursos y capacidades tangibles e intangibles de la empresa (derivados de sus fortalezas más relevantes) se identificará la ventaja competitiva.

- V: Valor ¿El recurso otorga valor a la posición competitiva de la Empresa?
- R: Raro ¿El recurso lo poseen pocas empresas?
- I: Inimitable ¿Las empresa que no cuentan con el recurso/capacidad están en desventaja?
- O: Organización: ¿La organización de la empresa es adecuada para el uso del recurso?

#### Implicancia

VCS	Ventaja competitiva sostenible
VCT	Ventaja competitiva temporal
PC	Paridad competitiva

**Tabla 12. Análisis VRIO Elise S.A.C.**

VRIO					
Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia
<b>Recursos financieros</b>					
Acceso a financiamiento de corto plazo por los principales Bancos Comerciales	Sí	No	No	No	PC
Financiamiento de largo plazo (Financiera Local) con garantía el local propio	Sí	No	No	No	PC
<b>Recursos físicos</b>					
Innovación de productos e incremento del portafolio de productos que combinan Equipos de protección eléctrica, Data center, Climatización, Seguridad	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Representante de marcas extranjeras de calidad (Eaton, Climateworks)	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Marcas locales propias, registradas y reconocidas	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Reconocimiento de marca Elise con fuerte presencia del canal mayorista	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Certificados de Homologaciones (Procesos, calidad y seguridad) como proveedores nivel A por entidades certificadoras SGS, Bureau Veritas, MC, Applus	Sí	No	No	Sí	VCT
<b>Recursos individuales</b>					
Personal de Servicios capacitado y certificado	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Grupo directivo diverso, experimentado, profesional e identificado con la organización.	No	No	No	Sí	PC
<b>Recursos organizacionales</b>					
Experiencia y trayectoria de 22 años en el mercado con reconocimiento comercial en la industria electrónica.	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Especialización en Soluciones Integrales y atención a nivel nacional	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS

Fuente: Elaboración propia, 2014. Basado en: VRIO Framework Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010).

## 5. Ventaja competitiva

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis anterior y la matriz VRIO, la ventaja competitiva propuesta estaría fundamentada en los siguientes recursos y capacidades:

- Contar con un portafolio de productos innovador y variado
- Fabricación nacional de equipos de protección eléctrica con marca local valorada
- Ser representantes de marcas extranjeras de alta calidad y garantía en equipos de protección eléctrica, complementados con productos para *data center*, climatización y seguridad
- Especialización en el de Diseño e Implementación de Soluciones Integrales de acuerdo a las necesidades del cliente y a nivel nacional ejecutadas por personal certificado y capacitado

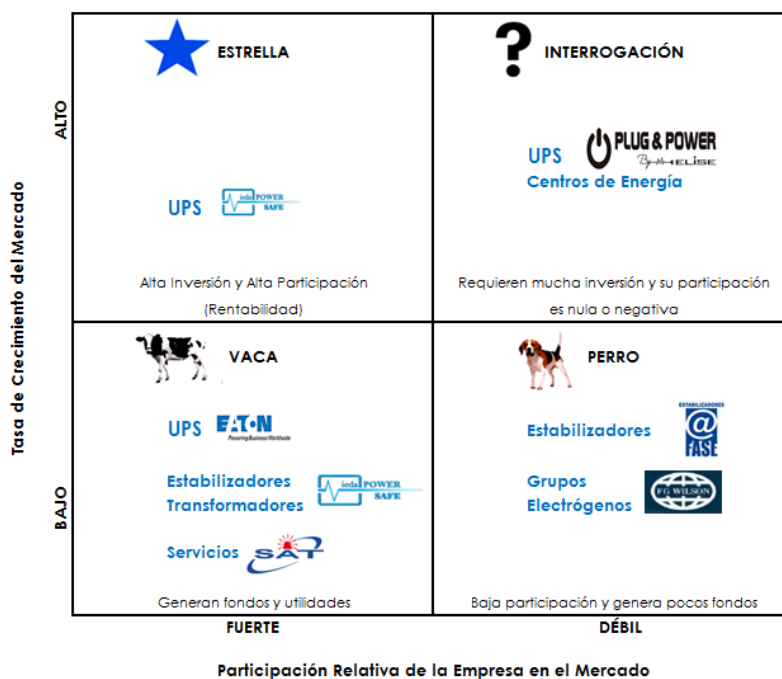
## 6. Matriz BCG y estrategia genérica

### 6.1 Matriz BCG

- A través del resultado de la matriz BCG, se analiza el portafolio de productos de Elise. Brindará información para sugerir la priorización de los recursos, orientación de esfuerzos e inversiones en determinados productos.

- Estrella: Como producto de gran crecimiento y buena participación en el mercado, están los UPS *Ieda Power Safe* (marca propia). Se recomienda potenciar la inversión y trabajo en la marca para incrementar aun más su participación y alcanzar la madurez en el mercado.
- Interrogación: Con un buen crecimiento desde el lanzamiento pero aún con poca participación, están los centros de energía P&P, con adecuadas estrategias este producto (marca) tiene potencial para convertirse en estrella, por sus características y beneficios.
- Vaca lechera: Con un crecimiento casi estancado pero con alta participación, están los UPS Eaton, los estabilizadores y transformadores *Ieda Power Safe*, dichos productos generan los ingresos regulares que sustentan la operación de la empresa.
- Perro: Se evidencia que en los estabilizadores Fase, no hay crecimiento y la participación de mercado es baja. La rentabilidad de este producto es casi nula.

**Gráfico 1. Análisis de portafolio de productos para Elise S.A.C.**



Fuente: Elaboración propia, 2014. Basado en Matriz Boston Consulting Group.

## 6.2 Estrategia genérica

Elise desarrolla como estrategia genérica la segmentación enfocada, debido a que desarrolla soluciones integrales de acuerdo con la necesidad especial de los clientes. En el caso de productos/servicios, se combinan como producto principal a los UPS (gama media, alta) de marcas reconocidas internacionales y nacionales, con los productos complementarios variados e

innovadores, así como con la ejecución de servicios posventa como valor agregado, generando soluciones adecuadas a los requerimientos de los clientes, cada proyecto es diferente.

**Gráfico 2. Estrategia para Elise S.A.C.**



Fuente: Michael Porter “Las Estrategias Genéricas”.

Cabe resaltar que para el caso de productos *commodities* como los estabilizadores (marca Fase, Ieda Power Safe) orientados principalmente al Canal TI, se maneja con el enfoque en costos bajos; sin embargo, la contribución al total de la venta es baja (promedio aproximado de 7,95%) (ver anexo 8).

## **Capítulo IV. Formulación de objetivos**

### **1. Propuesta de misión y visión**

Para presentar la propuesta de la misión y visión de Elise, se ha tomado en consideración la teoría de Frederick Taylor y Henry Fayol.

#### **1.1 Visión**

“Posicionarnos a nivel nacional como una empresa peruana especializada, consolidada y referente en brindar soluciones integrales de protección eléctrica, climatización e infraestructura tecnológica”.

#### **1.2 Misión**

“Como organización sólida, segura, rentable y moderna, buscamos entender y satisfacer las necesidades de protección eléctrica, climatización e infraestructura tecnológica de nuestros clientes, a través del diseño e implementación de soluciones integrales de la más alta tecnología y calidad, puestas en marcha, a lo largo de todo el territorio nacional por un grupo de profesionales calificados, comprometidos y capacitados”.

### **2. Objetivos estratégicos**

#### **2.1 Objetivo general**

Convertirse en un referente de empresa peruana de éxito en nivel técnico, asegurando la rentabilidad y el crecimiento para el periodo 2015-2017, así como la sostenibilidad sobre base la de la innovación y diversificación de la oferta.

## 2.2 Objetivos específicos

Tabla 13. Objetivos específicos

Objetivo		Año		
		2015	2016	2017
<b>3.1. Enfoque comercial</b>				
C1	Crecimiento <i>promedio</i> en Pedidos del 5,5%. <u>Indicador:</u> Porcentaje de crecimiento respecto al año anterior <u>Valor Base:</u> Pedidos 2014 de US\$ 8'002,675 (ver anexo 9)	4%	5%	8%
C2	Posicionar la Marca “Elise” en el mercado. <u>Indicador:</u> Reconocimiento de marca. <u>Valor Base:</u> Análisis interno de Marketing (varias marcar Elise) confirma el 60%	70%	75%	80%
C3	Lograr un margen de contribución mayor a 42%. <u>Indicador:</u> % Margen de contribución. <u>Valor Base:</u> 38,03% al cierre del año 2014.	>=39%	>=41%	>=43%
<b>3.2. Enfoque financiero</b>				
F1	Distribuir en forma eficiente los <i>costos fijos</i> entre las unidades vendidas. <u>Indicador:</u> Ventas/Costos <u>Valor Base:</u> 27.13% al cierre del 2014.	<=27%	<=26%	<=25%
F2	Incrementar el ratio de Utilidad Neta <u>Indicador:</u> Valor Utilidad Neta/Ventas <u>Valor Base:</u> 0,45% al cierre 2014.	2%	3%	5%
<b>3.3. Enfoque de Procesos y Recursos Humanos</b>				
P1	Mejora y optimización de Procesos (Generales, Servicio de Post-Venta, Innovación y Calidad) <u>Indicador:</u> Porcentaje de avance <u>Valor Base:</u> 40% de formalización 2014	60%	80%	100%
P2	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes <u>Indicador:</u> Valor entre 1 y 4 donde nivel máximo es 4 <u>Valor Base:</u> 3 en el 2014	3	4	4
P3	Consolidar la cultura organizacional de la empresa. <u>Indicador:</u> Medida de la cultura <u>Valor Base:</u> No se cuenta con estudio previo.	50%	60%	70%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Capítulo V. Generación de estrategia

### 1. FODA cruzado

De acuerdo con los resultados del análisis externo, matriz EFE, el análisis interno y la matriz EFI, se seleccionaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relevantes para proponer el siguiente FODA cruzado que permitirá definir las estrategias en las que se basa el presente plan estratégico.

Tabla 14. FODA cruzado para Elise S.A.C.

		AMENAZA	OPORTUNIDAD
		<b>(A1)</b> Sanciones por incumplimiento de contratos, procedimientos y normas tributarias, laborales, SSD <b>(A2)</b> Siniestros personales-laborales <b>(A3)</b> Compras a proveedores en dólares y manejo de ventas en ambas monedas. <b>(A4)</b> Ingreso de nuevos competidores e Importaciones directas. Pérdida de Mercado <b>(A5)</b> Mejores ofertas laborales para personal clave.	<b>(O1)</b> Crecimiento económico del País (PBI) <b>(O2)</b> Inversión en proyectos del estado y en los sectores Minería, hidrocarburos, electricidad y Explotar sectores económicos no atendidos (Construcción, Comercio, Servicios) <b>(O3)</b> Exigencia de certificados de calidad <b>(O4)</b> Incrementar la venta de servicios post-venta. <b>(O5)</b> Acceso a tecnologías remotas y mejores servicios. <b>(O6)</b> Recuperación lenta de las economías globales <b>(O7)</b> Búsqueda de Soluciones con tecnología ahorro de energía.
		Estrategias de Supervivencia	Estrategias de Desarrollo
<b>DEBILIDAD</b>	<b>(D1)</b> Cultura organizacional del desarrollo <b>(D2)</b> Sistema de Información Gerencial limitado <b>(D3)</b> Mejora y formalización en los procesos de negocio (Indicadores, control, Procesos y mejoras en las áreas de Ingeniería (Soluciones), I+D (Innovación), Calidad (producto/servicio) <b>(D4)</b> No enfocarse ni priorizar esfuerzos en los segmentos de interés <b>(D5)</b> Falta de explotación de inteligencia comercial en las ventas <b>(D6)</b> Servicio de Post-Venta en desarrollo <b>(D7)</b> Capital de trabajo limitado <b>(D8)</b> Amplio ciclo de conversión de efectivo <b>(D9)</b> No contar certificación Calidad (ISO)	<b>DA1:</b> D4, D5, A4 Planificación y mejora en proceso comercial para el enfoque de ventas en segmentos de interés	<b>DO1:</b> D1, O1, O2 Desarrollo de la Cultura Organizacional. Proceso y políticas de Desarrollo de Personal
		<b>DA2:</b> D3, A1, A2 Control y seguimiento de los requisitos contractuales, requisitos legales y normas vigentes.	<b>DO2:</b> D2, O2, O4 Implementar un Sistema de Información Gerencial
			<b>DO3:</b> D9, O3 Obtener certificación de Calidad
			<b>DO5:</b> D3, O2, O3, O4 Optimización de Procesos
			<b>DO6:</b> D8, O1, O2 Optimizar el ciclo de conversión de efectivo a través de mejores condiciones contractuales, contar con socios financieros
			<b>DO7:</b> D6, O6 Desarrollar Post-Venta para la mejora Servicio
		Estrategias de Mantenimiento	Estrategias de Crecimiento
<b>FORTALEZA</b>	<b>(F1)</b> Experiencia y trayectoria de 22 años en el mercado con reconocimiento comercial en la industria electrónica, cuenta con un grupo directivo diverso, experimentado, profesional e identificado con la organización. <b>(F2)</b> Representante marcas extranjeras de calidad y trayectoria: Eaton, Climatworks <b>(F3)</b> Cuenta con líneas de productos con marca propia y alto margen Fase, Ieda Power Safe, Plug & Power, High Protector <b>(F4)</b> Innovación de productos e incremento del portafolio del mismo <b>(F5)</b> Reconocimiento de marca Elise con fuerte presencia del canal mayorista <b>(F6)</b> Especialización en el desarrollo de Soluciones Integrales personalizadas a nivel nacional. Capacidad de adaptar los productos/servicios de acuerdo a las necesidades del cliente. <b>(F7)</b> Certificados de Homologaciones (Procesos, calidad y seguridad) como proveedores nivel A por entidades certificadoras (SGS, BV, MC, Applus) <b>(F8)</b> Personal de Servicios certificado y capacitado. <b>(F9)</b> Infraestructura propia (garantía) que brinda solvencia a largo plazo.	<b>FA1:</b> F1, A1, A2, A4, A5 Profesionalización y optimización de procesos, Evitar sanciones basados en la experiencia y formalidad de la Empresa. Obtener certificación ISO / Calidad	<b>FO1:</b> F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O6 Desarrollar mercado en los sectores de inversión (Construcción, Comercio, Servicios, Minería, Electricidad)
		<b>FA2:</b> F1, F3, F6, F7, F8, A4 Potenciar las ventas de productos de marca propia, servicios. Soluciones Integrales a medida del cliente. Desarrollar el área de servicios, atención al cliente o post venta ante la reducción de ventas de productos.	<b>FO2:</b> F4, F6, F8, O4, O5 Penetración de Mercado
		<b>FA3:</b> F2, F4, A4 Aprovechar el reconocimiento de marca, de los productos/servicios para neutralizar a la competencia. Fortalecer el posicionamiento de la marca	<b>FO3:</b> F4, F6, O3, O5, O7 Desarrollo de Producto/Servicio y especialización en Soluciones Integrales a medida y amigables con el ambiente. Desarrollo de productos complementarios. Diversificación horizontal.

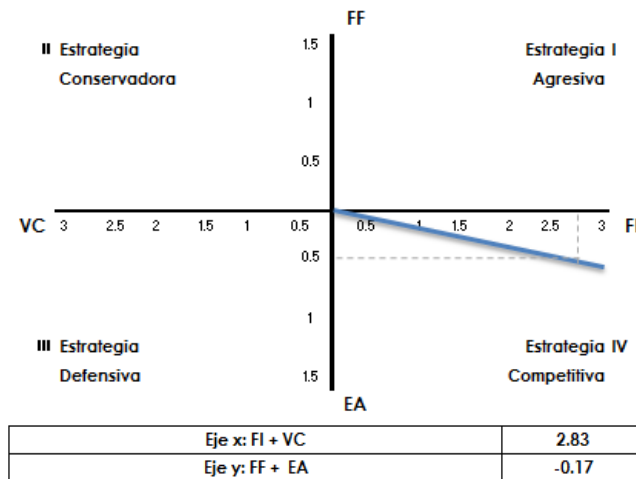
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como se aprecia en la tabla anterior, destacan 4 estrategias por el mayor valor obtenido (FO1, FO3, FA2, FA1), en conjunto con las de menor valoración serán muy útiles para determinar más adelante las estrategias funcionales.

## 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Peyea)

Esta herramienta servirá para determinar si la empresa debe optar por una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

**Gráfico 3. Matriz de posición estratégica para Elise S.A.C.**



Fuente: Elaboración propia, 2014 / Basado: Administración Estratégica – David Fred R.

De acuerdo con el análisis de las dimensiones internas y externas, es posible determinar que Elise presenta debilidad en la parte financiera; sin embargo, cuenta con un alto potencial de crecimiento, destacando como ventajas competitivas el amplio portafolio de productos tanto de las marcas internacionales que representa como de las marcas locales que fabrica valoradas y reconocidas por el mercado, además de complementar la oferta con servicios pre o posventa.

Llegando al resultado de este punto (ver anexo 10), el perfil obtenido es “competitivo”, por lo que se recomienda trabajar en la penetración o desarrollo de mercado, en desarrollar productos y la diversificación relacionada.

## 3. Matriz interna – externa (IE)

La matriz IE se basa en los resultados totales ponderados de las matrices EFI para el eje “x” y EFE para el eje “y”, vistas en los capítulos anteriores. Esta evaluación permitirá determinar la posición (débil, promedio, fuerte) de la empresa a nivel de la industria.



**Tabla 15. Matriz IE para Elise S.A.C.**

		Totales Matriz EFI			
		Sólido 3 a 4	Promedio 2 a 2.99	Débil 1 a 1.99	
Totales Matriz EFE	Alto 3 a 4	I	II	III	Conservar y Mantener
	Medio 2 a 2.99	IV	V	VI	
	Bajo 1 a 1.99	VII	VIII	IX	Cosechar y Deshechar

Creer y Construir (indicado por una flecha roja que apunta al cuadrante IV)

Fuente: Elaboración propia, 2014 / Basado: Administración Estratégica – David Fred R.

