



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**Plan de mejoramiento estratégico de la empresa Elektro Cell ubicada en
San Rafael**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniería Comercial**

**Profesor Guía
Marco Reinerio Pineda Suarez**

**Autor
Sebastián Francisco Valencia Araujo**

**Año
2016**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Marco Reinerio Pineda Suarez

Master en Administración

C.I.: 171104692-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Sebastián Francisco Valencia Araujo

C.I.: 171831864-3

AGRADECIMIENTO

Gracias a mis padres de corazón por darme la vida, la educación y por estar siempre ayudarme y respaldarme en todo momento. Gracias a mis hermanos por estar siempre ahí cuando las necesité. Gracias a mis compañeros de futbol por llegar a mi vida y por ayudarme a tomar las mejores decisiones. Gracias a mis tíos y primos por el afecto y la ayuda constante y que han aportado para terminar todo lo que me propuse. Gracias al grupo de amigos que conformamos el primer día de universidad Luis, Licha, Jorge, Mijaíl y Caro porque siempre están ahí cuando se les necesita.

Sebastián

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi enamorada María José Valencia por el apoyo incondicional por toda la ayuda que me da para cumplir mis sueños, por brindarme amor en todo momento y guiarme a ser mejor cada día.

Sebastián

RESUMEN

Elekto Cell es una empresa que se dedica al soporte y reparación de teléfonos celulares inteligentes ubicada en San Rafael. Esta empresa fue fundada en 2012 por Jonh Jawer Garrido.

El siguiente trabajo consiste en un análisis de los factores internos como externos de la empresa. El objetivo es presentar una propuesta de mejoramiento estratégico para incrementar las ventas de las ya existente.

En el capítulo uno se describe el entorno externo, en la cual se desarrolla un análisis PESTEL como un análisis PORTER, lo cual nos sirve para ponderar la matriz EFE. Esta matriz nos sirve para presentar conclusiones donde se explique si el entorno de la industria es favorable para el tipo de negocio en donde se encuentra nuestra empresa.

El segundo capítulo, se refiere al análisis interno de la empresa, en el cual se explica el manejo de todas las áreas de la compañía por lo que se diagnosticó el manejo de la misma como también se elaboró sugerencias y recomendaciones de cómo manejar cada una de ellas, esta información sirve para el plan de mejoramiento.

El capítulo final detalla las medidas que se van a aplicar en el plan de mejoramiento, las cuales son reestructuración de recursos humanos, identificar estrategias de marketing, definir los procesos del servicio puerta a puerta y calcular la inversión necesaria del plan de mejoramiento.

ABSTRACT

Elekto Cell is a company dedicated to the support and repair of smart phones located in San Rafael. This company was founded in 2012 by Jonh Jawer Garrido.

The following paper is an analysis of internal and external factors of the company. The aim is to present a proposal for strategic improvement to increase sales of existing.

In chapter describes the external environment in which a PESTEL analysis is developed as a PORTER analysis, which helps us to weigh the EFE matrix. This matrix serves to present conclusions where explain whether the industry environment is favorable for the type of business where our company.

The second chapter, refers to the internal analysis of the company, in which the management of all areas of the company so the handling of it was diagnosed as suggestions and recommendations on how to handle also prepared each explained them, this information is for the improvement plan.

The final chapter details the measures to be applied in the improvement plan, which are restructuring human resources, marketing strategies identify, define processes and door to door calculate the investment needed improvement plan.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	JUSTIFICACIÓN	1
1.1.1	Objetivo general	1
1.1.2	Objetivos Específicos	1
2	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	2
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	2
2.1.1	Análisis Pestel	2
2.1.1.1	Factores Políticos	2
2.1.1.2	Factores Económicos	3
2.1.1.3	Factores Sociales, Demográficos y Culturales	3
2.1.1.4	Factores Tecnológicos	4
2.1.2	Análisis de la industria (Porter)	5
2.1.2.1	Poder de negociación de los proveedores	5
2.1.2.2	Poder de negociación de los compradores	5
2.1.2.3	Amenaza de productos sustitutos	5
2.1.2.4	La rivalidad entre los competidores	5
2.1.2.5	Amenaza de entrada de nuevo competidores	5
2.1.3	Matriz de factores externos (EFE)	5
2.2	ANÁLISIS INTERNO	7
2.2.1	Filosofía y Estructura Organizacional	7
2.2.1.1	Misión	7
2.2.1.2	Visión	7
2.2.1.3	Objetivos Actuales de la Organización	7
2.2.1.4	Organigrama	8
2.2.1.5	Gestión Talento Humano	10
2.2.2	Producción y Operaciones	11
2.2.2.1	Producción	11
2.2.2.2	Procesos	13
2.2.3	Investigación y Desarrollo	14

2.2.4 Marketing	16
2.2.4.1 Necesidades del mercado	16
2.2.4.2 Matriz BCG	16
2.2.4.3 Estrategias actuales del negocio	16
2.2.4.4 Características Mix de Marketing	16
2.2.5 Finanzas y Contabilidad	17
3 PLAN DE MEJORA	23
3.1 ANTECEDENTES	23
3.2 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA.....	24
3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE MEJORA	24
3.4 INTRODUCCIÓN DEL PLAN DE MEJORA	25
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
3.6 LOCALIZACIÓN	25
3.7 ESTUDIO DE MERCADO	25
3.8 RECURSOS HUMANOS	27
3.8.1 Políticas administrativas	27
3.8.2 Funciones del personal.....	28
3.8.3 Remuneraciones del personal	29
3.9 RESEÑA DEL SERVICIO.....	29
3.10 MARKETING	29
3.10.1 Estrategias Mix de Marketing	29
3.11 PRODUCCIÓN	31
3.11.1 Servicio	31
4 PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES	33
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	37
5.1 CONCLUSIONES.....	37
5.2 RECOMENDACIONES	37

REFERENCIAS..... 38

ANEXOS 39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación de servicio según CIIU	2
Tabla 2.	Número de líneas móviles en Ecuador.....	2
Tabla 3.	Porcentaje del gasto de consumo de los hogares por deciles según división.....	3
Tabla 4.	Matriz de factores externos (EFE).....	6
Tabla 5.	Sueldos y Salarios fuerza operativa	9
Tabla 6.	Sueldos y Salarios administrador del local	9
Tabla 7.	Balance de Situación Financiera	18
Tabla 8.	Estado de Resultado Integral	19
Tabla 9.	Estado de Flujo de Efectivo.....	19
Tabla 10.	Índices Financieros.....	20
Tabla 11.	Índices de activación del inventario	20
Tabla 12.	Matriz EFI	21
Tabla 13.	Análisis FODA	23
Tabla 14.	Población del DMQ Censos 2010, según áreas consideradas, valores absolutos y relativos	26
Tabla 15.	Población de Sangolquí.....	26
Tabla 16.	Porcentaje de participación de marcas de celulares	26
Tabla 17.	Demanda determinada	27
Tabla 18.	Remuneración del personal según Plan de Mejora	29
Tabla 19.	Estrategia de marketing.....	30
Tabla 20.	Horario de arreglo mediante motorizado según Plan de Mejora	31
Tabla 21.	Estado de Situación Financiera (Proyectado)	33
Tabla 22.	Índices financieros.....	34
Tabla 23.	Estado de pérdidas y ganancias (Proyectado)	34
Tabla 24.	Índices de rentabilidad.....	35
Tabla 25.	Estado de Flujo de Efectivo.....	35
Tabla 26.	Variación del Capital.....	36
Tabla 27.	Estado de Flujo de Caja	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mercado mundial de Smarphone.....	4
Figura 2. Organigrama Elektro Cell	8
Figura 3. Estructura societaria según Plan de mejora	25

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Elektro Cell es una empresa familiar constituida legalmente, con RUC de persona natural. La matriz está ubicada en el Valle de los Chillos. Se dedica al soporte, y reparación de teléfonos celulares (especializados en la marca Samsung y Apple). Actualmente la empresa se encuentra estable económicamente y estructuralmente; sin embargo, en el último año de actividad económica se ha evidenciado que Elektro Cell no ha crecido significativamente como se esperaba, razón por la cual la empresa se ha visto en la necesidad de expandirse e incrementar el número de clientes.

Esta empresa que se inició a raíz de un emprendimiento, durante su operación no ha establecido controles financieros (estrategias de optimización compras, incremento de ventas, marketing, servicio al cliente, calidad, etc.), sin embargo el manejo empírico del negocio ha sido suficiente para mantenerlo estable.

El mercado que maneja Elektro Cell se ha incrementado periódicamente, ya que se relaciona con la reparación de tecnología la cual está en constante desarrollo. Debido a esto, se ha visto la necesidad de implementar un plan de mejora consistente en prestar un servicio puerta a puerta en el arreglo de teléfonos, con el fin de evitar que el cliente pierda tiempo en movilizarse en busca de un servicio técnico.

Es importante para el crecimiento de la empresa, que se tome en cuenta este nuevo plan de mejora, para llegar a nuevos clientes. Considerando el tipo de mercado en el cual se desarrolla el negocio, el plan de mejora será una herramienta importante para estar un paso delante que la competencia y tratar de ser líderes en el mercado.

1.1.1 Objetivo general

Elaborar un plan de mejoramiento para la Empresa Elektro Cell con el fin de mejorar el servicio de la compañía en busca de generar más ventas en comparación de las ya existentes.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar la industria de telefonía para determinar factores externos que afectan positiva o negativamente a la empresa.
- Analizar el entorno interno mediante la investigación de la situación actual de la compañía.
- Estructurar un plan de mejoramiento en base al entorno interno y externo analizado.
- Analizar la inversión necesaria para cumplir con el plan de mejoramiento propuesto.
- Analizar e interpretar los resultados financieros tanto del negocio existente como de la aplicación del plan de mejoramiento.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1 Análisis del entorno externo

De acuerdo a la “Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU)”, el servicio que la compañía ofrece se encuentra clasificado de la siguiente manera:

Tabla 1. Clasificación de servicio según CIIU

CIIU 4.0	Descripción
S	Otras actividades de servicios.
S95	Reparación de computadores y de efectos personales y enseres domésticos
S951	Reparación de computadoras y equipo de comunicaciones. Reparación de computadoras y equipo de comunicaciones. S9511 reparación de computadoras y equipo periférico
S9512	Reparación de equipo de comunicaciones
S9512.01	Reparación y mantenimiento de teléfonos inalámbricos, teléfonos celulares y aparatos de fax.

Tomado de: (INEC, 2012)

Es importante considerar que de acuerdo a “Indexmundi”, el Ecuador presenta los siguientes datos, con relación al número de líneas activas móviles en el Ecuador, lo cual nos da una idea del crecimiento de uso del celular desde el año 1995 al 2012.

Tabla 2. Número de líneas móviles en Ecuador

Año	Líneas teléfonos móviles
1995	49.776
1997	160.061
1999	384.000
2003	2.394.400
2005	6.246.000
2007	10.086.000
2009	13.635.000
2011	15.333.000
2012	16.457.000

Tomado de: (Mundi Index)

2.1.1 Análisis PESTEL

2.1.1.1 Factores Políticos

El Gobierno Nacional a través del Consejo de Comercio Exterior (COMEX) dispone la prohibición de importar teléfonos celulares a través de courier, mensajería rápida o a través de personas naturales que quieran ingresar al país. Esta medida restrictiva aplica a productos que se embarquen hacia el Ecuador y está vigente a partir del 11 de junio del 2012. (Comite de Comercio Exterior, 2012)

Esta resolución por una parte afecta positivamente a la industria de reparación de celulares, ya que para los clientes será más sencillo recurrir al arreglo de sus teléfonos que comprar uno nuevo.

2.1.1.2 Factores Económicos

De acuerdo a la información obtenida del INEC, el ingreso total promedio mensual en el área urbana es de US\$ 1.046, mientras en el área rural es de US\$ 567,1 dólares. (INEC, 2012).

Adicionalmente, el INEC reportó que el 9,9% de los sueldos está destinado al consumo servicios diversos, tal como se indica en la Tabla 3.

Tabla 3. Porcentaje del gasto de consumo de los hogares por deciles según división

División	Total
Alimentos y bebidas no alcohólicas	24.4%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0.7%
Prendas de vestir y calzado	7.9%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	7.4%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	5.9%
Salud	7.5%
Transporte	14.6%
Comunicaciones	5.0%
Recreación y cultura	4.6%
Educación	4.4%
Restaurantes y hoteles	7.7%
Bienes y servicios diversos	9.9%
Total	100%

Tomado de: (INEC, 2012)

De acuerdo a los datos emitidos por el Banco Mundial, el crecimiento de la economía del 2014 para el 2015 es de 3,7 %. Sin embargo, con lo que respecta a la economía ecuatoriana, esta ha perdido ritmo tras la caída del precio del petróleo. Este indicador, podría repercutir al crecimiento o estabilidad de las microempresas. (Banco Mundial, 2015)

A pesar de la inestabilidad económica del Ecuador la industria de reparación de celulares no se ha visto afectada por la misma, ya que el uso de los teléfonos se ha convertido en una necesidad, lo cual garantiza que parte del ingreso de los usuarios sea destinado a satisfacer los servicios que ofrece la industria.

Con lo que respecta a la inflación en el país, conforme a la información del Banco Central del Ecuador, a julio del 2015 es del 4.36%, a diferencia del año anterior que fue inferior con un 4.11%. (Banco Central del Ecuador, 2016). Este indicador no ha afectado a la industria, ya que no ha habido un incremento significativo en el costo de los materiales y herramientas relacionadas con la industria de reparación y mantenimiento de teléfonos.

2.1.1.3 Factores Sociales, Demográficos y Culturales

De acuerdo a los datos obtenidos por el INEC, 1,2 millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente, mientras que más del 50% de las personas tienen un celular activado. (INEC, 2014)

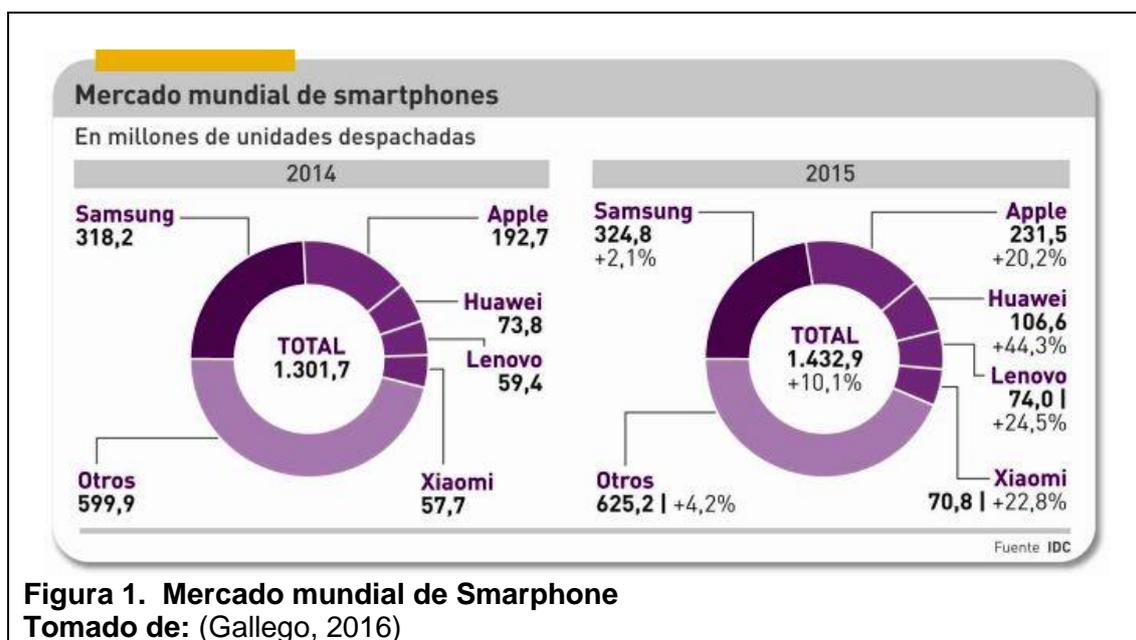
Análisis de factores sociales

En la actualidad los teléfonos celulares son uno de los productos más vendidos en el mundo ya que es una herramienta esencial para la comunicación. Las personas han elegido los teléfonos inteligentes ya que estos aparatos constituyen una herramienta de estudio, trabajo, negocios, diversión, entre otros; debido a esto el sector de las telecomunicaciones ha crecido en los últimos años. El incremento demográfico favorece notablemente a la industria, ya que aumentaría la demanda del servicio.