Como se puede apreciar en la tabla, Elise se ubica en el cuadrante IV que corresponde a “Creer y Construir”, considerando como valores el resultado de la matriz EFE de 2,79 y el resultado de la matriz EFI 3,04 la empresa tiene una posición media en la industria, por lo que se recomienda adoptar las “estrategias intensivas” para la penetración de mercado y desarrollo de producto/servicio.

#### 4. Matriz de la gran estrategia

Para el desarrollo de esta matriz, se utilizan dos variables: el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa. Considerando las estimaciones de aumento en las inversiones y el crecimiento de diversos sectores que atiende la empresa, así como la variedad de productos y servicios que le permite atender diversas industrias, se concluye que Elise se ubica en el cuadrante I, con una posición competitiva mediana a fuerte, lo cual indica que la empresa debe orientar esfuerzos en las estrategias de desarrollo o penetración de mercado, desarrollo de producto y diversificación de producto/servicio para poder estar alineada a los requerimientos de los clientes.

**Gráfico 4. Matriz de la gran estrategia para Elise S.A.C.**

		Crecimiento <u>rápido</u> del Mercado		
		CUADRANTE II	CUADRANTE I	
Posición competitiva <u>débil</u>	CUADRANTE II	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetración de mercado</li> <li>- Desarrollo de producto</li> <li>- Integración horizontal</li> <li>- Desinversión</li> <li>- Liquidación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de mercado</li> <li>- Penetración de mercado</li> <li>- Desarrollo de producto</li> <li>- Integración hacia adelante/atrás/horizontal</li> <li>- Diversificación de producto/servicio</li> </ul>	Posición competitiva <u>fuerte</u>
	CUADRANTE III	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atrinchamiento</li> <li>- Diversificación relacionada</li> <li>- Diversificación no relacionada</li> <li>- Desinversión</li> <li>- Liquidación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación relacionada</li> <li>- Diversificación no relacionada</li> <li>- Empresas de riesgo compartido</li> </ul>	
		Crecimiento <u>lento</u> del Mercado		

Fuente: Elaboración propia, 2014 / Basado: Administración Estratégica – David Fred R.

## **5. Descripción de las estrategias seleccionadas**

Comprobado el alineamiento de los resultados del FODA cruzado, las matrices Peyea, IE y de la gran estrategia, se establece que las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y el desarrollo de producto/servicio ayudarán a lograr los objetivos estratégicos propuestos en el capítulo IV.

### **5.1 Penetración de mercado**

Se pretende incrementar la participación del mercado, aprovechando la experiencia e imagen reconocida de la empresa por más de veintidós años. El trabajar concentrados y mejor con la amplia cartera de clientes permitirá la generación de nuevos negocios, incrementando las ventas en productos UPS de las marcas “Ieda Power Safe” y “Plug and Power”, los Centros de Energía “Plug and Power”. Adicionalmente se fortalecerá las relaciones de los canales mayoristas ofreciendo un mejor portafolio de productos reemplazando los equipos estándar marca “Fase” con equipos “Plug And Power”.

Asimismo, esta estrategia fortalecerá la relación con el cliente a través de la implementación de soluciones a medida, de los servicios especializados ejecutados por un área de Postventa rediseñada y mejorada y de servicios complementarios innovadores como el SMR buscando siempre diferenciarse de la competencia.

### **5.2 Desarrollo de mercado**

Se establece un plan de trabajo para identificar nuevos segmentos de interés para la empresa, enfocando los esfuerzos para trabajar con los clientes más rentables, mejorando las condiciones de descuentos/pago/créditos, logrando reducir el tiempo del ciclo de conversión de efectivo.

Se continuara prospectando los equipos de alta gama (marca “Eaton”) a los segmentos actuales pero se desarrollará equipos UPS “Ieda Power Safe” y Centros de Energía “Plug and Power” de gama media que permitirá trabajar en negocios para empresas Pymes en los segmentos identificados. Se reestructurará el área Comercial y el área de Ingeniería (como complemento comercial) con la finalidad de brindar los recursos y competencias necesarias para desarrollar mayor cantidad y mejores propuestas de gama media buscando la combinación adecuada e innovadora del portafolio de productos y servicios de la empresa respaldados por el prestigio de las marcas representadas y fabricadas.

### **5.3 Desarrollo y diversificación de productos**

Referente a la diversificación horizontal relacionado, se realizara un plan de desarrollo de nuevas equipos de productos en protección eléctrica UPS y Centros de Energía de gama media y gama baja. Adicionalmente se desarrollarán accesorios complementarios como las tarjetas de

monitoreo para equipos, cables adaptadores, soportes diversos, garantías, entre otros. Ambas actividades irán acompañadas de la documentación y certificaciones de calidad de acuerdo a las tendencias y necesidades del mercado.

Dentro de esta estrategia, se considera también el diseño de Soluciones Integrales personalizadas – a medida; se complementa con la preparación, capacitación y certificación del personal de servicios para mantener las capacidades necesarias de atender los diversos requerimientos y satisfacer las necesidades de los clientes.

## 6. Alineamiento de las estrategias con los objetivos

Las cuatro posibles estrategias a ser implementadas se alinean de la siguiente manera:

OG1	Ser referente de empresa peruana en el aspecto técnico basada en la innovación y diversificación de la oferta
OC1	Crecimiento promedio en pedidos del 5,5%
OC2	Posicionar la Marca “Elise” en el mercado
OC3	Lograr un margen de contribución mayor a 42%
OF1	Distribuir en forma eficiente los costos fijos entre las unidades vendidas. Entre 27% y 25%
OF2	Incrementar el ratio de Utilidad Neta, entre 2% y 5%
OP1	Mejora y optimización de procesos (generales, servicio de posventa, innovación y calidad)
OP2	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes
OP3	Consolidar la cultura organizacional de la empresa

**Tabla 16. Alineamiento de objetivos estratégicos Elise S.A.C.**

N°	ESTRATEGIAS	OG1	OC1	OC2	OC3	OF1	OF2	OP1	OP2	OP3	TOTAL
1	Penetración de Mercado	x	x	x			x		x		5
2	Desarrollo de Mercado	x	x	x			x	x	x		6
3	Desarrollo y Diversificación de Producto/Servicio	x		x	x	x	x	x	x	x	8

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Capítulo VI. Planes funcionales y plan de RSE

### 1. Plan funcional de marketing

#### 1.1 Introducción

En el presente plan funcional de marketing, se diseñan las estrategias que ayudarán a la empresa a alcanzar los objetivos estratégicos.

#### 1.2 Objetivos

##### 1.2.1 Objetivo principal

Incrementar los pedidos y ventas a través de una mayor participación en el mercado actual y en nuevos sectores, realizando un trabajo interno de mejora y eficiencia, desarrollando productos y equipos complementarios en protección eléctrica, que permitan a la empresa satisfacer las necesidades de los clientes a nivel nacional y consolidarse como referente técnico.

##### 1.2.2 Objetivos específicos

Tabla 17. Objetivos específicos de marketing 2015 - 2017

Objetivo	Año		
	2015	2016	2017
PM01-Incrementar el nivel de conversión de Órdenes de Pedido sobre Cotizaciones. <u>Indicador:</u> Pedidos generados sobre cotizaciones <u>Valor Base:</u> 1.5% año 2014	3%	6%	9%
PM02-Identificar y desarrollar segmentos de mercado definidos <u>Indicador:</u> % de avance	70%	80%	100%
PM03-Posicionar la marca de UPS y equipos de protección eléctrica <b>“Ieda Power Safe”</b> para el 2017. <u>Indicador:</u> %Posicionamiento <u>Valor Base:</u> Análisis interno de Marketing 40%	50%	60%	90%
PM04-Posicionar la marca de Centros de Energía y complementos <b>“Plug &amp; Power”</b> para el 2017. <u>Indicador:</u> %Posicionamiento <u>Valor Base:</u> Análisis interno de Marketing 20%	40%	60%	80%
PM05-Mejorar el nivel de satisfacción de cliente en pre y post venta. Gestión por evidencia <u>Indicador:</u> Valor entre 1 y 4 donde nivel máximo es 4 <u>Valor Base:</u> 3 al cierre 2014	3	4	4

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 1.3 Segmentación

De acuerdo con Evans y Berman (1990), se aplica una segmentación múltiple de mercado, ya que está orientado a varios grupos de consumidores con una marca de producto, precio específico por cada grupo. La segmentación actual que realiza la empresa le permite gestionar los clientes de manera adecuada, por lo que no sufrirá variación: segmentación por “tipo de cliente” y segmentación por “sector económico”.

Por tipo de cliente:

**Tabla 18. Tipo de cliente por rangos limitados por clase para segmentarlos**



Fuente: Sistema Integrado Elise – SIE

Por sector económico:

**Tabla 19. Segmentación por sector económico en % de ventas**



Fuente: Sistema Integrado Elise - SIE

### 1.4 Posicionamiento

A través de la diferenciación de productos, se posicionará la marca “Ieda Power Safe”, puesto que es posible implementar junto con otros equipos complementarios de protección eléctrica, la

versatilidad para el uso en soluciones integrales de media y baja potencia, además de los servicios posventa relacionados.

De la misma forma, “Plug & Power” se posicionará, ya que los clientes que adquieran una solución de esta marca contarán con calidad de energía, ahorro de espacio y se beneficiarán de la movilidad, flexibilidad, modularidad y seguridad de sus productos.

## **1.5 Definición del mercado**

Elise es uno de los principales importadores de UPS, con una participación de 10% en la gama de baja potencia, 16% en media potencia (tercer lugar) y 20% en alta potencia (primer lugar año 2014). Este resultado sustenta el potencial de oportunidades disponibles que Elise tiene en los segmentos de baja y media potencia, que puede ser aprovechado para incrementar las ventas (ver anexo 11).

Considerando que se tiene como objetivo estratégico estimado un crecimiento promedio en pedidos y ventas del 5,5%, se seguirá trabajando sobre los sectores actuales, pero se mejorará la orientación de esfuerzos según los sectores de mayor demanda, de acuerdo con el estudio realizado para confirmar y definir los segmentos de interés.

## **1.6 Mezcla de marketing**

### **1.6.1 Producto**

En el periodo 2015-2017, conforme el objetivo estratégico de incrementar en promedio los pedidos en 5,5%, se centrarán los esfuerzos para incrementar las ventas en los productos UPS de las marcas “Ieda Power Safe” y “P&P”. Para el año 2015, el incremento de la categoría se estima en un 34%; en el 2016, de 38%; y en el 2017, de 40% (ver anexo 12). Este incremento con la participación de las marcas Elise mejorará el margen de contribución (Objetivo Estratégico: OC3), dado que los costos de las marcas propias son menores que sus homólogos.

Dentro de la categoría de UPS, la marca Eaton se seguirá prospectando en los sectores de industria, minería y energía, con la marca Ieda Power Safe, Plug & Power para UPS y Plug & Power con los Centros de Energía (ver anexo 20), se priorizará el trabajo en los sectores de industria e infraestructura, con una participación creciente en los PYME. Por el contrario, en el

caso de los estabilizadores “Fase” y “Ieda Power Safe”, se aprecia una reducción, debido a que se planifica la salida del mercado para el 2017 con el consiguiente reemplazo de UPS de gama baja interactivos (ver anexo 13) (Objetivos: PM01, PM03, PM04).

Con respecto a las garantías, se actualizará la cartilla actual que acompaña los productos con una nueva política de garantía para los centros de energía P&P como producto total. Se implementará un programa de cambio total por garantía eficiente y rápida para los equipos de la marca Ieda Power Safe (Objetivo: PM05).

Para el año 2015, se fabricarán UPS de gama alta Ieda Power Safe; esta es una oferta con mejor precio orientado a clientes PYME (Objetivos: PM02, PM03).

Para el año 2016, se implementará toda la documentación técnica y de calidad para todos los productos de Ieda Power Safe y P&P. Todo equipo contará con las certificaciones de calidad (CE y UL) otorgadas por entidades acreditadas. De igual forma, todo personal de servicios contará con la certificación internacional de Eaton y certificaciones de Elise (Objetivo: PM03, PM04, PM05).

Para el 2017, se habrá posicionado la marca Ieda Power Safe y P&P. Se incorporará en los equipos, cajas y embalajes el logo de la marca y el término “by Elise” en la parte inferior.

### **1.6.2 Plaza**

Durante el primer trimestre del año 2015, se realizará un estudio para la identificación de nuevos segmentos de mercado considerando: volumen, rentabilidad y potencial de crecimiento, y se complementará con un plan de prospección (Objetivos: PM02).

De acuerdo con lo analizado (ver anexo 15), se realizará un plan de prospección a través de visitas a clientes, para incrementar la participación por categorías y por segmento de mercado definido. Para clientes top, se incrementará la cantidad en el 2015 en un 30%; para el 2016, en 31%; y para el 2017, en 35%. Para clientes grandes, no hay mayor variación; en clientes medianos, pequeños y micro, se incrementará en promedio el 5% sobre la cantidad del año anterior (Objetivo: PM02).

Asimismo, en el 2015 se iniciarán las negociaciones con los canales de distribución de Fase para incorporar los productos de marca Ieda Power Safe. De esta forma, se ejecutará la salida de estabilizadores e ingreso de los productos UPS gama baja (ver anexo 13) (Objetivo: PM05).

Para el caso del transporte de los productos en Lima, se realizará la compra de dos unidades móviles (camiones) para renovar las actuales. A nivel nacional, se realizarán mejores acuerdos y se firmará contratos de garantía y seguros de entrega de productos, con las empresas de transporte comerciales, de tal manera que se asegure la entrega a tiempo y con calidad de los productos en cualquier punto del país (Objetivo: PM05).

Para el año 2017, se implementará de los centros autorizados de servicios (CAS), tal como se señala en el plan de operaciones, se logrará tener mayor cobertura a nivel nacional y poder brindar una respuesta en menor tiempo tanto para nuevas implementaciones como para la ejecución de servicios contratados (Objetivo: PM05).

### **1.6.3 Precio**

Esta estrategia está alineada con la segmentación por tipo de clientes. En el primer trimestre del 2015, se desarrollará una política de precios que tiene como objetivo preservar la utilidad establecida en el objetivo estratégico financiero OF3 (Obtener una utilidad neta entre 2% y 5%), se realizará la revisión de los márgenes establecidos y se actualizarán de acuerdo al tipo de cliente.

Dentro de la política a desarrollar, se debe considerar el análisis del mercado por líneas de producto, costos por cada marca y tipo de producto; todo ello contribuirá para obtener el margen de contribución requerido del 42% (Objetivo Estratégico: OC3).

También, para este periodo se redefinirá la política de descuentos por tipo de cliente. Se trabajará en la mejora del proceso de evaluación de condiciones de crédito por parte del área de Tesorería. Con estas acciones, se proporcionará mayor facilidad de cotización para los proyectos derivados y mejor tiempo de respuesta de la propuesta (Objetivo: PM01, PM05).

Durante el periodo 2015 – 2017 se mantendrá el liderazgo en diferenciación de las marcas Eaton, Ieda Power Safe y P&P, potenciando la versatilidad de los productos con el trabajo conjunto del área de I+D e Ingeniería y mejorando los servicios posventa a un nivel de



satisfacción de 90% en el 2017. El detalle de ambas acciones se encuentra en el plan de operaciones (Objetivo: PM03, PM04, PM05).

#### **1.6.4 Promoción**

Lo relacionado con esta estrategia aplica durante todo el periodo 2015 – 2017. En cuanto a la venta personal, se realizará una capacitación mensual sobre técnicas y cierre de ventas, a toda la fuerza de ventas y personal de Ingeniería. Trimestralmente, el área de Tesorería realizará la capacitación de actualización sobre condiciones de pago, créditos y cobranzas a clientes.

En lo referente a las promociones asociadas con la venta de modelos de equipos UPS determinados en las fechas:

- Aniversario de la empresa (febrero): regalos de equipos complementarios o equipos de gama baja
- Verano: regalos (toallas, sombrillas, *coolers*)
- Campaña escolar: cupones de consumo en TaiLoy
- Día del Trabajo, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias: regalos de equipos complementarios o equipos de gama baja
- Navidad: regalos (panetones, cupones de consumo en *retails*, canastas navideñas)

Implementar incentivos a la fuerza de ventas de canales de distribución: bonos por ventas superiores a cuotas establecidas. Contratar dos *product manager* en mayoristas Deltron y PCLink.

Dentro del área Publicidad, se realizará la difusión del nombre “Elise” como marca principal y de cada marca secundaria, destacando los principales puntos de diferenciación, casos de éxito de acuerdo al segmento. Especialmente en los mayoristas se publicitará la empresa a través de las revistas: “Canal TI” mensualmente, “Deltron News” trimestralmente, tanto en la versión escrita como la versión digital. Asimismo, se buscará el auspicio de la revista “Industria al Día”. Se publicarán artículos y novedades trimestralmente. Se realizará el envío de cuatro *flyers* semanales a través de correos masivos a la base de datos de clientes de la empresa. Además, se actualizará mensualmente la página web de Elise: sección productos, catálogos, especificaciones técnicas, eventos y noticias. Se actualizará semanalmente información en las redes sociales, Facebook y Twitter. Para el 2017, se culminará la implementación de una nueva versión de página web.

En lo que respecta a eventos, se mantendrá la participación anual en el Tour Deltron (principales ciudades del Perú), Data Center Dynamics, IEEE, Exposiciones Mineras (Expomin), considerando un total de seis eventos por año.

El área de Relaciones Públicas realizará en el año cuatro eventos para la presentación de productos y exposiciones técnicas, invitando a clientes top y medianos.

#### **1.6.5 Personal**

Para el segundo semestre del 2015, se debe implementar al 100% el área de Atención al Cliente, dentro de Servicios, contratando a 2 personas para esta labor, quienes trabajarán en conjunto con los líderes de los procesos de ventas, operaciones y servicios para la solución de problemas y respuesta a clientes (Objetivo: PM05).