En la cultura ecuatoriana, no diferente de la cultura establecida globalmente, prevalece el uso continuo y necesario de la tecnología; comportamiento que favorece notablemente a la industria de reparación de celulares, puesto que, mientras más celulares hay en el mercado, la tendencia de requerir este tipo de servicios incrementa.

2.1.1.4 Factores Tecnológicos

Según la revista digital publicada por Norberto Gallego, el número de unidades despachadas de las empresas que elaboran teléfonos celulares para Samsung quien es la empresa líder, es de 324,8 millones mientras que para Apple es de 231,5 millones.



Hoy en día los factores tecnológicos son muy importantes dentro de la industria de reparación de teléfonos, ya que la utilización de la tecnología ayuda notablemente en los arreglos de los celulares.

La importancia de la tecnología cada vez es mayor ya que permite detectar los errores dentro de los teléfonos. Con el sistema operativo Android que usan la mayoría de teléfonos inteligentes se han suscitado nuevos problemas, por eso se vuelve muy importante tener las herramientas necesarias para poder resolver estos problemas.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

2.1.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores principales de la industria de reparación de telefonía celular en Quito son: Comisariato del Celular y Celular Fin; las empresas están obligadas a comprar solamente a dichos proveedores, ya que los mismos manejan precios, considerando que no existe competencia con relación al producto y calidad que ellos ofrecen. En tal sentido, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores principales es alto.

Adicionalmente, en la industria también se maneja proveedores informales, con los cuales la negociación de precios y cantidades es más accesible, sin embargo una desventaja es que dichos proveedores no disponen de mercadería durante todo el año.

2.1.2.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes es bajo ya que los precios que mantienen las empresas pertenecientes a la industria analizada, no varían significativamente entre ellas. Además, es importante considerar que los clientes buscan la reparación inmediata por lo que el precio no es un factor principalmente refutado.

2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos

No se ha encontrado un producto sustituto ya que la única manera de no contar con el servicio sería comprando un teléfono nuevo.

2.1.2.4 La rivalidad entre los competidores

La rivalidad que hay en el Valle de los Chillos donde está ubicada la empresa no es muy fuerte, ya que las empresas grandes que arreglan teléfonos están divididas por servicio entre hardware, software y modelos de teléfonos. Cada empresa está especializada en algún tipo de teléfono y se han realizado alianzas entre los competidores. Las empresas que arreglan las marcas Apple y Samsung son negocios muy pequeños e informales.

2.1.2.5 Amenaza de entrada de nuevo competidores

No existen barreras para ingresar al mercado. Cualquier persona con conocimiento y capital pueden crear una empresa de reparación de celulares.

2.1.3 Matriz de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite analizar las amenazas y las oportunidades mediante la ponderación de cada factor basado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter y análisis PESTEL. A continuación la matriz EFE aplicada para Elektro Cell:

Tabla 4. Matriz de factores externos (EFE)

Descripción	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Acceso a crédito con proveedores de repuestos.	0,09	4	0,360
Restricción de importación de celulares.	0,06	3	0,18
Incrementar la captación de clientes que no residan cerca del local.	0,11	4	0,44
Marcas Samsung y Apple en constante ascenso.	0,06	3	0,18
Servicio deficiente brindado por empresas que realizan lo mismo.	0,06	2	0,12
Industria sin afectación sobre factores económicos	0,07	3	0,21
Pocos locales especializados en servicio técnico.	0,08	4	0,32
Aumento constante de teléfonos celulares en el Ecuador.	0,09	4	0,36
No existen servicios sustitutos	0,04	3	0,12
Amenazas			
Pocos proveedores con requerimientos de precio y calidad.	0,09	4	0,36
Aparición de competidores con un servicio técnico con menores precios.	0,07	3	0,21
La falta de profesionales especializados en arreglo de smarthphone.	0,08	3	0,24
Crecimiento de servicios técnicos no autorizados.(informales)	0,06	3	0,18
Llegada de teléfonos desechables poco precio. (smarthphone del estado)	0,04	2	0,08
Total	1		3,360

El valor ponderado de la matriz EFE es de 3,36 esto quiere decir que Elektro Cell tiene oportunidades importantes dentro del mercado por la falta de empresas que realicen este servicio por personal calificado.

Conclusiones

- Actualmente, de acuerdo con el entorno político y legal relacionado al servicio analizado se puede decir que no existe una amenaza del mismo, como se mencionó anteriormente la restricción de importación de celulares implicaría una oportunidad ya que para los clientes será más sencillo recurrir al arreglo de sus teléfonos que comprar uno nuevo.
- La industria de reparación de servicios técnicos de celulares no se ha visto afectada por las alteraciones de los factores económicos del país. Con respecto a la inflación, como se mencionó, los materiales y herramientas utilizadas en la reparación no han tenido un incremento en sus costos.
- La cultura ecuatoriana se ha visto envuelta en el uso constante de la tecnología, por lo que el incremento del uso del celular se ha convertido en una oportunidad para el sector de reparación de celulares, ya que a mayor cantidad de celulares en el mercado, la probabilidad de problemas que se susciten en los mismos será mayor.

- En la parte tecnológica los modelos de Samsung y Apple lideran el mercado.
- El poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que existen dos proveedores que lideran el mercado con precios y calidad, por lo que las empresas del sector acuden principalmente a los mismos.
- El poder de negociación de los compradores es baja, debido a la necesidad de arreglo inmediato por parte del cliente.
- De acuerdo al análisis realizado, el servicio de reparación de celulares no cuenta con un servicio sustituto, ya que la única manera de no acudir a este servicio es comprando un teléfono nuevo.
- En el sector del valle de los chillos, las empresas pertenecientes a la industria de reparación de celulares se encuentran clasificadas por la especialización de servicio brindada.
- No existen barreras para ingresar al mercado.

2.2 Análisis Interno

Elektro Cell debido a su infraestructura, volumen de venta, cantidad de trabajadores y nivel de producción, pertenece al grupo de la PYMES

2.2.1 Filosofía y Estructura Organizacional

2.2.1.1 Misión

Somos una empresa de servicio ubicada en San Rafael, dedicada a satisfacer las necesidades de soporte técnico, reparación de hardware y software de teléfonos celulares inteligentes. Ofreciendo así una solución rápida y efectiva a todas las personas que tienen smathphone de las marcas Samsung y Apple, a través del diagnóstico y supervisión de nuestro personal calificado.

2.2.1.2 Visión

Pretende ser una empresa líder en el mercado de Quito en el servicio de reparación de teléfonos, capaz de resolver problemas de software y hardware de los teléfonos Samsung y Iphone, reconocida por satisfacer íntegramente las expectativas de los clientes, basado en la alta calidad de los repuestos. Elektro Cell aspira a tener un crecimiento continuo y sustentable, destacándose por ser un negocio que brinda seguridad, rapidez y confianza a todos nuestros clientes.

Análisis de misión y visión

- La misión y visión están alineadas entre si basándose en el negocio de servicio técnico de reparación de celulares
- La misión se pudo visualizar que se toma en cuenta el lugar donde está situado la empresa, aclara a que segmento de clientes esta direccionada, explica a qué se dedica la compañía, enuncia los roles del personal.

2.2.1.3 Objetivos Actuales de la Organización

Elektro Cell no cuenta con objetivos definidos, no obstante mediante una reunión con el administrador manifestó sus propios objetivos, los cuales son:

- Ofrecer un servicio de excelencia.
- Garantizar la seguridad de la información de los celulares de nuestros clientes.

- Asegurar éxito en nuestros trabajos.
- Asesoramiento al cliente sobre la forma de cómo utilizar los teléfonos.
- Garantizar la calidad de nuestros repuestos.

Análisis de los objetivos

Los objetivos de la organización no son medibles ni determinan un periodo de tiempo para el cumplimiento de los mismos, ya que no se especifica los medios que se utilizan para el cumplimiento de los mismos. Sin embargo, se considera que los objetivos son realizables, de acuerdo a la industria en la cual se desempeña la empresa.

Adicionalmente, es importante mencionar que la empresa no ha definido un objetivo general y no cuenta con objetivos específicos que sustenten el cumplimiento del objetivo general.

2.2.1.4 Organigrama

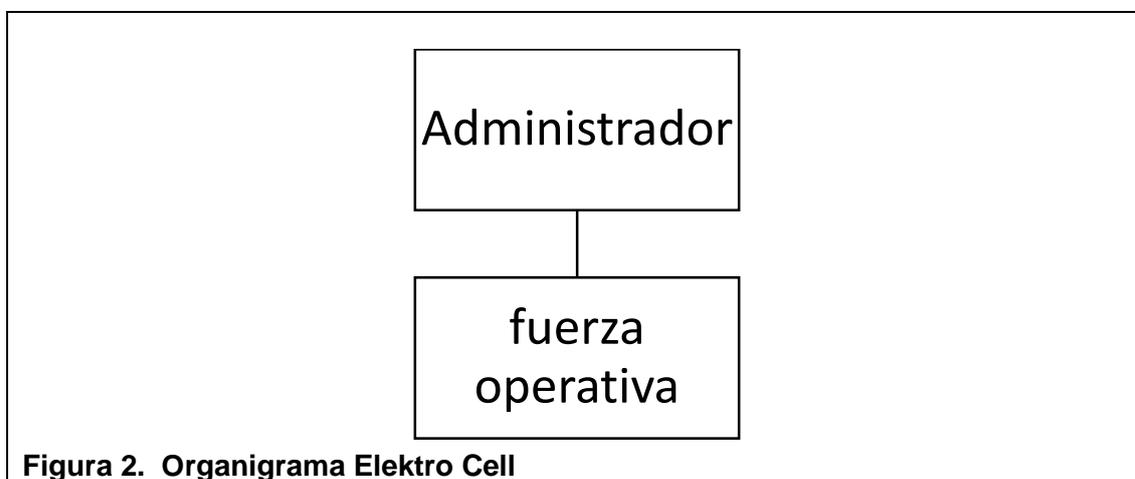


Figura 2. Organigrama Elektro Cell

La Administración es dirigida por uno de los propietarios, las funciones que desempeña son las siguientes:

Roles

- **Administrador:**
 - Representante Legal
 - Manejo de los recursos financieros
 - Presupuestos de compras y ventas
 - Responsable del pedido de todas las compras de repuestos y accesorios de la empresa.
 - Desarrollo de estrategias para captar nuevos clientes (como empresas grandes) y mantener a los ya vigentes.
 - Manejar inventario de local.
 - Responsable de todas las actividades que se desarrolle dentro del establecimiento.
 - Establecer un modelo de gestión coordinando con la fuerza operativa que nos permita llevar nuestro servicio al segmento establecido.
 - Estar a cargo de todo el CRM (gestiona el servicio del cliente).
 - Llamadas de post-venta

- Soporte de asistencia técnico dado la situación.
 - Capacitación a la fuerza operativa.
- **Fuerza Operativa:**
 - Persona encargada de atender a los clientes en el local.
 - Solucionar los requerimientos relacionados a la reparación de celulares, solicitado por los clientes.
 - Ejecutar los procedimientos técnicos y operativos solicitados por el administrador.

Análisis de organigrama

De acuerdo con los roles de cada miembro de la empresa se ha detectado falencias en el desempeño de las siguientes actividades:

- No se maneja una estrategia de presupuesto de compras y ventas.
- No existe una estrategia para captar nuevos clientes.
- No se realiza CRM.
- Las llamadas post venta se hacen esporádicamente.
- Se administra de manera empírica el local.
- Manejo de inventarios no computarizado.
- No existe un control financiero de la empresa.

Además, es importante mencionar que en el organigrama de Elektro Cell no se refleja la sociedad existente entre los dos dueños de la empresa, ya que el acuerdo que existe es un acuerdo verbal y no cumple con todos los requerimientos legales.

Sueldos y salarios

Los sueldos de Elektro Cell son los siguientes:

Tabla 5. Sueldos y Salarios fuerza operativa

Fuerza Operativa		
Detalle	Mes	Total
Sueldo	366,00	4.392,00
Décimo Tercero	366,00	366,00
Décimo Cuarto	244,00	244,00
Aportes al IESS Patronal	44,47	533,63
Aportes al IESS Personal	34,59	415,04

Tabla 6. Sueldos y Salarios administrador del local

Administrador del local		
Detalle	Mes	Total
Sueldo	500,00	6.000,00
Décimo Tercero	500,00	500,00
Décimo Cuarto	244,00	244,00
Aportes al IESS Patronal	60,75	729,00
Aportes al IESS Personal	47,25	567,00

Análisis de sueldos y salarios

De acuerdo con las políticas estatales el sueldo básico es de US\$366 dólares al mes. A la persona que trabaja como fuerza operativa en Elektro Cell su sueldo es US\$366 dólares, se debería analizar la posibilidad de ofrecer una bonificación si se cumplen metas de arreglos mensuales. Por otro lado, es importante considerar que el administrador adicionalmente al sueldo, recibe el 50% de las ganancias mensuales del local.

2.2.1.5 Gestión Talento Humano

Elektro Cell es una empresa que recientemente se está estructurando y no tiene establecido muchos procesos de control, por lo que no cuenta con procedimientos rígidos y esquematizados. No obstante, el administrador nos hizo conocer de manera general los procesos y las actividades como gestión de talento humano.

Requerimientos para selección de personal:

- El administrador del local pide referencias de trabajos anteriores.
- Tener buena predisposición para trabajar.
- Estar informado de las nuevas tendencias de la industria.
- Capacitación de dos semanas antes de ingresar a Elektro Cell.

Proceso de selección del personal:

- Entrevista con el administrador
- Accesibilidad de horarios
- 2 semanas de aprendizaje
- Pruebas posteriores del aprendizaje
- Contrato de pasante por 3 meses
- Contrato indefinido en caso de pasar los 3 meses

Inducción

La inducción de la empresa realiza el administrador del local, quien es el dueño, donde se explica al aspirante al puesto la misión y la visión de la empresa, los objetivos de la misma y los roles que el aspirante debe realizar.

Capacitación

La capacitación es realizada por el administrador del local, el curso dura 2 semanas, los objetivos en este curso son los siguientes:

- Aprender los materiales que componen el teléfono (iPhone y Samsung).
- Utilizar las herramientas necesarias para los arreglos.
- Arreglar los teléfonos de una manera eficiente (cambio de display, batería, software, pin de carga, sistema de audio).
- Conocer los procesos de atención al cliente.
- Llenar los formularios de ingreso.

Promoción

Elektro Cell no maneja una política de ascensos.

Procesos de despido y renuncia:

Despido:

En el caso de incumplir con las políticas administrativas del negocio, se notificará en primera instancia un memo, mientras que si reincide se dará por terminado el contrato de trabajo. Se le cancelará todos los haberes que rige la ley.

Renuncia:

El empleado deberá notificar dos semanas antes que desea salir de la empresa. Se le cancelará todos los haberes que rige la ley.