Se mejorará el proceso de encuestas de satisfacción por servicios. A partir de enero del 2015, se ejecutará las encuestas al 80% de los servicios realizados, para el segundo semestre se debe llegar a aplicar el 90% de encuestas, cubriendo para el 2016 la aplicación del 100% de las encuestas (Objetivo: PM05).

Para el 2017, se mejorará los niveles de satisfacción de clientes por el servicio recibido, llegando al nivel máximo de 4 de una escala del 1 al 4, a través de: personal capacitado quincenalmente en temas técnicos de productos locales, así como en procedimientos estandarizados/calidad de servicios; personal certificado por Eaton; rediseño, asignación y reemplazo periódico de nuevos uniformes (colores y diseño de la marca Elise) a personal de servicios, distribución y mensajería; compra, asignación y reemplazo de herramientas según la labor; asignación y reemplazo periódico de equipos de protección personal (Objetivo: PM05).

#### **1.6.6 Procesos**

Se realizará el *forecast* de todos los productos el último trimestre previo al año en curso, revisión y ajuste de los pronósticos cada seis meses. Asimismo, se realizará la investigación anual de mercado y de precios de los cuatro principales competidores.

Para el primer trimestre del 2015, se ejecutará una reestructuración del área Comercial, desplegando y formalizando las funciones, responsabilidades y los objetivos comerciales para el

año. Se manejarán indicadores de productividad para el equipo comercial (Objetivo Estratégico: OP1).

Para el primer semestre del 2015, se debe optimizar el proceso de compras de insumos a través de mejores condiciones de compra con los proveedores y minimizar las compras en menores cantidades. Para el segundo semestre del 2015, se implementarán los procedimientos estandarizados de servicios (Objetivo Estratégico: OP1).

Para fines del 2015, se implementará los procedimientos de innovación de productos y servicios dentro del proceso de I+D. Asimismo, se ejecutará la formalizar la documentación técnica y de calidad de todos los productos que fabrica Elise (Objetivo Estratégico: OP1). Respecto del proceso de fabricación, hacia finales del 2017 se espera reducir los costos de fabricación en un 10% aproximadamente, debido a la baja de los estabilizadores Fase y reducción de Ieda Power Safe (ver anexo 13).

### **1.6.7 Proactividad**

Durante el primer semestre del 2015, se rediseñará el área y los procesos de servicios posventa. El detalle de las actividades están en el plan de operaciones; este desarrollo ayudará a mejorar los niveles de calidad de servicio y satisfacción del cliente (Objetivo: PM05). En el mismo periodo, se habilitará la aplicación de la *extranet* de Elise “Chat on Line” y asistencia vía telefónica.

Para fines del 2015, se promocionará el servicio innovador de monitoreo remoto SMR Elise, para UPS y otros equipos de protección eléctrica compatibles, como valor agregado, manejando un precio de introducción por los primeros tres meses (Objetivo: PM05).

Se implementará en el 2015 y se cumplirá al 100% con los protocolos de calidad, seguridad y de servicio óptimo, tanto para las entregas (despachos) como en los servicios posventa (Objetivo: PM05). Asimismo, se solicitará cartas de recomendación por buen servicio a clientes en un 50% de los casos.

Por otro lado, se buscará homogenizar empaques, embalajes, uniformes, encartes con los colores de la empresa para fines del 2015 (Objetivo: PM03, PM04, PM05).

## 1.7 Presupuesto

**Tabla 20. Presupuesto de marketing proyectado 2015 - 2017**

PRESUPUESTO DE MARKETING Gastos	Inversión	2015	2016	2017
	Monto S/.	Monto S/.	Monto S/.	Monto S/.
Promociones (Merchandising, regalos, cupones, canastas, otros)	-	20,000	39,000	42,000
Flyers físicos, brochure de productos	-	4,000	9,000	12,000
Publicación en revistas (mensual, trimestral)	-	1,300	2,200	2,600
Mensajería Masiva a clientes (Software y seguimiento)	-	300	600	600
Implementación nueva página Web	-	-	10,000	-
Participación en 06 eventos anuales (Para el 2017)	-	15,000	31,500	34,500
Organización de 04 eventos anuales (Para el 2017)	-	17,000	38,000	40,000
Otros (Actualización cartillas, visitas a clientes)*	-	600	600	600
* Aproximado	-	<b>58,200</b>	<b>130,900</b>	<b>132,300</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 2. Plan funcional de operaciones

### 2.1 Introducción

En el plan funcional de operaciones se establecen las acciones para la mejora de las actividades como soporte para el logro de los objetivos del plan estratégico.

### 2.2 Objetivos

#### 2.2.1 Objetivo principal

Mejorar las actividades operativas y procesos implicados directamente en el desempeño de la organización.

#### 2.2.2 Objetivos específicos

**Tabla 21. Objetivos específicos de operaciones 2015 - 2017**

Objetivo	Año		
	2015	2016	2017
PO01- Optimización de Procesos y Certificación ISO 9001 <u>Indicador:</u> % Avance <u>Valor Base:</u> 40% al cierre 2014	60%	80%	100%
PO02- Reestructurar el área de Servicios Post-Venta <u>Indicador:</u> % Avance	100%	---	---
PO03- Potenciar la versatilidad de los productos / servicios <u>Indicador:</u> % Avance	50%	70%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 2.3 Acciones para los objetivos

### 2.3.1 Optimización de procesos

- **Mejora de procesos**

Para poder lograr este objetivo, inicialmente se revisará el mapa de procesos y se realizará los ajustes de acuerdo con las necesidades de la organización. Se designará un líder por cada proceso y subproceso. Cada líder será responsable de brindar la información necesaria de las actividades actuales, participar activamente en las propuestas de mejora, colaborar con la implementación y responder en adelante por los indicadores de su proceso.

Cuadro resumen de los procesos a optimizar	
Comercial	Proceso comercial
Diseño	Proceso de gestión de ingeniería, proceso de gestión de I+D
Servicios	Proceso de gestión de diseño e implementación de soluciones integrales en protección eléctrica, dc, climatización y seguridad
	Proceso de gestión de posventa
Soporte	Proceso de gestión de compras, proceso de gestión de tesorería, proceso de gestión de calidad

Dentro del proceso comercial, se buscará actualizar los objetivos, la caracterización, indicadores y los procedimientos generales a fin de hacer más eficiente el desempeño de las áreas involucradas. Se actualizará los procedimientos para balancear la generación de órdenes de pedido en el año. Se potenciará el área Comercial, a través de una reestructuración y derivación de funciones, manteniendo el equipo de trabajo actual pero mejor organizado. Se trabajará en procedimientos para mejorar la recurrencia de compra de los clientes. Para el personal, se propondrá políticas de incentivos y de comisiones adecuadas para la empresa, así como un programa de entrenamiento que les permita adquirir las capacidades necesarias para ofrecer y generar negocios en soluciones integrales.

Actualmente, se cuenta con un 20% de los procedimientos de servicios. Para el segundo semestre del 2015, se implementarán los procedimientos faltantes para las diferentes áreas de ejecución, mantenimiento, asistencia y laboratorio. Para complementar estas acciones, al finalizar cada servicio se solicitará la evaluación de los clientes por el trabajo realizado en aspectos propios del servicio, calidad, satisfacción y seguridad.

Se mejorarán los procedimientos de I+D y producción a fin de obtener pasos técnicos para la fabricación, reducir las horas hombre, utilización de insumos con mayores beneficios, implementar hitos de revisión de calidad dentro del proceso productivo de cada modelo. Se

realizará, de forma obligatoria, la documentación técnica y de calidad de todos los productos, dichos documentos deben ser actualizados de acuerdo a cada cambio. Finalmente, se elaborará un cronograma de certificaciones, para homologar cada producto fabricado.

Asimismo, se mejorarán los procedimientos de compras a fin de optimizar las compras de insumos que se utilizan en la fabricación. En conjunto con I+D, se revisarán aquellos insumos de mejor calidad y mayor beneficio. De igual manera, se trabajará en la mejora de los procesos de tesorería y cobranzas, inicialmente para procurar una evaluación más ágil de los clientes beneficiando el cierre de las ventas, luego por la provisión de los recursos necesarios para la generación y desarrollo de los negocios, y finalmente, para asegurar el ingreso de dinero para regularizar las obligaciones vencidas y asegurar el cumplimiento al día con las obligaciones programadas.

- **Subproceso de “innovación de productos y servicios”**

Diseñar e implementar el subproceso de “innovación de productos y servicios”. Se iniciará con el procedimiento para la colección de propuestas e ideas de innovación. El origen de estas ideas principalmente nace en las áreas de Ingeniería, Preventa, Ventas, Marketing, I+D y Servicios; sin embargo, no es determinante, ya que los aportes pueden provenir de cualquier área de la organización.

La Gerencia Técnica (I+D) y la Gerencia de Operaciones (Compras e Importaciones) establecerán reuniones mensuales para revisar los productos y accesorios complementarios de los proveedores, analizar los posibles usos, beneficios y opciones disponibles. Los resultados representan el material de entrada para que I+D pueda realizar las pruebas de factibilidad.

Respecto del servicio de monitoreo remoto (SMR), se iniciará el estudio para incorporar accesorios a los equipos que se comercializan y que no están preparados para ser monitoreados remotamente, como un servicio de valor agregado y especial. Para ello, deben trabajar en conjunto el área de I+D, Sistemas y Servicios, obteniendo la información para las pruebas.

Luego, se implementará el procedimiento de prototipado, para ello I+D solicita la adquisición o compra de los insumos, materiales y productos necesarios. De acuerdo con la complejidad del prototipo (un solo producto o una solución integral) requerirá el soporte del área de Producción o el área de Servicios Laboratorio.

Terminada la fabricación del prototipo, con el procedimiento de pruebas y factibilidad, se determinará los resultados positivos o negativos de los nuevos productos. En esta etapa, el área de Servicios brinda soporte.

Finalmente, el procedimiento de estandarización y documentación propone anclarse de los procesos del sistema de gestión de la calidad, donde se exige elaborar los documentos bajo un estándar y codificación, revisión y aprobación de la información. Adicionalmente, se considera la obtención de la certificación de calidad por entidades especializadas, iniciando con la Universidad de Ingeniería.

- **Calidad y certificación ISO**

Complementando las acciones anteriores, se implementará los procedimientos necesarios para el aseguramiento de la calidad en los procesos *core* (diseño, comercial, fabricación, servicios), se implantarán métodos para la medición de la satisfacción de cliente tanto en la preventa, posventa, así como de los productos/servicios de la empresa.

Durante el año 2015, se trabajará en la optimización, mejora y formalización de los procesos. Para el año 2016, se espera lograr la madurez de los procesos *core* de la organización, lo cual permitirá la postulación para obtener las certificaciones de calidad.

### **2.3.2 Reestructuración del área de Servicios**

Se realizará un análisis de puestos para el área, definiendo la cantidad de personal supervisor y operativos necesarios para la atención de los clientes. El último trimestre de cada año se revisará el estimado en preparación para el crecimiento proyectado del año siguiente, de requerir de iniciará en este periodo el proceso de selección de personal. Se optimizarán los procesos del área a fin de reducir los tiempos de respuesta. Se mantendrá un 95% de cumplimiento de contratos, el 5% restante correspondería a casos donde los factores externos impidan cumplir con el servicio. Asimismo, se establecerá políticas de priorización de atención para clientes VIP, basadas en la alta personalización, capacidad y velocidad de respuesta.

Para atender este objetivo, se derivan dos grandes acciones adicionales: la implementación del área de Atención al Cliente y la implementación de los centros autorizados de servicio a nivel nacional (Objetivos Estratégico: OP01, OP02, Objetivo Operacional: PO01).

Para el segundo semestre del 2015, se estima contar con el área de Atención al Cliente completamente establecida, considerando la ubicación dentro del área de Servicios. Se realizará la contratación de dos personas tres meses antes del inicio del periodo 2015 a fin de capacitarlos y entrenarlos; trabajarán en conjunto con los líderes de los procesos de ventas, operaciones y servicios, para la solución de problemas y respuesta a los clientes.

Para el 2017, se implementarán los CAS y se tendrá mayor cobertura a nivel nacional y se brindará respuestas en menor tiempo para nuevas implementaciones y para la ejecución de servicios contratados. Se iniciará en el 2016 en los departamentos de Arequipa, Cusco, La Libertad y Madre de Dios. En el 2017, se continuará con Tacna, Junín, San Martín y Piura.

### **2.3.3 Potenciar la versatilidad de los productos y servicios**

- Para poder lograr este objetivo es importante empezar con la mejora del área de I+D, procediendo con la contratación de un ingeniero electrónico *senior*, con especialización y experiencia en mecánica eléctrica. Se completará el equipo con un ingeniero *junior* de preferencia con los mismos conocimientos. El personal nuevo será contratado 3 meses antes de iniciar el periodo 2015. El equipo de I+D se encargará de analizar y estudiar los diseños y desempeño de los productos actuales para proponer las mejoras necesarias alineadas a los avances tecnológicos y al mercado. Se encargarán de evaluar y probar aquellas ideas o propuestas desde la preventa determinando la factibilidad. Serán los actores principales en el proceso y procedimientos de innovación.
- Se procederá con la contratación de un ingeniero industrial y/o electrónico para el área de Ingeniería, el cual iniciará labores tres meses antes de iniciar el periodo 2015 a fin de entrenarlo y capacitarlo. Los ingenieros brindan el acompañamiento técnico a la fuerza de ventas y la asesoría necesaria a los clientes para obtener propuestas de calidad, innovadoras y rentables. Asimismo, serán los responsables de recoger los requerimientos de los clientes, proponer ideas y propuestas desde el mercado y entregar los diseños virtuales al área de I+D para análisis y pruebas de factibilidad.
- Trabajarán en conjunto el área de Ventas y el área de Servicios para enlazar las ventas de productos con los servicios de ejecución (instalaciones) y los servicios de posventa (mantenimientos, asistencias y reparaciones) tanto a nivel de Lima como a nivel nacional de acuerdo con las necesidades de los clientes.



## 2.4 Presupuesto

**Tabla 22. Presupuesto de operaciones proyectado 2015 – 2017**

PRESUPUESTO DE OPERACIONES	Inversión	2015	2016	2017
	Monto S/.	Monto S/.	Monto S/.	Monto S/.
Implementación de CAS	-	-	82,000	130,000
Certificación Eaton a personal de Servicios	-	4,500	6,000	7,500
Documentación de calidad y estandarización	-	1,200	1,500	1,800
Certificación de Calidad de Productos	-	4,200	5,250	7,000
Certificación de Calidad de la Empresa	-	-	-	25,000
Compra de 02 unidades móviles	50,000	-	-	-
Otros (Embalajes, Uniformes, Institucionales)	-	23,000	23,000	23,000
	<b>50,000</b>	<b>32,900</b>	<b>117,750</b>	<b>194,300</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 3. Plan funcional de Recursos Humanos

### 3.1 Introducción

Las acciones del plan de Recursos Humanos son necesarias como contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En forma particular, se busca la consolidación de la cultura organizacional y la mejora del clima laboral, procurando compensar y retener el talento, implementar los procesos de capacitación y de evaluación del desempeño, y por último, establecer a modo básico las proyecciones de línea de carrera acorde para los trabajadores.

### 3.2 Objetivos

#### 3.2.1 Objetivo principal

Mejorar el clima organizacional y desarrollar al recurso humano, logrando la satisfacción de los trabajadores generando un compromiso organizacional verdadero.

#### 3.2.2 Objetivos específicos

**Tabla 23. Objetivos específicos de Recursos Humanos 2015 – 2017**

Objetivo	Año		
	2015	2016	2017
RH01- Optimizar los procesos de Reclutamiento y Selección de personal <u>Indicador:</u> % de avance	60%	80%	100%
RH02- Actualizar los procesos de orientación de las personas, modelado de trabajo y evaluación del desempeño <u>Indicador:</u> % de avance	60%	80%	100%
RH03- Mejorar los procesos de remuneración, programa de incentivos y prestaciones <u>Indicador:</u> % de avance	60%	80%	100%
RH04- Implementar los procesos de inducción, capacitación y desarrollo de personas <u>Indicador:</u> % de avance	60%	80%	100%
RH05- Mejorar el clima laboral <u>Indicador:</u> Nivel Clima Laboral	50%	70%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### **3.3 Acciones para los objetivos**

Para poder ejecutar las acciones de los objetivos propuestos, primero el área de Recursos Humanos debe ser potenciada. Actualmente, cuenta con un supervisor de área; se propone la contratación de un asistente para el área, además de promover la participación de las gerencias de la organización en el desarrollo de las actividades en beneficio de su personal.

#### **3.3.1 Reclutamiento y selección de personal**

Como actividad previa, las cinco gerencias, en coordinación con Recursos Humanos, iniciarán el proceso de análisis de puestos, en el cual se definen los objetivos de cada área, las actividades y alcance de las funciones de cada puesto, y se entrevista al personal actual sobre sus funciones, responsabilidades y alcance. Se procederá con el contraste entre lo determinado y los procedimientos de trabajo.

Se definirán los puestos por cada área, dimensionados de acuerdo a las necesidades y objetivos de la empresa. Se elaborarán y/o actualizarán los perfiles y funciones de cada puesto, y con ello se evaluará la cantidad de personal existente, procediendo con una reestructuración de áreas (largo plazo) de acuerdo con las necesidades.

Dentro del proceso reclutamiento y selección, se establecerá el procedimiento para la revisión y actualización periódica de los perfiles y funciones de puesto. Recursos Humanos es el área responsable de mantener el historial de los perfiles y funciones de puesto.

La mejora en el proceso de reclutamiento permitirá realizar la búsqueda de personal especializado en el rubro que requiere la empresa; se enlaza con el proceso anterior, ya que se tendría el perfil adecuado a buscar. Se agregará un registro para gestión de movimiento de personal, mediante este documento se asegurará que haya una comunicación estandarizada entre el área solicitante y Recursos Humanos.

Dentro de selección, se propone la mejora incluyendo luego de la entrevista del gerente de área, la elaboración del registro sobre la “evaluación de competencias”, donde se formalizará los resultados y se podrá evaluar/contrastar lo definido en el perfil, con las competencias y capacidades del candidato. Adicionalmente, se considera la utilización de este mismo procedimiento para el caso de “promociones” y “cambios de puesto”.

### **3.3.2 Orientación de las personas, modelado de trabajo y evaluación del desempeño**

- Dentro de las acciones para la orientación de personas, se determina mantener las actividades de integración como la celebración de cumpleaños del mes (cada primer viernes del mes siguiente), celebración de fechas festivas (Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajo, Fiestas Patrias, entre otros). Se establecerá un cronograma para las celebraciones principales como el Día del Trabajo, Navidad (paseo y fiesta) y la Fiesta de los Niños Elise. Se establecerá un cronograma anual para actividades de integración y motivación, mínimo dos veces al año, donde se desarrollen dinámicas, integración de equipos de trabajo, fortaleciendo la cultura organizacional e inserción de los valores de la empresa. Se establecerá un cronograma de actividades de esparcimiento: campeonato apertura y clausura (disciplinas: vóley, basket, fulbito)
- Como parte del modelado de trabajo, la empresa se orienta bajo un modelo contingente, por la importancia en las personas, en las tareas, en la estructura organizacional. Sobre la base del cambio continuo, Elise se preocupa por el cambio en función del desarrollo del personal ocupante sustentada en la retroalimentación, el trabajador debe tener cierta autonomía en sus tareas obteniendo recompensas del tipo salarial, calidad de vida en el trabajo y oportunidad de crecimiento.
- Dado que no existe un proceso de evaluación de desempeño estandarizado, se propone la implementación de la “Evaluación 360°”. La aplicación se realizaría dos veces al año como mínimo o cuando lo determine la gerencia. Los objetivos de esta evaluación corresponden a alinear las actividades del personal a los objetivos de la organización, desarrollar las competencias del trabajador y controlar los riesgos de la gestión de los recursos humanos. Adicionalmente, se implementará el procedimiento de “evaluación de desempeño mensual” que básicamente consistiría en la evaluación de 90° en la que el gerente, jefe o supervisor sería encargado de verificar el cumplimiento de los objetivos mensuales y el desarrollo de las competencias operativas y personales.

### **3.3.3 Remuneración, programa de incentivos y prestaciones**

- El proceso de remuneración se mantiene tal como se realiza actualmente, dado que la gestión es sencilla y de fácil comprensión para la empresa y el trabajador; todo está alineado

según las normas y las leyes vigentes. Se maneja de acuerdo a una escala salarial dividida en tres niveles: operativo, intermedio y ejecutivo.

- Se implementará un programa de incentivos. Dentro de los incentivos económicos se establecerá una política de bonos y/o aumentos de remuneración por desempeño y compromiso. Se establecerá una política de subvención de estudios relacionados al negocio (objetivos estratégicos), cuyos candidatos sean colaboradores con cierto tiempo de servicios y de acuerdo al tipo de estudio se asignaría un porcentaje. Se acercará las promociones comerciales para los trabajadores y familiares, a través de vales con descuentos. Ejemplos: campañas escolares, de salud, academia de deportes. Dentro de los incentivos no económicos, se establecerá una política de promociones o línea de carrera a la que puedan postular conforme a experiencia, años y compromiso del personal. Se realizarán premiaciones, menciones públicas. Se permitirá la participación en comités de la empresa, donde puedan aportar y tomar decisiones, donde tengan la oportunidad de tener protagonismo. Se permitirá a los trabajadores la organización de actividades generales o culturales. Se realizarán capacitaciones/*coaching* a las gerencias y mandos medios, sobre “motivación del personal”.
- Actualmente la organización realiza las prestaciones de ley, como vacaciones, seguros (vida, ley, SCTR) AFP, CTS, entre otros. Se considera la mejora incluyendo nuevas capacitación personales pueden ser no relacionadas al trabajo, seguros adicionales de vida y transporte, y bonos de productividad.

### **3.3.4 Inducción, capacitación y desarrollo de personas**

- Actualmente, la empresa no cuenta con un procedimiento que formalice y evidencie la inducción consciente, por ello se propone el procedimiento en el que Recursos Humanos informará sobre el ingreso del personal y programará como mínimo tres etapas en la inducción: Inducción de Recursos Humanos, donde se tratará todos los aspectos laborales. Inducción de Seguridad y Salud Ocupacional son de vital importancia, ya que la seguridad es uno de los pilares en el desempeño de la empresa. Inducción del Puesto de Trabajo, donde intervendrá la gerencia correspondiente y se realizará el seguimiento de un programa basado en las actividades que realizará el nuevo ingreso, a nivel operativo y administrativo.
- En lo que respecta a la capacitación o formación del personal, también se requiere de mejoras a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. La formación constituye un elemento importante para mantener nuestras fortalezas, aprovechar las oportunidades y superar debilidades. Se propone analizar las necesidades de incremento

de conocimiento y preparación en tres niveles. El primero a nivel estratégico, realizado por el comité ejecutivo, ya que son los que determinan los objetivos estratégicos. El segundo, a nivel de actividades o tareas del personal, con apoyo de cada gerencia y de acuerdo a la contribución para el logro de objetivos de corto y mediano plazo. Finalmente, a nivel de personal, también realizado por cada gerencia y apoyados por recursos humanos.

- Para la mejora en el Desarrollo de Personas, se proponen las siguientes acciones, flexibilidad de horarios para seguir con sus estudios personales, la oportunidad para que dentro de la empresa puede ser transferido y/o migrar a otra área. Para el Desarrollo Organizacional, se realizarán jornadas motivacionales para la mejora del clima laboral, jornadas para la mejora de la confianza de los empleados hacia la empresa, integración del personal, actividades extralaborales para conocer a los líderes y conocer sus necesidades de desarrollo profesional y laboral. Se incluirán jornadas estratégicas (actividades dinámicas para los líderes y gerentes de área) para conocer los objetivos y temas especializados (*core* de la empresa), comités estratégicos para un determinado proyecto.

### 3.4 Presupuesto

**Tabla 24. Presupuesto de Recursos Humanos proyectado 2015 - 2017**

PRESUPUESTO DE RRHH	Inversión	2015	2016	2017
Gastos	Monto S/.	Monto S/.	Monto S/.	Monto S/.
Implementación de Atención a Cliente	11,100	51,800	51,800	51,800
Potenciar el área de I+D	18,000	70,000	70,000	70,000
Potenciar el área de Ingeniería	12,000	49,000	49,000	49,000
Reclutamiento y Selección de Personal	-	-	-	44,800
Orientación de Personas: Actividades varias de Integración	-	29,970	29,970	29,970
Programa de incentivos y prestaciones	-	11,000	16,500	22,000
Capacitación General	-	11,000	22,000	22,000
Capacitación Técnica Personal de Servicios	-	4,000	4,000	4,000
Medición de Clima Laboral	-	-	5,000	5,000
	<b>41,100</b>	<b>226,770</b>	<b>248,270</b>	<b>298,570</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

### 4.1 Introducción

Elise desarrolla el presente plan de RSE con la finalidad de poner en marcha acciones concretas que permitan incrementar la confianza a nivel interno y externo, involucrando a ciertos *stakeholders* y al mismo tiempo manteniendo un equilibrio con la sociedad y el medio ambiente.

El éxito del presente plan dependerá netamente de la convicción y compromiso de las gerencias y la Alta Dirección, así como el apoyo y soporte de todo el personal a cualquier nivel en la organización.

## 4.2 Objetivos

### 4.2.1 Objetivo principal

Lograr que toda operación interna y externa de la empresa sea confiable, mejorando las relaciones con los trabajadores, clientes, proveedores y la comunidad, basadas en el respeto, seguridad, honestidad y transparencia.

### 4.2.2 Objetivos específicos

**Tabla 25. Objetivos específicos de RSE 2015 - 2017**

Objetivo	Año		
	2015	2016	2017
RSE01- Regularizar las obligaciones vencidas a nivel interno y externo <u>Indicador:</u> % de Ejecución	80%	100%	---
RSE02- Posicionar a Elise como una empresa confiable y segura a nivel interno y externo <u>Indicador:</u> Nivel de Confianza	70%	80%	100%
RSE03 - Potenciar el Plan de trabajo para el cuidado del Medio Ambiente <u>Indicador:</u> % de avance	60%	70%	80%
RSE04 - Implementar y ejecutar un programa de actividades relacionadas al bienestar de los trabajadores y de la <i>comunidad</i> <u>Indicador:</u> % de avance	50%	70%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 4.3 Stakeholders involucrados

### 4.3.1 Internos

- Accionistas: Elise tiene solo dos socios accionistas, a los cuales proporciona información veraz, oportuna y segura. Asimismo, les otorga la mayor rentabilidad.
- Trabajadores administrativos y operativos: Son 105 trabajadores, a quienes se les debe proveer de un buen clima laboral, condiciones físicas, sociales buenas y estables. Asimismo, se debe asegurar que reciban un salario justo, que accedan en forma igualitaria a las oportunidades de ascensos/promociones, el pago al día de sus remuneraciones y beneficios sociales; que la empresa como empleadora les brinde lo necesario para que realicen sus labores en forma segura e impartirles la información para su desarrollo y crecimiento.

- Familia de los trabajadores: Más del 60% de los trabajadores tienen una familia a cargo, por lo que se pretende extender, en la medida de lo posible, la capacitación en aspectos de seguridad y cuidado de la salud.

#### **4.3.2 Externos**

- Clientes: Ofrecer a todos los clientes, sin distinción, información real y veraz en todas las condiciones o relaciones en que estén involucrados.
- Proveedores: Al igual que el caso anterior, mantener una comunicación buena y fluida para fortalecer las relaciones y negocios.
- Comunidad: El impacto directo involucra la vecindad donde está ubicada la empresa, principalmente en aspectos de seguridad.

#### **4.4 Acciones para los objetivos**

Realizar el listado de obligaciones vencidas, estableciendo como prioridad a los trabajadores. Establecer el programa de pagos y asegurar el cumplimiento de los compromisos, los casos serán registrados y debidamente informados (nivel interno: informe del avance en reunión mensual de cumpleaños, publicación en periódicos murales, correos internos masivo. nivel externo: reuniones y cartas para los proveedores y/o entidades acreedoras) (RSE01).

Para posicionar Elise como una empresa confiable y segura a nivel interno y externo (RSE02), es necesario realizar lo siguiente:

- Mantener una comunicación adecuada y fluida con los trabajadores, clientes y proveedores, transmitiendo mensajes correctos y asegurando el entendimiento de los mismos
- Informar sobre la operación y desempeño de la empresa, en forma periódica, bajo los mismos lineamientos especificados en el punto anterior
- Asegurar la certificación de calidad de productos que fabrica (mayor detalle en el plan de operaciones)
- Asegurar la ejecución de auditorías internas a todo proceso y subproceso de la empresa, y contratar los servicios de auditoría externa
- Asegurar una calificación como proveedor mayor al nivel B (B, B+, A, A+) en aspectos administrativos, comerciales, operativos, de calidad, seguridad, salud, medio ambiente
- Establecer una política de responsabilidad social y de relacionamiento con clientes, proveedores. Como pasos iniciales, se realizará el ofrecimiento para la difusión de

programas y normas de seguridad, cuidado del medio ambiente. En segundo nivel, se exigirá el cumplimiento de las normas de seguridad, salud y medio ambiente.

Sobre el plan de trabajo para el cuidado del medio ambiente (RSE03):

- Incorporar dentro del plan anual, actividades de sensibilización del personal para la correcta disposición de residuos sólidos
- Programa de disposición de residuos sólidos
- Disminución del consumo de energía: Se implementará en las instalaciones el uso de luces de bajo consumo con el objetivo de ahorrar energía. Se asegurará que todo equipo informático cuente con pantallas LED. Se incentivará y sensibilizará el cuidado y ahorro de recursos través de boletines mensuales, periódicos murales, charlas de seguridad y salud, capacitaciones, cuadros y publicaciones en las instalaciones (ver anexo 17)
- Capacitaciones: Se incluirá dentro del programa de capacitaciones anuales en coordinación con recursos humanos, los temas referentes al cuidado del medio ambiente y el buen uso de los recursos y la energía con el fin de concientizar en la importancia de cuidar el ambiente y optimizar el uso de los recursos.

En lo referente al programa para el bienestar de los trabajadores (RSE04):

- Promover la no violencia contra la mujer, solicitando charlas gratuitas otorgadas por el Ministerio de la Mujer, capacitaciones internas, capacitación de cómo proceder en caso de violencia, poner a disposición el servicio de asistencia social de la empresa para los casos reportados
- Implementar el “Boletín de RSE Elise” como complemento del actual boletín mensual de seguridad y salud ocupacional, donde se informen de las actividades, datos relacionados a RSE
- Promover actividades en beneficio de la salud del personal, habilitar un espacio dentro de las instalaciones de la empresa para aparcar bicicletas, de tal manera promover el uso de vehículos no contaminantes. Promover el trabajo saludable y vida saludable en los trabajadores
- Publicación de noticias que resaltan la tarea de RSE a través de murales y correos electrónicos
- Fomentar la participación de los trabajadores en actividades de RSE, promoviendo la difusión de ideas, elección de las propuestas relevantes e implementación de las mismas involucrando al personal



- Mejorar los canales de comunicación internos (web, mensajes por correo electrónico y otros)
- Implementación de campañas de salud internas

Con respecto al bienestar de la comunidad (RSE04):

- Apoyo a la Municipalidad de Surquillo: Implementar un sistema de seguridad y apoyo a la vecindad, a través del uso de las cámaras de la empresa a nivel externo para detectar acciones delictivas, con el soporte del personal de seguridad de la empresa y los dos policías contratados por la empresa para asegurar una sana convivencia
- Dictado de charlas de seguridad y salud (alimentación, actividad física, señalética, primeros auxilios, acciones ante emergencia) y cuidado del medio ambiente (clasificación y disposición de residuos, orden y limpieza, las 5S) para familiares de los trabajadores interesados en aplicar lo aprendido en sus hogares y centros de permanencia

#### 4.5 Presupuesto

**Tabla 26. Presupuesto de responsabilidad social 2015 - 2017**

PRESUPUESTO DE RSE	Inversión	2015	2016	2017
Gastos	Monto S/.	Monto S/.	Monto S/.	Monto S/.
Auditoria Externa de Seguridad, Salud y Calidad (Applus)	-	-	6,000	7,000
Procesos de homologación (como proveedores)	-	4,000	4,400	4,500
Capacitación a Proveedores, Clientes y la Comunidad	-	600	900	1,200
Capacitaciones Internas (Medio Ambiente)	-	300	360	450
Disposición de Residuos Peligrosos	-	8,400	12,000	18,000
Impresión de Boletines, anuncios, publicaciones, carteles	-	900	1,260	1,800
Campañas de Salud Internas	-	3,000	4,000	6,000
Otros	-	200	-	-
	-	<b>17,400</b>	<b>28,920</b>	<b>38,950</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 5. Plan financiero

### 5.1 Introducción

Los ingresos de la organización se sustentan por la venta de los tres tipos de productos/servicios que comercializa: de los cuales las ventas de mercadería representan el 50,13% del total de ventas netas, el 34,20% y 15,52% corresponden a ventas de productos terminados y ventas por servicios respectivamente. El costo total de ventas, asciende a 61,97% de las ventas netas (ratio de rentabilidad bruta de 38.03%, rentabilidad operativa del 10,89%).

La rentabilidad bruta de la empresa sustenta el atractivo del negocio, sin embargo entre los altos niveles de deuda y la pérdida por diferencia de cambio reducen la rentabilidad neta del negocio hasta 0,45% (ver anexo 18).

## 5.2 Objetivos

### 5.2.1 Objetivo principal

Determinar los beneficios económicos y demostrar la viabilidad de la ejecución del Plan Estratégico propuesto.

### 5.2.2 Objetivos específicos

**Tabla 27. Objetivos específicos financieros 2015 - 2017**

Objetivo	Año		
	2015	2016	2017
FI01- Obtener un EBITDA mayor a S/.3M <u>Valor Base:</u> EBITDA 2014 S/.2M	> S/.2M	> S/.2.5M	> S/.3M
FI02- Obtener un Retorno sobre Activos mayor a 13%. <u>Valor Base:</u> ROA 2014 9,22%	>11%	>12%	>13%
FI03- Obtener una Retorno sobre Patrimonio mayor a 15% <u>Valor Base:</u> ROE 2014 1,73%	>5%	>10%	>15%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 5.3 Evaluación financiera del plan estratégico

Se ha clasificado las inversiones de los presupuestos de acuerdo al tipo de gastos.

**Tabla 28. Resumen de presupuestos por tipo de gastos 2015 - 2017**

	Monto S/.	Monto S/.	Monto S/.
	2015	2016	2017
<b>PRESUPUESTO DE MARKETING</b>	58,200	130,900	132,300
<b>PRESUPUESTO DE OPERACIONES</b>	32,900	117,750	194,300
<b>PRESUPUESTO DE RRHH</b>	226,770	248,270	298,570
<b>PRESUPUESTO DE RSE</b>	17,400	28,920	38,950
	<b>335,270</b>	<b>525,840</b>	<b>664,120</b>

	Monto S/.	Monto S/.	Monto S/.
	2015	2016	2017
<b>Gastos Comerciales</b>	107,200	179,900	181,300
<b>Gastos Administrativos</b>	228,070	345,940	482,820
	<b>335,270</b>	<b>525,840</b>	<b>664,120</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se consideran algunos supuestos:

- En el escenario actual y sin ejecutar modificación en las estrategias actuales, se considera mantener casi el nivel de generación de pedidos de venta, considerando un crecimiento de 1% para el periodo 2015 a 2017; en el escenario propuesto y con la aplicación de las estrategias del presente plan, se prevé un crecimiento de pedidos de venta promedio de 5,5%
- Se realizará la comparación de los flujos de caja de cada una de las alternativas desde el año 2015 al 2020, obteniendo el flujo de caja marginal sobre el cual se efectuará la evaluación financiera. Se toma dicho periodo para poder apreciar el efecto de las estrategias aplicadas.
- El tipo de cambio considerado es de S/. 3,00
- Impuesto a la renta de 30%
- Los montos son expresados en nuevos soles

### 5.3.1 Determinación de las tasas de descuento

A fin de evaluar la viabilidad económica de Plan propuesto es necesario descontar los flujos de caja económicos proyectados a una tasa de descuento. A continuación, se muestra el cálculo del COK (costo de capital) y el WACC (costo del capital promedio ponderado).