Comunicación interna

Debido al tamaño de la empresa, la comunicación se realiza entre el administrador y la fuerza operativa. El administrador pide a la fuerza operativa los siguientes reportes:

- Número de arreglos diarios.
- Tiempo que se requirió para los arreglos.
- Ventas de accesorios del local.
- Cantidad de personas que entraron al local.
- Revisar el inventario diario en repuestos.

ANÁLISIS DE GESTIÓN TALENTO HUMANO

El resultado que nos dio el diagnóstico realizado son las siguientes observaciones:

- No constan por escrito, los procesos de selección del nuevo aspirante de la empresa.
- Excelente capacitación para la fuerza operativa.
- Se debe analizar si se debe contar con promociones.
- Procesos de despido se hacen como dicen las leyes laborales.
- La comunicación interna de la empresa debe realizarse más formalmente, presentando reportes por escrito.

2.2.2 Producción y Operaciones

2.2.2.1 Producción

Materias primas requeridas

Los repuestos que se necesitan para los arreglos son los siguientes:

- Display.
- Baterías.
- Pin de carga.
- Auriculares.

- Tapas.
- Cable de datos.
- Cargadores.
- Micas.
- Micas de vidrio.

Proveedores

Proveedores de repuestos para marca Iphone: Celular Fin S.A, Comisariato del Celular, Mundo Celular, Proveedores Informales.

Proveedores de repuestos de marca Samsung: Celular Fin S.A, Comisariato del Celular, Mundo Celular, Proveedores Informales.

Proveedores de Accesorios: Celular Fin S.A, Comisariato del Celular, Mundo Celular, Proveedores Informales, Visitadores de empresas nuevas.

Procesos de arreglo

La Fuerza operativa es la que realiza toda la parte de reparación y mantenimiento de los equipos telefónicos. Elektro Cell ofrece el arreglo de su teléfono en medio día, el proceso se basa en que el cliente haga el contacto con la empresa en el momento que requiera un arreglo. Los pasos son:

En caso que el cliente no sabe cuál es el daño:

- El cliente entrega su teléfono.
- El empleado llena la hoja de ingresos con los datos del cliente.
- En caso de que no se sepa ese momento cual es el daño entra a revisión.
- La revisión consiste en dar un diagnóstico del problema, se le entrega en una hora con una llamada telefónica se le explica cuál es el daño (costo, garantía y problemas a futuros que se podrían ocasionar).
- En caso de que el cliente acepte, se procede en el arreglo.
- Tiempo máximo de entrega en un arreglo son 3 a 4 horas.
- Retorna el cliente en el tiempo estipulado.
- El cliente cancela el valor del trabajo.
- Se le hace un seguimiento las primeras dos semanas

En caso de que el cliente sabe cuál es el daño:

- El cliente entrega su teléfono
- El empleado llena la hoja de ingresos con los datos del cliente.
- Se le explica al cliente el valor, garantía del trabajo y en algunos casos los problemas que se podrían dar en futuro con su celular.
- En caso de que el cliente acepte se le procede en el arreglo.
- Tiempo máximo de entrega en un arreglo son 3 a 4 horas.
- Retorna el cliente en el tiempo estipulado.
- El cliente cancela el valor del trabajo.
- Se le hace un seguimiento las primeras dos semanas.

Capacidad de producción usada e instalada

Capacidad de producción

La capacidad de producción diaria es de 16 arreglos.

Capacidad usada

El capacidad usada es de un promedio de 6 arreglos diarios.

Capacidad instalada

Las instalaciones son de 62 metros cuadrados los cuales están distribuidos en bodega, baño, exhibición de accesorios y servicio técnico. El local está en la capacidad de tener 3 personas arreglando los teléfonos.

Tiempo de producción

Los arreglos pueden realizarse mínimo en 30 minutos hasta 2 horas.

Análisis de producción

- Elektro Cell tiene un buen control de las herramientas que necesita, como también los repuestos que requiere comprar para los arreglos de los teléfonos.
- No tiene poder de negociación con los proveedores, los cuales tienen precios establecidos (excepto informales).
- Celular Fin posee un plan de financiamiento para poder comprar sus repuestos.
- Se tiene un gran control en el proceso de arreglo de los teléfonos.
- Se cumple con el tiempo estipulado en cada arreglo.
- No se maneja de una manera correcta la post venta.
- La capacidad de producción son de 8 arreglos diarios por persona. Se debería analizar. si se contrata más personal si aumenta la demanda.
- La capacidad instalada por el momento se encuentra acorde con la demanda.

2.2.2.2 Procesos

Inventario

Elektro Cell cuenta con un manejo de inventarios muy básico donde solo se permite conocer la entrada y salida de mercadería. La fuerza operativa es la que recibe los repuestos, procede a almacenar en la bodega y anota los repuestos que han llegado. Cuenta con una hoja semanal donde se detalla los repuestos con los que cuenta el local.

Transporte

La empresa cuenta como medio de transporte con una motocicleta, la cual se utiliza cuando se tiene que comprar repuestos en el valle de los chillos. Para comprar los repuestos en la ciudad de Quito, se utiliza el carro del dueño de la empresa.

Logística

Para que Elektro Cell pueda brindar un servicio de excelencia, debe tener todos los repuestos y realizar un esquema de pasos para optimizar el tiempo en el arreglo del teléfono celular.

El proceso es el siguiente:

- Tomar contacto con los proveedores.
- Realizar el pedido de inventario que se necesita.
- Retirar los repuestos.
- Llevar al local repuestos.
- Ingresar los nuevos repuestos al inventario.
- Usar los repuestos.
- Volver hacer el pedido.

Los pedidos se realizan cada semana o cada 15 días dependiendo de la rotación de los productos.

Almacenamiento y bodegaje

Los repuestos son almacenados en la bodega que se encuentra dentro del local. La fuerza operativa es la que maneja cuando retira los repuestos de la bodega y los ubica en su escritorio para poder usarlos.

Análisis de procesos

- El control del inventario no es computarizado, es procesado manualmente, anotando en un cuaderno.
- La empresa debería mantener un control constante de la mercadería disponible para la venta.
- Disponer de kardex por el método costo promedio debido a la rotación que existe en los inventarios.
- De acuerdo a lo conversado con el administrador, los Gastos de movilización y transporte no son considerados de los gastos de la empresa.
- Se cuenta con una logística simple para la compra de repuestos.
- La bodega se encuentra Localizada en el interior del local, lo que facilita el acceso a la misma.
- No hay un control en el presupuesto de compras de inventario.

2.2.3 Investigación y Desarrollo

La empresa constantemente se encuentra actualizada con nuevos productos y materiales para reparar celulares que recién ingresan al mercado a nivel mundial.

Tendencias de mercado

Las compañías de celulares a nivel mundial como Apple y Samsung que son las marcas que Elektro Cell repara, tienen como estrategia estrenar nuevos tipos de celulares cada semestre y cada año. Debido a esto la persona que está al tanto de todas estas tendencias en el mercado es el administrador de la empresa Jonh Jawer Garrido. Las maneras de estar actualizado son las siguientes:

- Observar lanzamientos de nuevos teléfonos de Apple y Samsung.
- Leer revistas tecnológicas donde se proyecta las nuevas tendencias futuras.
- Contacto continuo con Complex USA que son fabricantes y distribuidores de teléfonos a nivel mundial, se encuentran en Estados Unidos, ellos proveen información de las nuevas tendencias de modelos y accesorios.
- Analizar videos en YOUTUBE de los arreglos de nuevos celulares en el mercado.
- Uso de internet para poder estar informado de las nuevas tendencias.

Tendencias de la industria

De acuerdo con los factores tecnológicos que fueron ya presentados en el análisis externo, la industria de reparación de celulares se ha adaptado con el tiempo a las nuevas tendencias del mundo, los servicios técnicos han dejado en su mayoría de arreglar las marcas como Nokia, Motorola y han cambiado sus servicios, por las marcas Samsung, Apple y Huawei entre otras.

Elektro Cell ha adaptado sus servicios al arreglo de teléfonos "Smartphones", exclusivamente de las marcas Apple y Samsung.