Parámetros	Valor	Descripción
Beta Desapalancado (Equipos Electricos US)	1.07	Beta US Industria Equipos Electricos / 1
Beta (Riesgo Sistemático)	3.53	Beta calculado $b_l = b_u (1 + (1 - T)D/E)$
Tasa libre de Riesgo (rf)	2.17%	T.Bond rate 2014 / 2
Riesgo País	1.82%	Riesgo País (Embig-Peru 2014) / 3
Tasa de Mercado (rm)	11.53%	S&P 500 1928-2014 (Promedio Aritmético) / 4
Tasa libre de riesgo (prom)	5.28%	Yield T-Bonds 10 years 1928-2014 (Promedio Aritmético) / 4
Parámetros	Valor	Descripción
Tasa de endeudamiento (kd)	15.50%	Tasa Financiera (TFC)
Tasa impositiva	30%	
d/d+e	78.11%	
e/d+e	21.89%	

1/ Series de Datos Damodaran - Betas

2/ Series de Datos Damodaran - Implied Equity Risk Premiums for US Market

3/ BCR Estadísticas

4/ Series de Datos Damodaran - Estimation Historical Returns S&P / T-Bond 10 years

#### COK

$$\text{CAPM} = \text{COK} = r_f + B * (r_m - r_f) + \text{Riesgo País}$$

$$\text{CAPM} = \text{COK} = 2.17\% + 3.74 * (11.53\% - 5.28\%) + 1.82\%$$

$$\text{COK} = 27.38\%$$

#### WACC

Donde  $K_a = COK$

$$WACC = e/e+c * K_a + d/d+c * K_d * (1-T)$$

$$WACC = (21.89\% * 27.38\%) + (78.11\% * 15.5\% * (1-30\%))$$

$$WACC = 14.47\%$$

### 5.3.2 Flujo de caja sin la aplicación del plan

Si Elise no aplica las estrategias del presente plan, los resultados muestran un incremento de la rentabilidad; sin embargo; no es suficiente para satisfacer a los accionistas y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

El estimado de pedidos de venta para el 2015 incrementaría en 1% (incremento promedio calculado), pero se considera que los años siguientes sin acciones de innovación o mejora en los procesos clave, significaría la reducción del crecimiento hasta llegar a 0 en el 2018.

**Tabla 29. Cuota de pedidos de venta proyectadas sin aplicar el plan**

	2015	2016	2017	2018
<b>Cuota OP (Pedidos de Venta) US\$</b>	<b>\$8,082,702</b>	<b>\$8,123,115</b>	<b>\$8,204,346</b>	<b>\$8,204,346</b>
<b>% de Crecimiento</b>	1%	1%	1%	0%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el flujo de caja mostrado a continuación, se aprecia que los costos fijos se mantienen casi el 12% en gastos comerciales y el 16% en gastos administrativos.

Asimismo, en los resultados, la rentabilidad para el primer año 2015 es de 0,88% superior al año base 2014 (IR 0,45%) pero con tendencia decreciente.

**Tabla 30. Flujo de caja sin aplicación del plan**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b><u>Entradas de Caja</u></b>						
Cobranzas a Clientes S/. ( TC 3.00)	19,398,211	19,495,202	19,690,154	19,690,154	19,493,253	19,298,320
Otras entradas de Caja	978	983	993	993	983	973
<b>Total Entradas de Caja</b>	<b>19,399,189</b>	<b>19,496,185</b>	<b>19,691,147</b>	<b>19,691,147</b>	<b>19,494,236</b>	<b>19,299,293</b>
<b><u>Desembolsos de Caja</u></b>						
Costo de Ventas	-12,021,788	-12,081,896	-12,202,715	-12,202,715	-12,080,688	-11,959,881
Gasto de Ventas	-2,279,549	-2,279,549	-2,279,549	-2,279,549	-2,279,549	-2,279,549
Gasto de Administración	-2,983,915	-2,983,915	-2,983,915	-2,983,915	-2,983,915	-2,983,915
Participación de Utilidades	-69,837	-70,186	-70,888	-70,888	-70,179	-69,477
Impuestos	-102,743	-111,152	-128,054	-128,054	-110,983	-94,083
<b>Total Desembolsos de Caja</b>	<b>-17,457,832</b>	<b>-17,526,699</b>	<b>-17,665,122</b>	<b>-17,665,122</b>	<b>-17,525,315</b>	<b>-17,386,906</b>
<b>Disponible Neto en Caja</b>	<b>1,941,357</b>	<b>1,969,486</b>	<b>2,026,025</b>	<b>2,026,025</b>	<b>1,968,921</b>	<b>1,912,387</b>
<b><u>Financiamiento de Caja</u></b>						
Prestamos recibidos	-	-	-	-	-	-
Amortización de Capital	-	-	-	-	-	-
Pago de Intereses	-1,771,460	-1,780,317	-1,798,121	-1,798,121	-1,780,139	-1,762,338
<b>Financiamiento Neto</b>	<b>-1,771,460</b>	<b>-1,780,317</b>	<b>-1,798,121</b>	<b>-1,798,121</b>	<b>-1,780,139</b>	<b>-1,762,338</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>169,897</b>	<b>189,169</b>	<b>227,905</b>	<b>227,905</b>	<b>188,781</b>	<b>150,049</b>
<b>Indice de Rentabilidad</b>	<b>0.88%</b>	<b>0.97%</b>	<b>1.16%</b>	<b>1.16%</b>	<b>0.97%</b>	<b>0.78%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 5.3.3 Flujo de caja aplicando el plan

En el segundo flujo (implementando el plan), se comparan los resultados mediante un análisis marginal de los flujos de caja descontados.

Con la ejecución de las estrategias detalladas en el documento, el incremento de la rentabilidad supera las expectativas, asegurando de esta forma sostenibilidad del negocio y de la empresa como organismo.

Con algunas acciones desarrolladas en el 2015, se estima el incremento de los pedidos de venta aproximado del 3,5%, llegando al objetivo del 8% de incremento para el 2017. Con procesos optimizados y las mejoras terminadas, el crecimiento sería progresivo, manteniendo la empresa activa.

**Tabla 31. Cuota de pedidos de venta proyectadas con la aplicación del plan**

	2015	2016	2017	2018
<b>Cuota OP (Pedidos de Venta) US\$</b>	<b>\$8,282,769</b>	<b>\$8,696,907</b>	<b>\$9,392,660</b>	<b>\$10,331,926</b>
<b>% de Crecimiento</b>	3.5%	5.0%	8.0%	10.0%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el flujo de caja aplicando el plan, mostrado a continuación, se aprecia que los costos fijos los tres primeros años se incrementan de acuerdo a lo expuesto en los planes funcionales, luego del 2017 se mantienen los gastos de planilla correspondientes. En lo que respecta los gastos no operativos, se considera que no sufren variación.

El resultado final muestra una rentabilidad mejorada para el 2015 del 1,75%, para el 2016 la mejora es notable llegando a 2.6% para el final del periodo se obtiene aproximadamente 5% de utilidad neta. Sin embargo, el efecto es mucho más atractivo a partir del año 2018 mostrando los efectos positivos, 8.22% de rentabilidad para el 2018 llegando a 11% para el 2020.

**Tabla 32. Flujo de caja aplicando el plan**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b><u>Entradas de Caja</u></b>						
Cobranzas a Clientes S/. ( TC 3.00)	19,878,645	20,872,577	22,542,383	24,796,621	27,772,216	31,104,882
Otras entradas de Caja	1,002	1,052	1,137	1,250	1,400	1,568
<b>Total Entradas de Caja</b>	<b>19,879,647</b>	<b>20,873,629</b>	<b>22,543,520</b>	<b>24,797,872</b>	<b>27,773,616</b>	<b>31,106,450</b>
<b><u>Desembolsos de Caja</u></b>						
Costo de Ventas	-11,786,222	-12,172,202	-12,866,747	-13,929,352	-15,667,658	-17,622,575
Gasto de Ventas	-2,443,206	-2,515,906	-2,517,306	-2,385,006	-2,385,006	-2,385,006
Gasto de Administración	-3,235,887	-3,403,757	-3,540,637	-3,179,617	-3,179,617	-3,179,617
Participación de Utilidades	-71,567	-75,145	-81,157	-89,272	-99,985	-111,983
Impuestos	-179,699	-262,699	-468,072	-911,835	-1,201,546	-1,523,619
<b>Total Desembolsos de Caja</b>	<b>-17,716,582</b>	<b>-18,429,710</b>	<b>-19,473,920</b>	<b>-20,495,083</b>	<b>-22,533,813</b>	<b>-24,822,801</b>
<b>Disponible Neto en Caja</b>	<b>2,163,065</b>	<b>2,443,919</b>	<b>3,069,600</b>	<b>4,302,789</b>	<b>5,239,803</b>	<b>6,283,649</b>
<b><u>Financiamiento de Caja</u></b>						
Prestamos recibidos	-	-	-	-	-	-
Amortización de Capital	-	-	-	-	-	-
Pago de Intereses	-1,815,334	-1,906,100	-2,058,588	-2,264,447	-2,536,181	-2,840,523
<b>Financiamiento Neto</b>	<b>-1,815,334</b>	<b>-1,906,100</b>	<b>-2,058,588</b>	<b>-2,264,447</b>	<b>-2,536,181</b>	<b>-2,840,523</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>347,731</b>	<b>537,819</b>	<b>1,011,011</b>	<b>2,038,342</b>	<b>2,703,622</b>	<b>3,443,127</b>
<b>Indice de Rentabilidad</b>	<b>1.75%</b>	<b>2.58%</b>	<b>4.48%</b>	<b>8.22%</b>	<b>9.73%</b>	<b>11.07%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 5.3.4 Flujo marginal

Se comparan los resultados de los flujos mostrados anteriormente mediante un análisis marginal de los flujos de caja descontados:

	2015	2016	2017
Flujo de Caja sin el Plan S/.	169,897	189,169	227,905
Flujo de Caja con el Plan S/.	347,731	537,819	1,011,011
<b>Flujo Marginal S/.</b>	<b>-91,100</b>	<b>177,834</b>	<b>348,650</b>

En el escenario estimado, aplicando las tasas de descuento halladas en el punto 5.3.1 los resultados son:

<b>TIR</b>		<b>265%</b>
VAN (COK)	27.38%	<b>642,247</b>
VAN (WACC)	14.47%	<b>852,445</b>

Esta evaluación da como resultado un VAN de S/. 642 mil aproximadamente descontado al COK y se obtiene un VAN de S/. 852 mil descontado con el WACC. La TIR del proyecto es de 265%, debido a que la inversión realizada y los gastos asociados a la implementación del plan se recuperan rápidamente, debido a los mejores resultados en ventas e ingresos y la reducción de costos de ventas luego de la optimización operativa/comercial.

Si se considera un escenario pesimista, donde se haya ejecutado el plan, pero las variables externas impidan el crecimiento estimado de Ops logrando solo el 1,5% en el primer año, 2% y 2,5% en el 2016 y 2017 respectivamente, los resultados son notablemente inferiores pero positivos, con una TIR de 200%, el VAN descontado al COK llega a los S/.331 mil, mientras que el valor descontado al WACC es de S/. 442 mil.

<b>TIR</b>		<b>200%</b>
VAN (COK)	27.38%	<b>334,061</b>
VAN (WACC)	14.47%	<b>442,751</b>



## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Como resultado del análisis inicial de la empresa, se considera como problema principal la falta de ingresos, causada por un crecimiento de ventas reducido, déficit en la innovación de productos-servicios y la falta de orden y control, sustentados como causa raíz la falta de planificación.
- Luego de la evaluación de los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, sobre la base del resultado del análisis externo de la empresa, se obtiene un resultado ligeramente superior al promedio de 2,79. Es posible concluir que Elise maneja, actualmente, estrategias que le permiten aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas relativamente bien; sin embargo, se considera que Elise debe formalizar las actividades en un plan.
- El grado de atractividad de la industria obtenido de 3,41 “neutral” orientado a “atractiva”, indica que en el sector no se cuentan con sustitutos directos. Los requerimientos demandarán calidad y/o beneficios adicionales asociados al producto principal (EPE). La competencia podría ofrecer productos pero no estarían en la capacidad de asociarle servicios de calidad, especializados y a medida.
- La ventaja competitiva está sustentada en las marca que representa y fabrica, en la variedad de sus productos de calidad y en implementación de soluciones integrales a medida.
- Elise se compromete a trabajar con los planes estratégicos propuestos porque estará en la capacidad de tener un mejor y mayor control, regulando los procesos y tomando mejores decisiones como empresa.
- Como resultado del análisis FODA cruzado, se determina –en forma general– que las estrategias relevantes que debe desarrollar la empresa corresponden a la mejora de procesos, desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo/diversificación de productos, los cuales son confirmados en los resultados obtenidos con los análisis en las matrices Peyea, IE y gran estrategia.
- El costo de capital para el inversionista (COK) es de 27,38%. Esta es la tasa de rendimiento exigida por el accionista. El costo de capital promedio ponderado (WACC) es de 14,47%; se utiliza como tasa de descuento para evaluar la implementación del plan obteniendo un valor neto actual superior a S/. 852 mil. El beneficio que Elise obtendría tras la ejecución del plan estratégico producirá ganancias por encima de la rentabilidad requerida; por lo tanto, generará valor. El valor actual neto y la tasa interna de retorno es de 265%, lo que demuestra la rentabilidad del proyecto.

## **2. Recomendaciones**

- Aplicar inmediatamente los planes estratégicos propuestos en la presente tesis para optimizar los controles e impulsar el crecimiento como empresa.
- Para formalizar las actividades de los planes presentados, se recomienda hacer un seguimiento mensual de cada uno de los objetivos, de forma que permita reconocer una mala decisión inmediatamente.
- Se recomienda aprovechar la atractividad del sector, continuando con los servicios a medida acompañados de alta calidad.
- Se recomienda generar mejores políticas de pagos y/o descuentos para las adquisiciones que se solicite, que vayan de la mano con las políticas de cobranza que tiene la empresa, de tal forma que se evite la falta de congruencia con ambas políticas.
- La gerencia de Elise está obligada a proponer nuevos productos con desarrollo e innovación, que le permitan seguir diferenciándose de la competencia por segmentos y así contribuir con la obtención de nuevas ventajas competitivas.

## Bibliografía

Banco Central de Reserva del Perú (2015). *Reporte de Inflación Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014 201*.

Banco Central de Reserva del Perú (2014). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/report-de-inflacion-octubre-2014-presentacion.pdf>>

Chiavenato, Idalberto (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Ciudad: Editorial.

Diario El Comercio Perú (2014). *Fenómeno de El Niño puede tener efectos graves durante el 2014* <<http://elcomercio.pe/peru/pais/fenomeno-nino-puede-tener-efectos-graves-durante-2014-noticia-1729548>>

Fuente Ambiental: Capítulo 79 Art. 123 de la Constitución Política del Perú: "Todos tienen el derecho de habitar en ambiente saludable, ecológicamente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida y la preservación del paisaje y la naturaleza. Todos tienen el deber de conservar dicho ambiente. Es obligación del Estado prevenir y controlar la contaminación ambiental"

Gestión (2015). "Economía Peruana en el 2015, ¿necesitará algo más que confianza empresarial? En: *Diario Gestión*, 17 de febrero del 2015. Fecha de consulta: 23/03/2015. <<http://gestion.pe/economia/economia-peruana-2015-necesitara-algo-mas-que-confianza-empresarial-2123596>>.

Gestión (2012). "Importación de Bienes Tecnológicos en el Perú crece a un 29.1%". En: *Diario Gestión*, 29 de marzo del 2012. Fecha de consulta: 24/03/2015. <<http://gestion.pe/2012/03/29/economia/importacion-bienes-tecnologicos-al-peru-crece-291-2000006>>.

Grado de atractividad, basado en Charles W.I, Hill y Gareth. Jones.

Infolatam (s.f.). "El FMI espera que el bajo crecimiento en Latinoamérica continúe en 2015". En: *Infolatam*, s.f. Fecha de consulta: 15/04/2015. <<http://www.infolatam.com/2015/04/02/el-fmi-espera-que-el-bajo-crecimiento-en-latinoamerica-continue-en-2015/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015a). *Boletín Estadístico Indicadores Económicos y Sociales*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015b). *Comportamiento de la Economía Peruana*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015c). *Informe Técnico Demografía Empresarial*.

Mathews, Juan Carlos (2013). "El mercado laboral en el Perú". En: *Semana Económica*, 5 de noviembre del 2013. Fecha de consulta: 27/03/2015. <<http://semanaeconomica.com/escalaglobal/2013/11/05/el-mercado-laboral-en-el-peru/Esan Business School>>

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Informe de Seguimiento del Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016*.

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017*.

Mendoza, Juan (2015). “Proyecciones económicas del Perú en el 2015”. En: *Diario Gestión*, 3 de febrero del 2015. Fecha de consulta: 15/03/2015. <<http://blogs.gestion.pe/economia-aplicada/2015/02/proyecciones-economicas-del-peru-en-el-2015-por-juan-mendoza.html>>

Perú 21 (2015). “*Minería liderará crecimiento de economía peruana en 2015*”. En: *Diario Perú 21*, 14 de febrero del 2015. Fecha de consulta: 23/03/2015. <<http://peru21.pe/economia/mineria-liderara-crecimiento-economia-peruana-2015-2211904>>.

Porter, Michael (1998). *Las Estrategia Competitivas* . Decimo quinta edición. Ciudad: Mexico. Editorial : Continental

Value Based Management (2009). *Michael Porter value chain model framework*. <[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_porter\\_value\\_chain.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_value_chain.html)>

David Fred .R. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Decimocuarta edición. Ciudad: Mexico, Editorial : Pearson

Beltran,A. & Cueva, H. (2011). *Evaluación Social de Proyectos para Países en Desarrollo*. Lima. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Quinta edición. Ciudad: Editorial.

Resolución de superintendencia N° 122/2014- Sunat. “Aprueba el nuevo reglamento de organización y Funciones de la superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – Sunat.” <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2014/122-2014.pdf>>

VRIO, basado en Framework Barney. J. B. & Hesterly, W. S. (2010)

## **Anexos**

## Anexo 1. Principales clientes de Elise S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia, 2014 / Basado en información del Sistema Integrado.

## Anexo 2. Principales proveedores de Elise S.A.C.

PROVEEDOR	PRODUCTO / SERVICIO
LUVSA S.A.	Láminas de Fierro Silicoso y Alambres de Cobre
V Y F TECNOLOGÍA COMERCIAL S.A.C.	Productos Eléctricos
PROMOTORES ELÉCTRICOS S.A.	Productos Eléctricos
FABRICACIONES METÁLICAS FERNANDEZ E.I.R.L	Gabinetes
GRUPO TELEPARTES S.A.	Gabinetes para Transformadores
CABINETS & RACKS S.A.C.	Gabinetes
ELECTROENCHUFE S.A.C	Enchufes Nema
MEGATONE ELECTRONICS CORP.	Dispositivos electrónicos
FOSHIAN NANHUI IMPORT ANE EXPORT CO LTD.	Dispositivos electrónicos
RE & GE SA	Dispositivos electrónicos
GLOBAL HOLDING GROUP CO. LTD	Gabinetes para estabilizadores
CCB INDUSTRIAL BATTERY CO LTD	Baterías

<b>EATON INDUSTRIES</b>	UPS / Tarjetas electrónicas y repuestos
<b>KEBO ELECTRICAL CO LTD</b>	Estabilizadores
<b>TEKNICA CHILE LTDA.</b>	UPS
<b>ELECTROCOMPEX S.A.</b>	Insumos consumibles
<b>V &amp; F TECNOLOGÍA COMERCIAL S.A.C</b>	Insumos consumibles
<b>ETICOM</b>	Sellos de Seguridad
<b>DHL GLOBAL FORWARDING</b>	Transporte
<b>AR RENTAL &amp; INGENIERIA S.A.C</b>	Servicio: Grupos Electrógenos
<b>ARKADIA REPRESENTACIONES</b>	Servicio: Arquitectura, Piso técnico, cielo raso
<b>TELECOM ROJAS S.A.C</b>	Servicio: Elaboración Pozos a Tierra

Fuente: Elaboración Propia, 2014/ Basado en el registro R-LOGI-CO-05 Listado de Proveedores

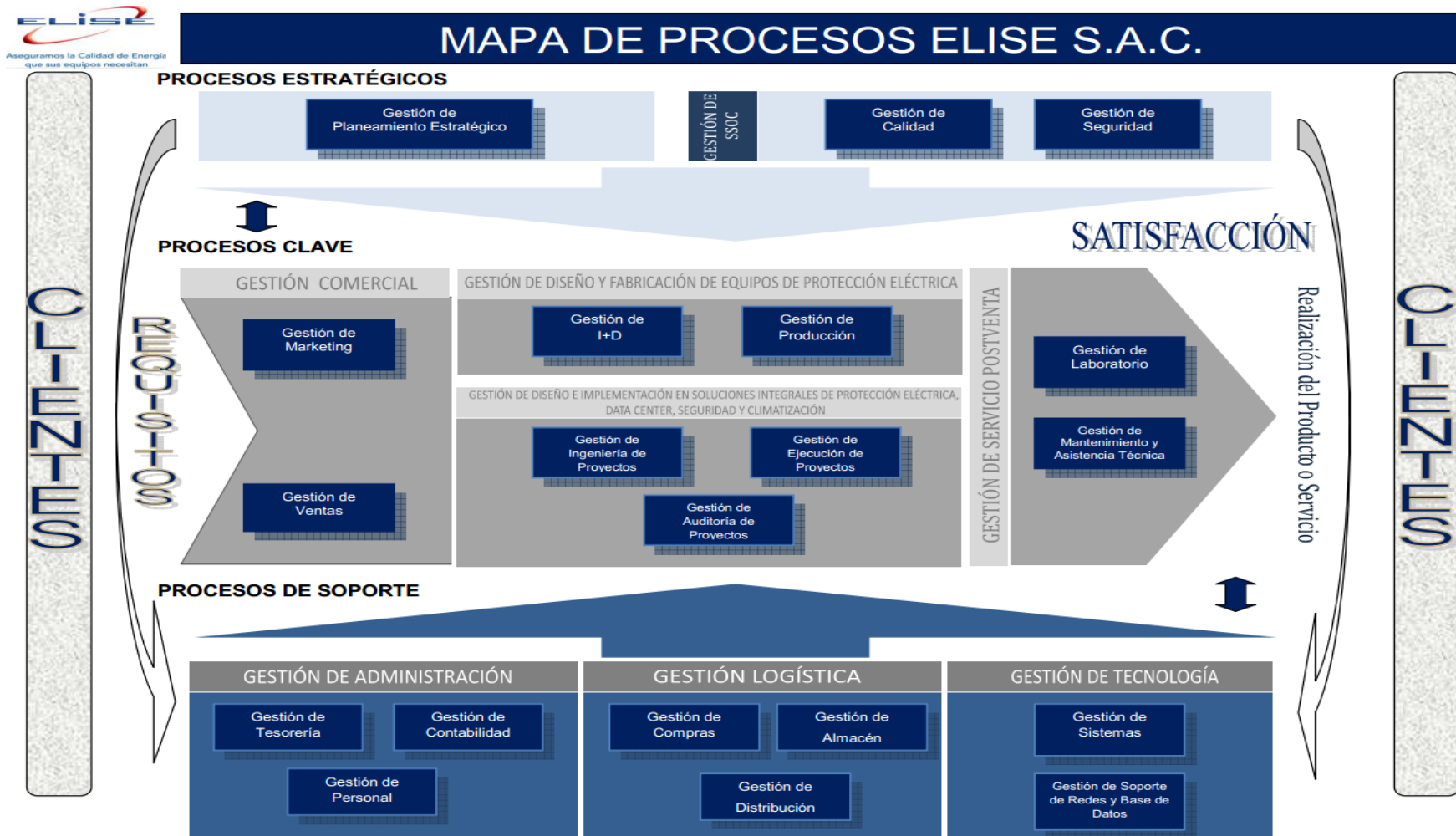
### Anexo 3. Productos y Servicios de Elise S.A.C.

Producto / Servicio	Marca Propia	Marca que Representa	Equipo
UPS (Unlimited Power Supply - Unidad de Poder Ininterrumpida)	Representa		
	Propia		
	Propia		
Aire Acondicionado de Precisión	Representa		
Bus Wave	Representa		
Centros de Energía	Propia		
Grupos Electrógenos	Representa		
Tableros de transferencia automática	Representa		
Transformadores	Representa		
	Propia		
Supresores	Propia		
Baterías	Representa		
	Representa		
Estabilizadores	Propia		
Ingeniería de Proyectos: Soluciones Integrales en Protección Eléctrica Servicios de Ejecución Servicios de Mantenimiento Servicios de Post-Venta Servicios de Laboratorio Servicio de Monitoreo Remoto	Propia	 Servicio de Asistencia Técnica	

Fuente: Elaboración propia, 2014. Basado en: D-COME-02 Perfil Corporativo Elise S.A.C

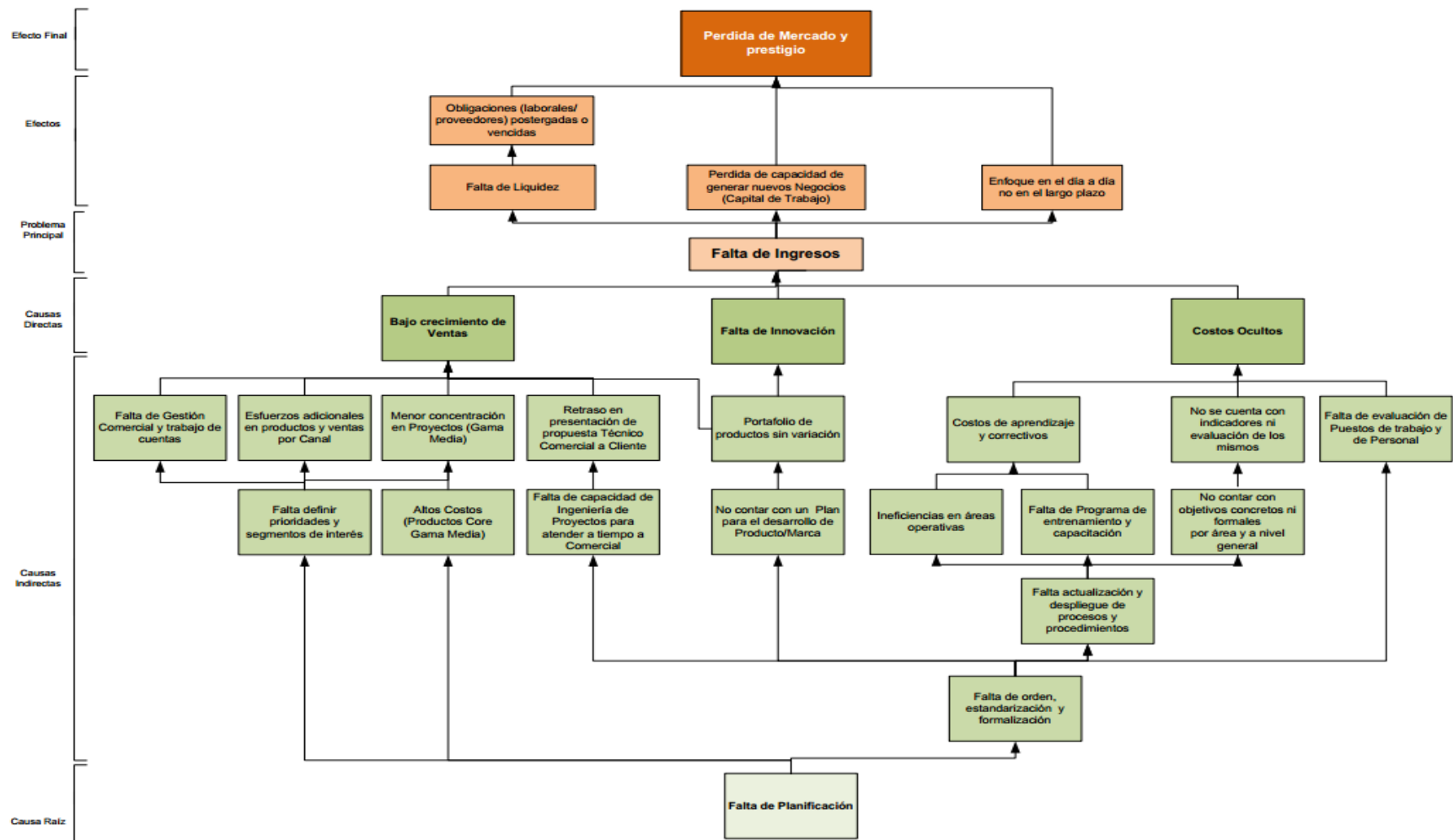


Anexo 4. Mapa de procesos de Elise S.A.C.



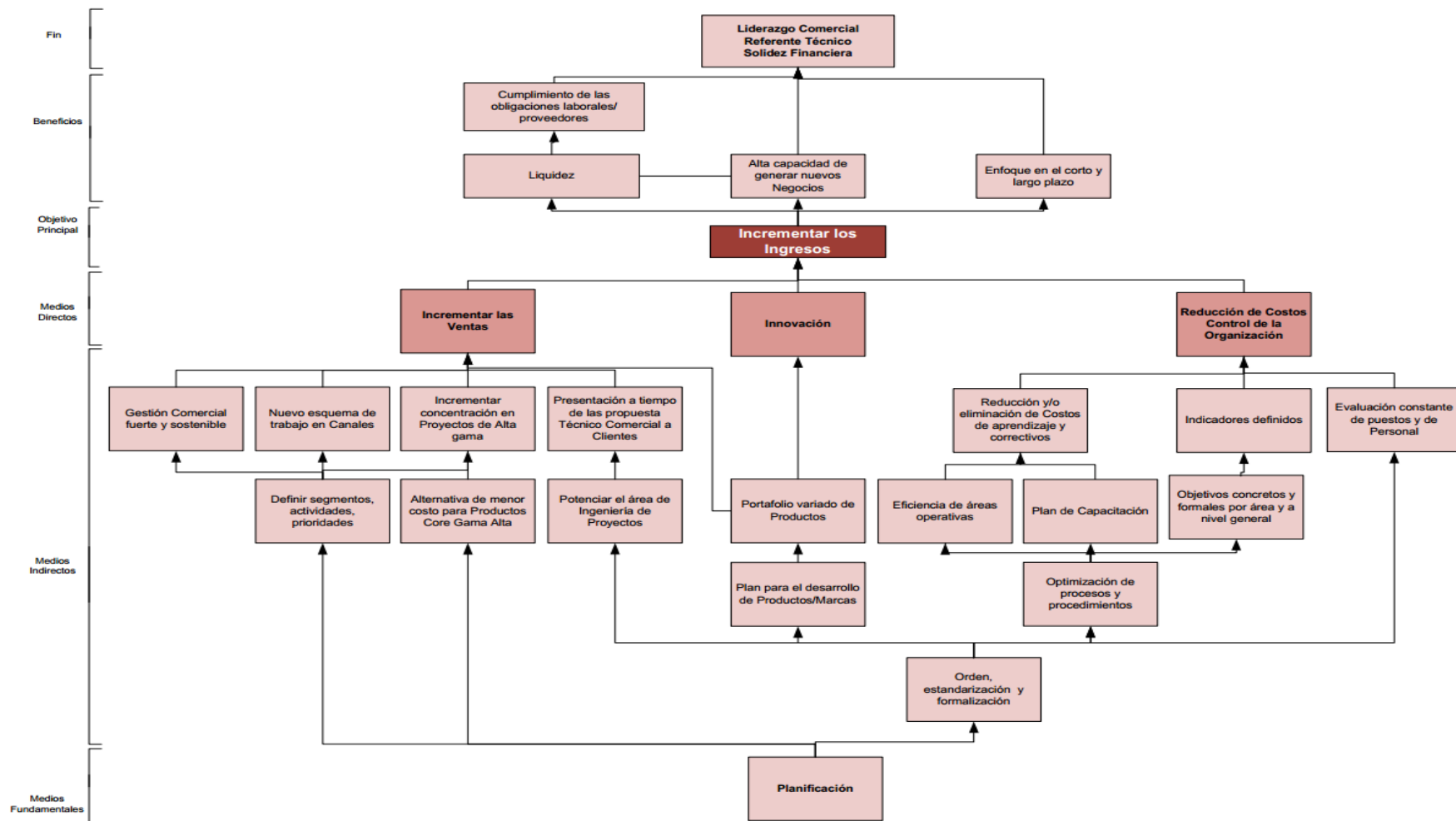
Fuente: Mapa de Procesos Oficial Elise S.A.C

## Anexo 5. Árbol de causas y efecto



Fuente: Elaboración Propia, 2014 / Basado en: “Evaluación Social de proyectos, Arlette Beltran y Hanny Cueva”

## Anexo 6. Árbol de medios y fines



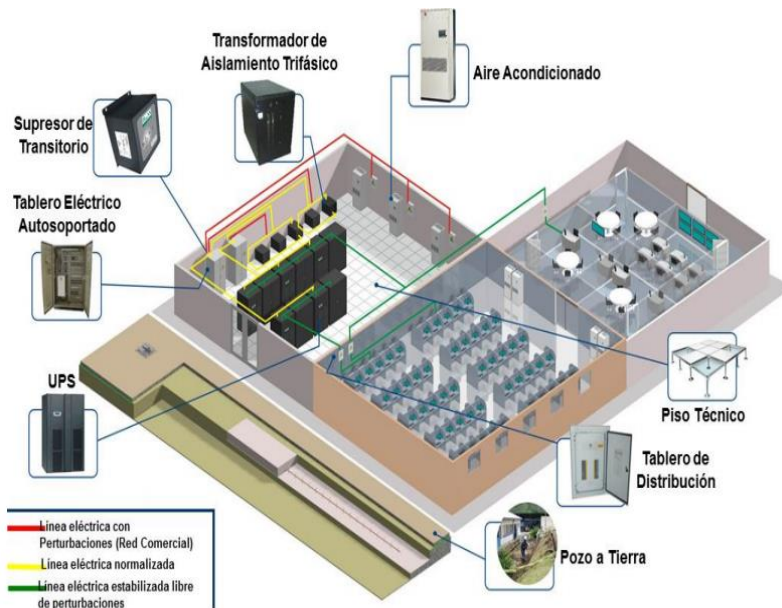
Fuente: Elaboración Propia, 2014 / Basado en: "Evaluación Social de proyectos, Arlette Beltran y Hanny Cueva"

## Anexo 7. Esquema de una solución integral (solo productos)



Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Anexo 8. Ventas por tipo producto y marca 2013 - 2014