Análisis de las tendencias

- Debido a que la innovación es un pilar importante en el mercado, es conveniente que no solo el administrador esté informado de las nuevas tendencias, sino que también la fuerza operativa aporte con actualizaciones tecnológicas.
- Elektro Cell mantiene una constante actualización de conocimientos de las marcas en las cuales especializa su servicio.

2.2.4 Sistemas de Información Gerencial

Elektro Cell desde sus inicios ha manejado su administración empíricamente, no ha tenido alguna estrategia de control en sus actividades. Al ser una empresa pequeña la toma de decisiones la hace su administrador y el socio de la compañía. Debido al giro de negocio no tiene un sistema de información gerencial. El administrador solo planifica los pasos a seguir del servicio y controla todos los procesos de la empresa.

Análisis del sistema de información gerencial

Al igual que en gran parte de las PYMES, Elektro Cell tiene la necesidad de incorporar sistemas de información gerencial. Por consecuencia se ha encontrado los siguientes problemas:

- La empresa no ha definido un sistema de información gerencial, en el cual se planifique y controle las actividades que se deberían desempeñar para la entrega del servicio.
- Sin un sistema de información gerencial, es probable que el administrador no esté tomando decisiones acertadas y oportunas, ya sea con relación a control de inventario, manejo de eficiencia, control de procesos de arreglo de teléfonos, entre otros.
- La empresa no cuenta con medidas para la reducción de costos.

2.2.4 Marketing

2.2.4.1 Necesidades del mercado

Los teléfonos se han convertido en una herramienta básica en la vida de las personas. De acuerdo con los factores sociales que fueron presentados en el análisis externo, a las personas se les dificulta no tener a disposición sus teléfonos, porque en estos se almacena una gran cantidad de información de trabajo, estudio, proyectos, etc. Por ello que Elektro Cell ofrece el arreglo de este tipo de teléfonos en el menor tiempo posible.

2.2.4.2 Matriz BCG

Se concluyó en no realizar la matriz Boston Consulting Group (BCG) ya que Elektro Cell ofrece un servicio y no tiene una cartera de productos que ofrezca al mercado. La industria de reparación de celulares no cuenta con empresas que sean líderes y que tengan participación del mercado cuantificable. Debido a esto no se puede saber en qué estado esta nuestra empresa con relación a la competencia.

2.2.4.3 Estrategias actuales del negocio

El mercado objetivo al que se dirige Elektro Cell son las personas que tienen Iphone y Samsung. La propuesta de valor de la empresa es dar un servicio de calidad en la reparación de celulares.

La estrategia de diferenciación del negocio es el servicio personalizado del teléfono, es decir, Elektro cell se enfoca en la velocidad de los arreglos y los diagnósticos de los teléfonos dañados.

Análisis de estrategias

La empresa Elektro Cell desde sus inicios se ha manejado empíricamente, por lo tanto no ha fijado estrategias a corto y largo plazo para llegar a los objetivos, sin embargo el negocio ha establecido el mercado al cual el servicio se va a dirigir.

2.2.4.4 Características Mix de Marketing

Producto

- Mejorar con los tiempos de entrega en el arreglo del teléfono hasta 1 hora cuando el teléfono recibamos en el local.
- Elektro Cell se especializará en las marcas iPhone y Samsung. Otro tipo de marcas no se arreglará. (Esto se puede flexibilizar con el tiempo debido a la demanda).
- Garantizar la calidad de nuestros productos.
- Ofrecer más el servicio(arreglo de software)

Precio

- No cuenta con unas estrategias de precios ya que los precios se encuentran fijados por el mercado, no obstante en algunos arreglos de teléfonos se cuenta con precios más elevados que la competencia debido a que el tiempo de entrega es mucho menor.

Plaza

- El Local está ubicado en el valle de los Chillos.
- Lugar escogido debido a que sería el centro de nuestro mercado objetivo.
- Los arreglos de teléfonos serán ejecutados dentro del espacio físico del local.

Promoción

- El negocio no cuenta con una ninguna promoción hasta el momento.

Análisis mix de marketing

Los resultados del análisis nos reflejan que la empresa no cuenta con estrategias para captar más clientes, se sugiera las siguientes actividades:

- Realizar una estrategia de precios.
- Ofrecer al cliente promociones de afiliación, interacción y personalización para que los clientes prefieran el local.
- Potenciar los tiempos de entrega de los arreglos de teléfono.
- Elaborar una estrategia para captar a más clientes.

2.2.5 Finanzas y Contabilidad

La contabilidad del negocio, se encuentra manejada por una firma auditoria llamada Asesores Diaz Cia Ltda. Es importante considerar que la contabilidad de las actividades del negocio es muy básica, debido al monto de facturación anual, la empresa solo necesita llevar un detalle de ventas y compras para de esta manera determinar el régimen tributario que rige a la empresa.

Como política de la empresa, se cuenta con un fondo para todos los gastos de compras en repuestos, accesorios-, además se maneja un valor de caja chica para gastos menores.

Las políticas contables se encuentran en el Anexo 1.

Tabla 7. Balance de Situación Financiera

	Año 2014	Año 2015	Variación
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES	28,612	31,596	2,983
CAJA CHICA	120	120	-
BANCOS	17,450	22,405	4,955
INVENTARIOS	9,774	4,389	(5,385)
MICAS	671	460	
REPUESTOS	908	1,560	
ESTUCHES	6,824	2,000	
CARGADORES	140	100	
ACCESORIOS	229	183	
AUDÍFONOS	167	86	
CABLE DE DATOS	835	-	
IVA POR COBRAR (C.T)	536	3,950	3,414
GARANTÍA ARRIENDO	732	732	-
ACTIVOS NO CORRIENTES	5,471	4,220	(1,251)
MUEBLES Y ENSERES	2,225	2,225	-
EQUIPO DE COMPUTO	3,086	3,086	-
HERRAMIENTAS	245	245	-
MOTOCICLETA	1,100	1,100	-
EQUIPO DE OFICINA	67	67	-
(-) Depreciación acumulada	(1,251)	(2,502)	(1,251)
ACTIVOS TOTALES	34,084	35,816	1,732
PASIVOS			-
PASIVOS CORRIENTES			-
IVA POR PAGAR	960	1,230	270
IESS POR PAGAR	64	-	(64)
PROVISIÓN 15% PARTICIPACIÓN			
TRABAJADORES	1,465	1,709	244
PROVISIÓN IMPUESTO A LA RENTA	1,827	2,131	304
APORTE PATRONAL	38	-	(38)
TOTAL PASIVOS	4,355	5,070	715
PATRIMONIO			-
CAPITAL	23,252	19,352	(3,899)
RESULTADO DEL EJERCICIO AL 31/12	6,477	11,394	4,916
TOTAL PATRIMONIO	29,729	30,746	1,017
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	34,084	35,816	1,732

Análisis del Estado de Situación Financiera

La empresa cuenta con un fondo de caja chica de US\$ 120, el mismo que es utilizado para cubrir gastos menores; como se mencionan las políticas contables en el anexo 1 el negocio deberá establecer un control de dicho fondo. Con lo que respecta a la cuenta bancos, se registra las entradas de dinero proveniente de la prestación de servicios, los depósitos se realizan semanalmente.

Por otro lado, en las cuentas de inventario, se ha identificado inventario obsoleto especialmente en el inventario de estuches. Con lo que respecta a los pasivos corrientes, la compañía no registra deudas con proveedores, ya que la política de pago a proveedores es al contado.

Tabla 8. Estado de Resultado Integral

CONCEPTO	2013	2014	2015
ventas	34,323.00	47,280.00	58,780.00
(-) costo de ventas	(9,800.00)	(13,731.88)	(18,506.00)
(-) gastos operativos	(14,644.00)	(23,778.37)	(28,880.17)
nomina	9,400.00	16,584.00	20,584.00
arriendo	3,360.00	3,600.00	4,392.00
servicios básicos	1,140.00	1,260.00	1,464.00
seguros	300.00	385.20	408.00
firma	144.00	398.00	481.00
combustible	300.00	300.00	300.00
Depreciación	-	1,251.17	1,251.17
(=) utilidad antes de impuestos	9,879.00	9,769.75	11,393.83
(-) 15% Participación trabajadores	(1,481.85)	(1,465.46)	(1,709.08)
(=) Utilidad antes de IR	8,397.15	8,304.29	9,684.76
(-) Impuesto a la renta	(1,931.34)	(1,826.94)	(2,130.65)
(=) Utilidad Neta	6,465.81	6,477.35	7,554.11
Repartición de ganancia neta			5,211.00
Utilidad Neta			2,343.11

Análisis del Estado de Resultado Integral

La variación promedio de ventas de los últimos 3 años es de 31%. Adicionalmente, es importante mencionar que en el rubro de nómina se incluye los bonos pagados a los socios. Por último, como se puede observar, después del pago de impuestos, por decisión de los socios se procedió a repartir la utilidad por un valor de US\$5,211 a los socios.

Tabla 9. Estado de Flujo de Efectivo
Al 31 de diciembre del 2015

	Año 2015
Actividades Operacionales	14,080.40
Ventas	58,780.00
- Δ CxC	-
(=) Total recibido por clientes	58,780.00
Costo de ventas	(18,506.00)
Gastos Operativos	(28,880.17)
+ Δ CxP PROVEEDORES	-
+ Δ Inventarios	5,385.32
+ Δ Sueldos por pagar	(102.17)
+ Δ Impuestos	(2,596.58)
(=) Total pagado a empleados y proveedores	(44,699.60)
Actividades de Inversión	-
- Adquisición PPE e intangibles	-
Actividades de Financiamiento	(9,110.22)
Dividendos pagados	(5,211.00)
Capital	(3,899.22)
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	4,970.18
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	17,450.00
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	22,420.18

Análisis del estado de Flujo de Efectivo

La compañía no registra variaciones en las cuentas por cobrar cliente y cuentas por pagar proveedores, debido a que los pagos se realizan en efectivo.

Tabla 10. Índices Financieros

	Año 2014	Año 2015
<u>Índices de liquidez</u>		
Razón corriente	\$6.57	\$6.23
Capital de trabajo	\$24,257.59	\$26,526.02
Prueba ácida	\$4.33	\$5.37
<u>Índices de endeudamiento</u>		
Endeudamiento sobre activos totales	\$0.13	\$0.14
Apalancamiento	0.15	0.16
<u>Índices de rentabilidad</u>		
Utilidad de patrimonio	459%	407.01%
Gastos de administración y ventas	50%	49.13%
Margen operacional	21%	19.38%
Margen bruto	71%	68.52%
Margen neto	14%	12.85%

Tabla 11. Índices de activación del inventario

Tipo de inventario	Saldo Inicial	Compras	Ventas	Saldo Final	Inventario Promedio	Rotación del inventario al año	Renovación del inventario al año
Estuches	6,824	-	1,730	2,000	2,468	1	514
Accesorios	1,230	-	820	369	800	1	351
Repuestos	908	15,832	15,180	1,560	1,234	12	29
Micas	671	565	776	460	566	1	262

Análisis de los índices financieros

Como se pudo observar la variación de los índices del año 2014 a 2015 no es significativo. Con lo que respecta a los índices de liquidez se puede decir que la compañía, por cada dólar de pasivo, cuenta con US\$6 de activo; por lo que sus niveles de liquidez son lo suficientemente altos para cubrir los pasivos que se presenten, razón por la cual los índices de endeudamiento son bajos.

Por otro lado, con relación a los índices de rentabilidad, la compañía registra márgenes brutos promedios del 70% lo cual demuestra que la utilidad entre costo de adquisición y precio de venta es alto. El margen operacional disminuye notablemente a un valor promedio del 20%, puesto que en los gastos de nómina se incluye el valor de los bonos pagados a los socios.

De acuerdo al movimiento de inventarios realizado, se pudo determinar que el inventario de repuestos tiene una rotación de 12 veces al año, por lo que su renovación de stock debe ser realizada cada 29 días. Como podemos observar, la rotación de este tipo de inventario es alta, por lo que se puede concluir que la empresa maneja de manera adecuada el control de stock de este inventario.

Mientras que con lo que respecta a los demás inventarios la rotación del mismo es excesivamente baja. Esto se debe a que en el inventario inicial se ha identificado

grandes rubros de mercadería obsoleta. Por ejemplo para el caso de los estuches, en el saldo inicial de US\$ 6,824 se incluye un valor por US\$ 3,889 relacionado a inventario obsoleto, ya que se trata de estuches para modelos de celular como: Nokias, Blackberries y modelos de Samsung y Iphone de celulares que los clientes ya no disponen.

De acuerdo al índice de rotación de inventarios calculados, se puede concluir que la empresa debería establecer controles de adquisición de mercadería relacionada a estuches, accesorios y micas; ya que estos no tienen una alta rotación por lo que existiría el riesgo de que no se estén optimizando costos. Además considerando que la mercadería debe estar en constante actualización, si la empresa se abastece en exceso, existe el riesgo que se convierta en mercadería obsoleta rápidamente, lo que generaría pérdidas innecesarias para el negocio.

Elekro Cell debería establecer y evaluar políticas de stock de inventario relacionado a aquella mercadería que no tiene un alto nivel de rotación.

Tabla 12. Matriz EFI

Fortalezas	Debilidades
1. Arreglo en una hora 2. Localización accesible. 3. Equipo de profesionales cualificado. 4. Fuerte financieramente. 5. Fuerte en inventarios. 6. Buen sistema de control al arreglo del teléfono.	1. Control deficiente en precio de repuestos. 2. No manejar todas las marcas de smarthphone. 3. Precio no accesible para clientes. 4. Escaso esfuerzo publicitario. 5. Local con poco espacio físico. 6. Local arrendado.

Descripción	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Arreglo en una hora	0,15	4	0,60
Localización accesible.	0,1	3	0,4
Equipo de profesionales cualificado	0,1	4	0,4
Fuerte financieramente.	0,08	3	0,24
Fuerte en inventarios.	0,08	2	0,32
Buen sistema de control al arreglo del teléfono.	0,07	3	0,28
Debilidades			
Control deficiente en precio de repuestos	0,1	1	0,1
No manejar todas las marcas de smarthphone.	0,04	2	0,08
Escaso esfuerzo publicitario.	0,1	1	0,1
Precio no accesible para todo tipo de clientes.	0,09	1	0,09
Local con poco espacio físico.	0,04	2	0,08
Local arrendado.	0,05	2	0,1
Total	1		2,790

Análisis matriz EFI

- El valor ponderado de la matriz EFI es de 2,79 esto quiere decir que Elektro Cell la posición estratégica interna general de la empresa se encuentra por arriba de la media pero también tiene algunas debilidades que se tienen que revisar para que la empresa mejore.
- Elektro Cell cuenta con una fuerza operativa muy capacitada ya que se puede realizar una estrategia para mejorar el tiempo de arreglo de los teléfonos.
- La compañía se encuentra localizado en un lugar muy transitado, es un lugar céntrico en el valle de los chillos, se debería potenciar este factor para que ingresen más clientes al local.
- Se diagnosticó muy poco esfuerzo publicitario de parte de la empresa, no cuenta con alguna estrategia para que los clientes conozcan el local.
- La empresa no cuenta con unas estrategias de control en la compra de repuestos.

3 PLAN DE MEJORA

3.1 Antecedentes

De acuerdo, a lo identificado en los análisis internos y externos de la empresa, se ha procedido a realizar la matriz FODA, la cual nos permitirá establecer estrategias para el plan de mejora.