	2013		2014	
	US\$ OP	% OP	US\$ OP	% OP
<b>Cuota</b>				
<b>Total general</b>	<b>\$6,363,605</b>	<b>100%</b>	<b>\$8,035,248</b>	<b>100.00%</b>
<b>Etiquetas de fila</b>				
<b>UPS</b>	<b>\$1,934,881</b>	<b>30%</b>	<b>\$2,435,442</b>	<b>30.31%</b>
EATON	\$1,581,698	25%	\$1,318,484	16.41%
IEDA POWER/SAFE	\$242,292	4%	\$906,063	11.28%
PLUG & POWER	\$94,834	1%	\$210,633	2.62%
POWERCOM	\$16,058	0%	\$262	0.00%
<b>ESTABILIZADORES</b>	<b>\$1,153,518</b>	<b>18%</b>	<b>\$1,278,323</b>	<b>15.91%</b>
IEDA POWER/SAFE	\$780,106	12%	\$858,846	10.69%
FASE	\$367,042	6%	\$419,477	5.22%
EASY POWER	\$6,370	0%		0.00%
<b>TRANSFORMADORES</b>	<b>\$603,544</b>	<b>9%</b>	<b>\$1,030,608</b>	<b>12.83%</b>
IEDA POWER/SAFE	\$497,939	8%	\$843,441	10.50%
PLUG & POWER	\$83,354	1%	\$156,367	1.95%
REX POWER MAGNETICS	\$22,251	0%	\$30,800	0.38%

Fuente: SIE - Sistema de Información Integral Elise

### Anexo 9. Reporte de pedidos de venta histórico 2011-2014

Mes	CONTROL ORDENES DE PEDIDO			
	OP 2011	OP 2012	OP 2013	OP 2014
ene	\$299,881	\$352,549	\$363,676	\$521,313
feb	\$292,380	\$419,151	\$707,854	\$596,182
mar	\$400,746	\$442,973	\$496,731	\$269,948
abr	\$547,664	\$243,733	\$483,334	\$216,764
may	\$283,871	\$581,394	\$326,486	\$446,909
jun	\$196,672	\$476,386	\$443,682	\$406,756
jul	\$457,818	\$445,249	\$433,920	\$1,072,719
ago	\$526,556	\$523,692	\$771,249	\$449,990
sep	\$379,813	\$374,003	\$351,655	\$1,176,366
oct	\$622,433	\$800,785	\$515,199	\$1,200,419
<b>nov</b>	<b>\$457,027</b>	<b>\$421,030</b>	<b>\$746,563</b>	<b>\$797,719</b>
dic	\$545,382	\$761,627	\$723,254	\$847,590
	<b>\$5,010,243</b>	<b>\$5,842,572</b>	<b>\$6,363,603</b>	<b>\$8,002,675</b>

Mes	CONTROL VENTAS CUOTA FACTURACION			
	Vta 2011	Vta 2012	Vta 2013	Vta 2014
ene	\$241,520	\$263,669	\$448,719	\$542,138
feb	\$481,548	\$476,106	\$642,669	\$615,479
mar	\$351,996	\$284,519	\$477,004	\$623,232
abr	\$182,631	\$288,502	\$489,568	\$490,103
may	\$330,964	\$464,031	\$447,428	\$611,458
jun	\$501,538	\$494,825	\$232,122	\$406,592
jul	\$229,634	\$510,033	\$374,534	\$345,079
ago	\$522,154	\$526,695	\$498,979	\$299,817
sep	\$482,873	\$451,595	\$261,119	\$501,143
oct	\$479,576	\$436,210	\$843,137	\$458,328
<b>nov</b>	<b>\$477,258</b>	<b>\$392,321</b>	<b>\$261,056</b>	<b>\$555,224</b>
dic	\$628,176	\$988,444	\$608,803	\$726,926
	<b>\$4,909,867</b>	<b>\$5,576,950</b>	<b>\$5,585,139</b>	<b>\$6,175,519</b>

Fuente: SIE - Sistema de Información Integral Elise

## Anexo 10. Matriz Peyea

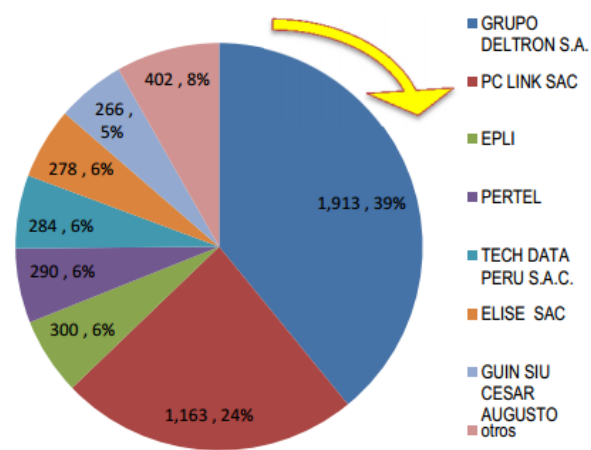
ESTRATEGIAS		PUNTUACIONES
<b>Fortaleza Financiera FF</b>		
1	ROE	4
2	ROA	3
3	Endeudamiento	4
4	Liquidez	1
5	Ciclo de conversión de efectivo	2
6	Rentabilidad Bruta	5
7	Rentabilidad Operativa	2
<b>Total</b>		<b>21</b>
<b>Promedio</b>		<b>3.00</b>
<b>Fortaleza de la Industria FI</b>		
1	Estabilidad Financiera	4
2	Inversión en Equipos de Protección Eléctrica	5
3	Potencial de crecimiento de la industria	4
4	Amplia cartera de clientes	6
4	Potencial de ganancias	5
5	Equipos especializados	5
6	Facilidad de ingreso al mercado	2
<b>Total</b>		<b>31</b>
<b>Promedio</b>		<b>4.43</b>
<b>Estabilidad del Macro Ambiente EA</b>		
1	Estabilidad Económica	-3
2	Costo de cambio	-4
3	Barreras de entrada hacia el mercado	-3
4	Solvencia de la competencia	-3
5	Precios ofertados de productos	-3
6	Credibilidad: Cercanía del mercado	-3
<b>Total</b>		<b>-19</b>
<b>Promedio</b>		<b>-3.17</b>
<b>Ventaja Competitiva VC</b>		
1	Portafolio de productos variados que combinan Equipos de protección eléctrica, Data center, Climatización, Seguridad	-1
2	Representante de marcas extranjeras (Eaton, Climateworks)	-1
3	Marcas Locales propias, registradas y reconocidas	-1
4	Reconocimiento de marca (producto servicio) por los clientes	-3
5	Personal de Servicios capacitado y comprometido	-2
<b>Total</b>		<b>-8</b>
<b>Promedio</b>		<b>-1.60</b>
<b>Eje x: FI + VC</b>		<b>2.83</b>
<b>Eje y: FF + EA</b>		<b>-0.17</b>

## Anexo 11. Principales importadores acumulado 2012 – 2014

Rango \$FOB	(Varios elementos)
Potencia	(Varios elementos)
AÑO	2014

Importer	Qty 1	Import
GRUPO DELTRON S.A.	1,913	G
PC LINK SAC	1,163	P
EPLI	300	E
PERTEL	290	P
TECH DATA PERU S.A.C.	284	T
ELISE SAC	278	E
GUIN SIU CESAR AUGUSTO	266	G
EMERSON	193	O
POWERTRONIC CORPORATION S.A.C.	90	P
AREQUISA	80	A
SPE SAC	72	S
GERER L ENERGIE	52	G
KOLFF	47	K
ITECH PERU S.A.C.	45	I
INGRAM MICRO PERU S.A.	13	I
SCHNEIDER ELECTRIC PERU S.A.	2	S
EECOL ELECTRIC PERU S.A.C.	1	E
MAXIMA INTERNACIONAL S.A.	1	M
<b>Total</b>	<b>5,090</b>	

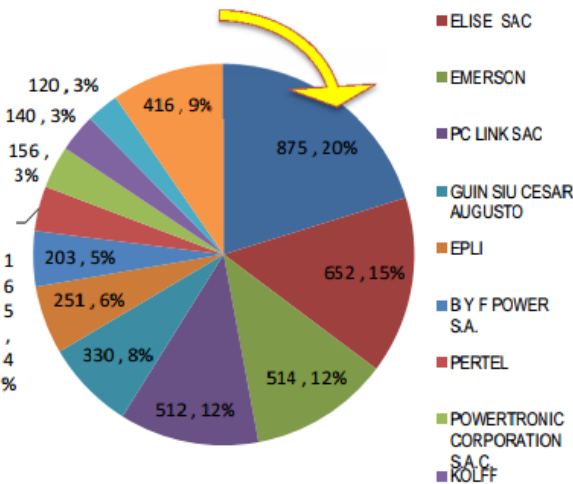
Import UPS 1000 y 1500 - 2014



Rango \$FOB	(Varios elementos)
Potencia	(Varios elementos)
AÑO	2014

Importer	Qty 1	Import
GRUPO DELTRON S.A.	875	G
ELISE SAC	652	E
EMERSON	514	E
PC LINK SAC	512	P
GUIN SIU CESAR AUGUSTO	330	G
EPLI	251	E
B Y F POWER S.A.	203	B
PERTEL	165	P
POWERTRONIC CORPORATION S.A.C.	156	P
KOLFF	140	K
AREQUISA	120	A
ITECH PERU S.A.C.	120	I
TECH DATA PERU S.A.C.	105	T
GERER L ENERGIE	79	G
OLC-VALTOM	60	O
SPE SAC	31	S
INGRAM MICRO PERU S.A.	21	I
SCHNEIDER ELECTRIC PERU S.A.	9	S
UPS SYSTEMS PERU SOCIEDAD ANO	3	U
<b>Total</b>	<b>4,346</b>	

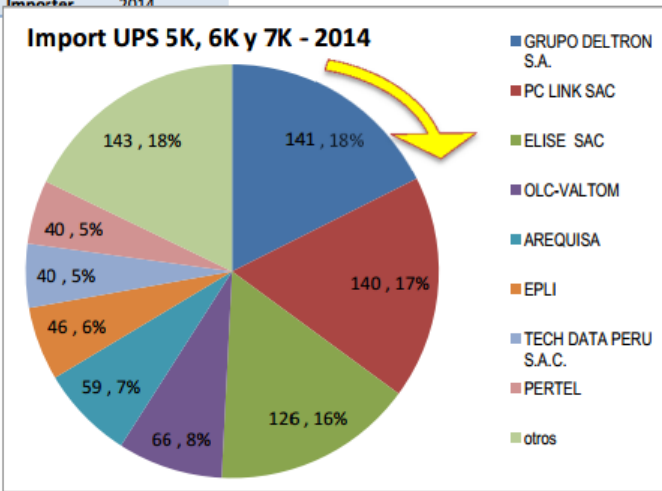
Import UPS 2000 y 3000 - 2014



Rango \$FOB	(Varios elementos)
Potencia	(Varios elementos)
AÑO	2014

**Importer Qty 1**

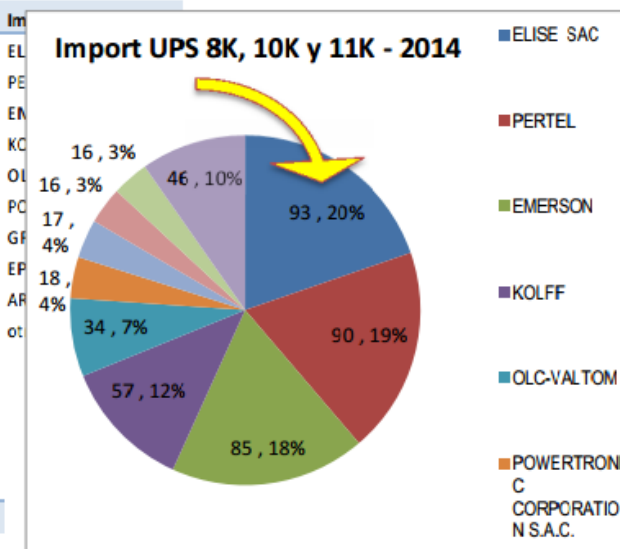
GRUPO DELTRON S.A.	141
PC LINK SAC	140
ELISE SAC	126
OLC-VALTOM	66
AREQUISA	59
EPLI	46
TECH DATA PERU S.A.C.	40
PERTEL	40
KOLFF	36
GUIN SIU CESAR AUGUSTO	35
SPE SAC	25
ITECH PERU S.A.C.	19
GOALS S.A.	14
EMERSON	8
INGRAM MICRO PERU S.A.	6
MAXIMA INTERNACIONAL S.A.	2
UPS SYSTEMS PERU SOCIEDAD ANON	2
<b>Total</b>	<b>805</b>



Rango \$FOB	(Varios elementos)
Potencia	(Varios elementos)
AÑO	2014

**Importer Qty 1**

ELISE SAC	93
PERTEL	90
EMERSON	85
KOLFF	57
OLC-VALTOM	34
POWERTRONIC CORPORATION S.A.	18
GRUPO DELTRON S.A.	17
EPLI	16
AREQUISA	16
ITECH PERU S.A.C.	15
PC LINK SAC	12
GUIN SIU CESAR AUGUSTO	12
SPE SAC	5
UPS SYSTEMS PERU SOCIEDAD ANO	2
SCHNEIDER ELECTRIC PERU S.A.	1
<b>Total</b>	<b>473</b>



Fuente: Aduanas, a través de [www.veritrade.info](http://www.veritrade.info). Consulta realizada el 31/12/2014



## Anexo 12. Proyecciones de crecimiento por tipo de producto 2015-2017

Cuota	2013		2014		2015		2016		2017	
	US\$ OP	% OP	US\$ OP	% OP	US\$ OP	% OP	US\$ OP	% OP	US\$ OP	% OP
<b>Total general</b>	<b>\$6,363,605</b>	<b>100%</b>	<b>\$8,035,248</b>	<b>100%</b>	<b>\$8,282,769</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$8,696,907</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$9,392,660</b>	<b>100.00%</b>
UPS	\$1,934,881	30%	\$2,435,442	30.31%	\$2,818,622	34.03%	\$3,350,913	38.53%	\$3,759,876	40.03%
ESTABILIZADORES	\$1,153,518	18%	\$1,278,323	15.91%	\$1,009,543	12.19%	\$668,660	7.69%	\$581,263	6.19%
TRANSFORMADORES	\$603,544	9%	\$1,030,608	12.83%	\$1,062,355	12.83%	\$1,115,473	12.83%	\$1,204,711	12.83%
GENERICOS	\$738,904	12%	\$725,111	9.02%	\$747,447	9.02%	\$784,820	9.02%	\$847,605	9.02%
BANCO DE BATERIAS	\$454,849	7%	\$685,365	8.53%	\$706,477	8.53%	\$741,801	8.53%	\$801,145	8.53%
BATERIAS	\$287,776	5%	\$265,442	3.30%	\$273,618	3.30%	\$287,299	3.30%	\$310,283	3.30%
GABINETES	\$178,928	3%	\$351,278	4.37%	\$362,099	4.37%	\$380,204	4.37%	\$410,620	4.37%
AIRE ACONDICIONADO	\$153,379	2%	\$246,426	3.07%	\$254,017	3.07%	\$266,718	3.07%	\$288,056	3.07%
MONITOREO Y COMUNICACION	\$108,072	2%	\$182,140	2.27%	\$187,751	2.27%	\$197,138	2.27%	\$212,909	2.27%
SUMINISTROS DE PLANTA	\$25,192	0%	\$224,625	2.80%	\$231,544	2.80%	\$243,122	2.80%	\$262,571	2.80%
OTROS	\$724,563	11%	\$610,488	8%	\$629,294	8%	\$660,758	8%	\$713,619	8%

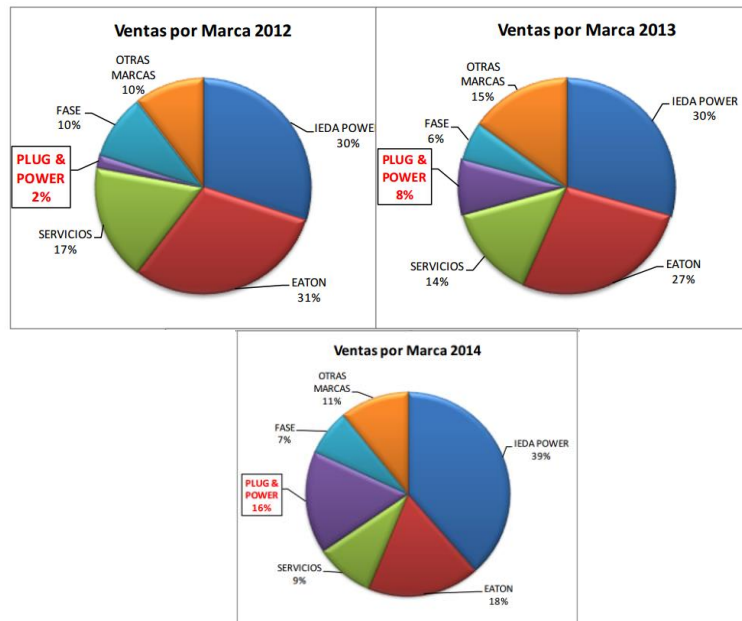
Fuente: Sistema Integrado Elise – SIE

## Anexo 13. Variación de crecimiento por marca para UPS y estabilizadores 2015-2017

Cuota	2013		2014		2015		2016		2017	
	US\$ OP	% OP	US\$ OP	% OP	US\$ OP	% OP	US\$ OP	% OP	US\$ OP	% OP
<b>Total general</b>	<b>\$6,363,605</b>	<b>100%</b>	<b>\$8,035,248</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$8,282,769</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$8,696,907</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$9,392,660</b>	<b>100.00%</b>
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>US\$ OP</b>	<b>% OP</b>	<b>US\$ OP</b>	<b>% OP</b>	<b>US\$ OP</b>	<b>% OP</b>	<b>US\$ OP</b>	<b>% OP</b>	<b>US\$ OP</b>	<b>% OP</b>
<b>UPS</b>	<b>\$1,934,881</b>	<b>30%</b>	<b>\$2,435,442</b>	<b>30.31%</b>	<b>\$2,818,622</b>	<b>34.03%</b>	<b>\$3,350,913</b>	<b>38.53%</b>	<b>\$3,759,876</b>	<b>40.03%</b>
EATON	\$1,581,698	25%	\$1,318,484	16.41%	\$1,359,099	16.41%	\$1,427,054	16.41%	\$1,541,218	16.41%
IEDA POWER/SAFE	\$242,292	4%	\$906,063	11.28%	\$1,058,215	12.78%	\$1,241,580	14.28%	\$1,481,796	15.78%
PLUG & POWER	\$94,834	1%	\$210,633	2.62%	\$401,037	4.84%	\$681,996	7.84%	\$736,556	7.84%
POWERCOM	\$16,058	0%	\$262	0.00%	\$270	0.00%	\$283	0.00%	\$306	0.00%
<b>ESTABILIZADORES</b>	<b>\$1,153,518</b>	<b>18%</b>	<b>\$1,278,323</b>	<b>15.91%</b>	<b>\$1,009,543</b>	<b>12.19%</b>	<b>\$668,660</b>	<b>7.69%</b>	<b>\$581,263</b>	<b>6.19%</b>
IEDA POWER/SAFE	\$780,106	12%	\$858,846	10.69%	\$761,060	9.19%	\$668,660	7.69%	\$581,263	6.19%
FASE	\$367,042	6%	\$419,477	5.22%	\$248,483	3.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%
EASY POWER	\$6,370	0%		0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%	\$0	0.00%

Fuente: Sistema Integrado Elise - SIE

## Anexo 14. Ventas por marcas Elise SAC (Sustento para la recuperación de Eaton)



## Anexo 15. Participación estimada por categorías de cliente 2015-2017

					Cuota	\$8,597,715	\$9,285,533	\$10,214,086
Top	Prom. Periodo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Crecimiento</b>	29.87%	0	36.46%	25.30%	27.86%			
<b>Ingresos</b>		\$1,607,649	\$2,193,744	\$2,748,794	\$3,514,638	\$4,564,569	\$5,928,146	\$7,699,065
<b>Participación</b>		32.6%	37.8%	43.2%	50.2%	53.1%	63.8%	75.4%
<b>Cant. Clientes</b>	11	7	11	13	10	13	17	23
<b>% de Incremento</b>						30%	31%	35%
<b>Ingreso Prom. x Cliente</b>	\$248,001	\$229,664	\$199,431	\$211,446	\$351,464	\$351,121	\$348,714	\$334,742
<b>Grande</b>								
<b>Crecimiento</b>	-4.33%	0	3.49%	2.31%	-18.80%			
<b>Ingresos</b>		\$1,188,773	\$1,230,320	\$1,258,768	\$1,022,176	\$977,922	\$935,584	\$895,079
<b>Participación</b>		24.1%	21.2%	19.8%	14.6%	11.4%	10.1%	8.8%
<b>Cant. Clientes</b>	16	16	15	17	14	14	14	14
<b>% de Incremento</b>						0%	0%	0%
<b>Ingreso Prom. x Cliente</b>	\$75,844	\$74,298	\$82,021	\$74,045	\$73,013	\$69,852	\$66,827	\$63,934
<b>Mediano</b>								
<b>Crecimiento</b>	5.27%	0	10.88%	-1.46%	6.39%			
<b>Ingresos</b>		\$1,389,474	\$1,540,616	\$1,518,091	\$1,615,127	\$1,700,231	\$1,789,819	\$1,884,128
<b>Participación</b>		28.2%	26.6%	23.9%	23.0%	19.8%	19.3%	18.4%
<b>Cant. Clientes</b>	66	61	67	69	65	69	73	77
<b>% de Incremento</b>						6%	6%	5%
<b>Ingreso Prom. x Cliente</b>	\$23,155	\$22,778	\$22,994	\$22,001	\$24,848	\$24,641	\$24,518	\$24,469
<b>Pequeño</b>								
<b>Crecimiento</b>	6.91%	0	21.84%	-1.77%	0.67%			
<b>Ingresos</b>		\$437,400	\$532,933	\$523,498	\$527,025	\$563,468	\$602,431	\$644,088
<b>Participación</b>		8.9%	9.2%	8.2%	7.5%	6.6%	6.5%	6.3%
<b>Cant. Clientes</b>	91	79	97	95	90	95	101	107
<b>% de Incremento</b>						6%	6%	6%
<b>Ingreso Prom. x Cliente</b>	\$5,599	\$5,537	\$5,494	\$5,511	\$5,856	\$5,931	\$5,965	\$6,020
<b>Micro</b>								
<b>Crecimiento</b>	2.25%	0	-0.98%	3.13%	4.60%			
<b>Ingresos</b>		\$307,867	\$304,850	\$314,391	\$328,854	\$336,254	\$359,505	\$384,364
<b>Participación</b>		6.2%	5.3%	4.9%	4.7%	3.9%	3.9%	3.8%
<b>Cant. Clientes</b>	405	453	386	369	412	434	457	482
<b>% de Incremento</b>						5%	5%	5%
<b>Ingreso Prom. x Cliente</b>	\$780	\$680	\$790	\$852	\$798	\$775	\$787	\$797

Fuente: Aduanas, a través de [www.veritrade.info](http://www.veritrade.info). Consulta realizada el 31/09/2014

## Anexo 16. Cuadro comparativo de equipos UPS equivalentes marca Eaton Marca Elise

PLUG & POWER		COSTO US\$	EATON		COSTO US\$	DIFERENCIA	% ADICIONAL
UPSB01300029	UPS ON-LINE DOBLE CONVERSIÓN 1000VA/900W - 2U RACK/TORRE - 5 MINUTOS - USB	185.00	UPSB00600001	UPS MONOFÁSICO SERIE DX 1KVA	244.20	59.20	24%
UPSB01300028	UPS ON-LINE DOBLE CONVERSIÓN 2000VA/1800W - 2U RACK/TORRE - 5 MINUTOS - USB	342.00	UPSB00600003	UPS MONOFÁSICO SERIE DX 2KVA	426.70	84.70	20%
UPSB01300032	UPS ON-LINE DOBLE CONVERSIÓN 3000VA/2400W - 2U RACK/TORRE - 5 MINUTOS - USB	342.00	UPSB00600005	UPS MONOFÁSICO SERIE DX 3KVA	558.10	216.10	39%
UPSB01300010	UPS ON-LINE DOBLE CONVERSIÓN 6000 VA - 3U RACK - ALTA AUTONOMÍA	600.00	UPSM01900020	UPS EATON - POWER MODULE - 95X - 6KVA / 5.4KW - 3U RACK / TORRE - 0 MIN	1,205.00	605.00	50%
UPSB01300025	UPS ON-LINE DOBLE CONVERSIÓN 10000VA/9000W - 6U RACK/TORRE - 4 MINUTOS - USB	996.00	UPSM01900007	UPS MONOFÁSICO SERIE 9155 10KVA 10I-SC-0	2,878.00	1,882.00	65%
UPSB01300016	UPS ON-LINE DOBLE CONVERSIÓN 15000 VA - 5U RACK - TRI-MONO - ALTA AUTONOMÍA	1,350.00	UPSM01900006	UPS TRIFÁSICO/MONOFÁSICO SERIE 9155 15KVA 15I-NC-0	3,189.00	1,839.00	58%

## Anexo 17. Muestra de afiches y cuadros sobre el cuidado del medio ambiente



Anexo 18. Estados financieros Elise S.A.C.



**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

(En Nuevos Soles, sin centimos)

CONCEPTO	%	SALDOS AL 30/12/2014	SALDOS AL 31/12/2013	CONCEPTO	%	SALDOS AL 30/12/2014	SALDOS AL 31/12/2013
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
EFFECTIVO Y EQ. DE EFFECTIVO	0%	0	89,101	SOBREGIROS BANCARIOS	0%	44,057	0
CTAS POR COBRAR COMERCIALES	17%	3,620,423	2,419,258	CTAS POR PAGAR COMERCIALES	18%	3,970,227	2,231,870
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2%	354,996	297,952	OBLIGACIONES FINANCIERAS CT	8%	1,708,966	1,108,169
EXISTENCIAS	29%	6,403,697	4,439,881	OBLIGACIONES FINANCIERAS LP-CTE	4%	972,574	630,285
ACTIVOS DIFERIDOS	3%	686,509	684,140	OTRAS CTAS. POR PAGAR	5%	1,058,736	800,595
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>51%</b>	<b>11,065,625</b>	<b>7,930,332</b>	PROVIS.PARA BENEFIC. SOCIALES	3%	555,143	485,459
				<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>38%</b>	<b>8,309,702</b>	<b>5,256,378</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
ACTIVOS DIFERIDOS	0%	0	0	CTAS POR PAGAR COMERC LP	6%	1,286,602	1,737,354
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	57%	12,397,542	12,321,457	OBLIGACIONES FINANCIERAS LP-NO CTE	26%	5,588,957	5,406,593
ACTIVOS INTANGIBLES	0%	0	0	OTRAS CTAS POR PAGAR NO COM	4%	794,159	1,075,545
DEPREC. Y AMORT. ACUMULADA	-8%	-1,705,654	-1,422,216	GANANCIAS DIFERIDAS	5%	1,015,541	673,514
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>49%</b>	<b>10,691,888</b>	<b>10,899,241</b>	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>40%</b>	<b>8,685,259</b>	<b>8,893,007</b>
				<b>PATRIMONIO</b>			
				CAPITAL SOCIAL	12%	2,622,750	2,622,750
				OTRAS CTAS PATRIMONIALES	9%	2,057,522	2,863,336
				RESULTADO DEL PERIODO	0%	82,280	-805,897
				<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>22%</b>	<b>4,762,552</b>	<b>4,680,189</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>21,757,513</b>	<b>18,829,574</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>21,757,513</b>	<b>18,829,574</b>

Estado de Situación Financiera a Diciembre 2014

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas Elise S.A.C.



## ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

( En Nuevos Soles, sin centimos )

CONCEPTO	AL 31/12/2014	%	AL 31/12/2013	%
Ventas Netas mercaderías	9,226,646	50.13%	7,145,711	46.88%
Ventas Netas Prod. Terminados	6,294,344	34.20%	5,362,472	35.18%
Ventas, otras varias	27,877	0.15%		0.00%
Ventas Netas Servicios	2,856,627	15.52%	2,733,209	17.93%
(-) Descuentos concedidos	259	0.00%		
<b>Total Ventas Netas</b>	<b>18,405,753</b>	<b>100.00%</b>	<b>15,241,392</b>	<b>100.00%</b>
Costo de ventas Mercaderías	-5,129,629	-27.87%	-2,951,824	-19.37%
Costo de Productos terminados	-2,850,844	-15.49%	-2,708,470	-17.77%
Costo de Produccion	-576,402	-3.13%	-729,548	-4.79%
Gastos de Operacion	-517,459	-2.81%	-640,681	-4.20%
Costo de Servicios	-2,332,230	-12.67%	-2,305,720	-15.13%
<b>Total Costo de ventas</b>	<b>-11,406,564</b>	<b>-61.97%</b>	<b>-9,336,243</b>	<b>-61.26%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6,999,189</b>	<b>38.03%</b>	<b>5,905,148</b>	<b>38.74%</b>
<b>Gastos de Operación</b>				
Gastos de Ingeniería		0.00%		
Gastos de Administración	-2,831,251	-15.38%	-2,895,406	-19.00%
Gastos de Ventas	-2,162,922	-11.75%	-2,117,603	-13.89%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>2,005,016</b>	<b>10.89%</b>	<b>892,139</b>	<b>5.85%</b>
<b>Otros Ingresos / Egresos</b>				
Ingresos Financieros	1,185	0.01%	120	0.00%
Gastos Financieros	-1,166,633	-6.34%	-969,135	-6.36%
Diferencia de Cambio Neta	-514,195	-2.79%	-758,430	-4.98%
Otros Ingresos ( Egresos)	-257	0.00%	29,408	0.19%
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE OTROS I/E</b>	<b>325,116</b>	<b>1.77%</b>	<b>-805,897</b>	<b>-5.29%</b>
REI del Ejercicio		0.00%		0.00%
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. E IMPUESTO RENTA</b>	<b>325,116</b>	<b>1.77%</b>	<b>-805,897</b>	<b>-5.29%</b>
Participación de los Trabajadores	-65,631	-0.36%		0.00%
Impuesto a la Renta	-177,205	-0.96%		0.00%
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>82,280</b>	<b>0.45%</b>	<b>-805,897</b>	<b>-5.29%</b>
Reserva Legal		0.00%		0.00%
<b>UTILIDAD NETA DESPUES DE R.LEGAL</b>	<b>82,280</b>	<b>0.45%</b>	<b>-805,897</b>	<b>-5.29%</b>

Estado de Resultados (Ganancias y Pérdidas) a Noviembre 2014

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas Elise S.A.C.

## Ratios

En cuanto al Análisis de Liquidez:

Como Activo Corriente se tiene el 51% del total de Activos, de los cuáles, no se cuenta con Efectivo, en Cuentas por Cobrar como segundo nivel asciende a 17%, donde sí se aprecia un desajuste es en el nivel de Existencias (inventario) del 29% del total de activos.

El **Ratio de Activo Circulante** (Relación corriente o liquidez) es del **1.33%** lo que nos indica la solvencia a corto plazo dada la relación de los activos con las deudas de la empresa, al encontrarse entre 1 y 2, es aceptable, significa que las deudas son cubiertas por el activo. Sin embargo descontando los Inventarios (lo que demora más en otorgar liquidez), forma casi el 29% de los activos, el ratio de **Prueba Ácida**, nos resulta **0.56%**, un monto considerable, demostrando que no estamos en la capacidad de asumir nuestras obligaciones con la liquidez actual.

Estos valores están sustentados, como parte de la Gestión, por el ratio de **Rotación de inventarios** que se ubica en **97 días** que demora la empresa en colocar los productos en el mercado, por lo tanto a menor rotación el capital invertido en dichos productos no tiene movilidad.

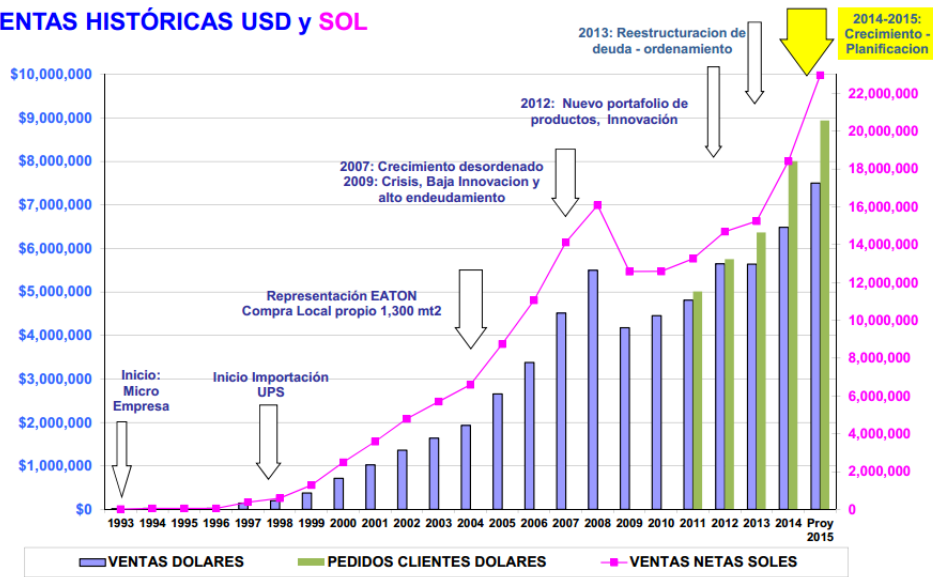
Los **Días de Pago a Proveedores**, tienen un promedio de **98 días**, es decir que se paga las obligaciones en promedio a los 3 meses, pero no se trata de aprovechar las ventajas del crédito otorgado, sino que no se tiene la capacidad de asumir estas deudas normalmente por la falta de liquidez. El ratio de **Días de Caja** es de **2.60**, nos evidencian que se mantiene algo de 2 días la caja para cubrir los gastos. Con respecto al ratio de **Cartera en Mano** obtenemos un resultado de 59 días que son los que tarda la empresa en convertir las Cuentas por cobrar en efectivo.

En cuanto a las deudas y obligaciones corrientes, las **Cuentas por Pagar** ascienden al **18%** del Total de pasivos, mientras que la **Obligaciones Financieras** llegan al **8%** en el corto Plazo, estos resultados nos demuestran que las obligaciones que tenemos con las entidades bancarias sobrepasan la capacidad de generación de ingresos, el **Nivel de Apalancamiento** se encuentra en **3.57**, mientras que el **Nivel de Endeudamiento** es del 78%, lo cual nos indica que el 78% del activo es financiado por los acreedores.

## **Anexo 19. Análisis de ventas, % de crecimiento desde 2000 al 2012**

Año	Venta S/.	Crecimiento S/.	% Cr. S/.	T Cambio	Venta U\$	Crecimiento Usd	% Cr. Usd
2000	S/2,490,354			3.49	\$713,589		
2001	S/3,588,070	S/1,097,716	44.08%	3.51	\$1,022,792	\$309,203	43.33%
2002	S/4,791,609	S/1,203,539	33.54%	3.52	\$1,362,159	\$339,367	33.18%
2003	S/5,701,286	S/909,677	18.98%	3.48	\$1,638,674	\$276,515	20.30%
2004	S/6,590,457	S/889,171	15.60%	3.41	\$1,930,523	\$291,849	17.81%
2005	S/8,744,355	S/2,153,898	32.68%	3.30	\$2,652,465	\$721,943	37.40%
2006	S/11,057,560	S/2,313,205	26.45%	3.27	\$3,376,799	\$724,334	27.31%
2007	S/14,116,677	S/3,059,117	27.67%	3.13	\$4,511,619	\$1,134,819	33.61%
2008	S/16,078,886	S/1,962,209	13.90%	2.93	\$5,495,330	\$983,711	21.80%
2009	S/12,578,206	S/-3,500,680	-21.77%	3.01	\$4,176,031	-\$1,319,299	-24.01%
2010	S/12,585,487	S/7,281	0.06%	2.83	\$4,453,801	\$277,770	6.65%
2011	S/13,256,641	S/671,154	5.33%	2.75	\$4,812,357	\$358,555	8.05%
2012	S/14,683,348	S/1,426,707	10.76%	2.60	\$5,647,442	\$835,085	17.35%

## VENTAS HISTÓRICAS USD y SOL



Fuente: SIE - Sistema de Información Integral Elise

## Anexo 20. Centro de energía