Tabla 13. Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Arreglo en una hora 2. Localización accesible. 3. Equipo de profesionales cualificado. 4. Fuerte financieramente. 5. Stock suficiente de inventarios. 6. Buen sistema de control al arreglo del teléfono. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alto precio en repuestos. 2. No manejar todas las marcas de smarthphone. 3. Precio no accesible para todo tipo de clientes. 4. Escaso esfuerzo publicitario. 5. Local con poco espacio físico. 6. Local arrendado.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a crédito en los proveedores de repuestos. 2. Incrementar la captación de clientes que no residan cerca del local. 3. Servicio deficiente brindado por empresas que realizan lo mismo. 4. Restricción de importación de celulares. 5. Aumento constante de teléfonos celulares en el Ecuador. 6. Pocos locales especializados en servicio técnico. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prohibiciones de tipo legal que obstruyan la importación y uso de repuestos teléfonos. 2. Aparición de competidores con un servicio que brinden un mayor beneficio a nuestro mercado objetivo. 3. La falta de profesionales especializados en arreglo de smarthphone. 4. Situación demográfica riesgo de desastres naturales. 5. Crecimiento de servicios técnicos no autorizados.(informales) 6. Llegada de teléfonos desechables a poco precio. (smarthphone del estado)
<p>Fortalezas y Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que los clientes lleguen a tener servicios adicionales(instalación de nuevos software y aplicaciones) por subscribirse en la página web donde se les pueda indicar las nuevas promociones y que nos puedan conocer no solo estando en el local sino también por internet.(f1,f2,02,03) 2. Con el poder financiero que posee la empresa negociar con los proveedores créditos en la compra de repuestos y nuevas herramientas que se necesite en el arreglo de teléfonos.(f4,f5,01,04) 3. Debido a un aumento constante de teléfonos en el país, mejorar los tiempos de entrega en el arreglo del teléfono celular.(f3,f6,05,06) 	<p>Debilidades y Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asociarse con los proveedores para mejorar precios, créditos y promociones en repuestos y herramientas para que Elektro Cell no tenga que subir el precio al cliente.(d1,d3,01,04) 2. Elaborar una página web para que los clientes que no residan cerca del local, puedan conocer a la empresa via web.(d4,d5,d6,02,03) 3. Manejar un servicio secundario arreglando otras marcas de Smartphone. (d2,05,06)

Fortalezas y Amenazas	Debilidades y amenazas
<p>1. Elaborar un plan de financiamiento con proveedores, lo cual permitirá tener en stock repuestos para poder realizar los arreglos, en efecto se evitará que los clientes busquen otras opciones. (f4,f5,a5)</p> <p>2. Aprovechar la localización y el tiempo de entrega para evitar que los clientes migren a nuevos servicios técnicos. (f1,f2,a2)</p> <p>3. Aprovechar nuestros profesionales cualificados para que puedan capacitar a los nuevos trabajadores debido que no hay personal calificado. (f3,f6,a3)</p>	<p>1. Mejorar la publicidad del local para que los clientes no prefieran y no utilicen servicios técnicos informales (d4,a5)</p> <p>2. Continuar con la especialización de las marcas que maneja la empresa. (d2,a3,a6)</p> <p>3. Hacer contratos a largo plazo con proveedores para mejorar precios.</p>

Conclusiones de matriz FODA

Según el análisis FODA se concluyó que se debe elaborar las siguientes mejoras:

- Se tiene que tener un contacto más profundo con los proveedores estableciendo planes de financiamiento y preferencia al momento de compra de repuestos, esto influirá positivamente al negocio ya que siempre se podrá contar en stock los repuestos para los arreglos de los teléfonos.
- El servicio de software es rentable para la empresa debido a que no se invierte ni un centavo en repuestos, por lo tanto este servicio se tiene que potenciar.
- Mejorar la publicidad del local, se debe crear una página web donde se puede interactuar con los clientes, de esta manera ellos preferirán a la compañía.
- Analizar la demanda para mejorar la capacidad instalada.
- Elaborar una estrategia de diferenciación, aprovechando la eficiencia de la fuerza operativa.

3.2 Objetivo General del Plan de mejora

Elaborar un plan de mejoramiento para la Empresa Elektro Cell con el fin de mejorar y ampliar el servicio de la compañía, en busca de generar más ventas en comparación de las ya existentes.

3.3 Objetivos Específicos del Plan de mejora

- Definir el organigrama de la empresa y determinar las políticas administrativas y las funciones del personal.
- Identificar y analizar las estrategias de marketing que se debe implementar en el nuevo servicio.
- Definir los procesos a seguir para la prestación del servicio de reparación puerta a puerta.
- Calcular la inversión necesaria para la implementación del servicio de reparación puerta a puerta.
- Analizar los resultados financieros como resultado de la aplicación del plan de mejoramiento.

3.4 Introducción del plan de mejora

La empresa Elektro Cell arranca con un emprendimiento, con el paso del tiempo el negocio no ha establecido varios controles, sin embargo el manejo empírico del negocio ha sido suficiente para mantener al mismo estable.

Debido a esto, se ha visto la necesidad de implementar un plan de mejoramiento estratégico, el cual consiste en mejorar y ampliar los servicios de la compañía para generar más ventas, por lo cual, en el análisis que se realizó a la empresa se decidió definir la estructura de la compañía presentando normas y roles que cada miembro de la compañía deberá cumplir.

Como tema principal del plan de mejoramiento se decidió presentar un servicio puerta a puerta en el arreglo del teléfono, con el fin de evitar que el cliente pierda tiempo en movilizarse en busca de un servicio técnico, en el cual se detallara los procesos y la inversión que se necesitará. Este nuevo servicio servirá como una herramienta importante para llegar a nuevos clientes.

3.5 Estructura Organizacional

La estructura societaria de Elektro Cell está conformada por dos socios, Jonh Garrido y Sebastián Valencia, con una participación accionaria del 50% cada uno. La estructura organizacional es como se muestra a continuación:



Figura 3. Estructura societaria según Plan de mejora

3.6 Localización

Como se había mencionado en el punto de la justificación, actualmente el local de Elektro Cell se encuentra localizado en el valle de los chillos.

3.7 Estudio de Mercado

Se realizó un estudio donde Elektro Cell observó que sector pertenecía a la ciudad de quito y cuál era la demanda, los datos son:

Tabla 14. Población del DMQ Censos 2010, según áreas consideradas, valores absolutos y relativos

Descripción	Población
Total Sector cantón Quito.	17929,2
Amaguaña	6018,0
Conocoto	4805,9
Guangopolo	1005,8
Alangasí	2945,4
La Merced	3154,1

Tomado de: (Estevez, 2010)

Tabla 15. Población de Sangolquí

Descripción	Población
Sangolquí (San Rafael, San Pedro, Sangolquí, Cotocchoa, Rumipamba)	85.852

Tomado de: (Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal del Cantón Rimiñahui, 2011)

Gracias a los datos obtenidos de la vicepresidencia comercial y corporativa de telefónica Movistar, Cristian Olmedo especializaste en CAPS supo brindar la información donde se especifica el porcentaje de participación de cada marca de teléfono en el mercado:

Tabla 16. Porcentaje de participación de marcas de celulares

Marca de Teléfono	Porcentaje en el mercado
Samsung	50%
Apple	20%
Sony	15%
Huawey	10%
Otros	5%

En base a la información detallada anteriormente, se ha determinado la demanda que será cubierta por Elektro Cell, la misma que corresponde al total de la población del valle de los chillos que cuenta con un Smarthphone, y que a su vez con modelos de celular Samsung y Apple. Adicionalmente, se ha estimado un porcentaje del 10%, correspondiente a un equivalente de celulares con daños o problemas. De este total, Elektro Cell estima abarcar en un inicio el 30% de los clientes que cumplan con todas las mencionadas características.

A continuación, se detalla el cálculo de la demanda determinada:

Tabla 17. Demanda determinada

Demanda	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Ref
Población total	103.781	104.892	106.014	107.148	108.295	109.454	a.
Estimación de variación de uso de Smartphone	50%	52%	55%	57%	60%	62%	b.
Samsung	50%	52%	55%	57%	60%	62%	c.
Apple	40%	42%	44%	46%	48%	50%	d.
Porcentaje estimado de celulares averiados	10%	10%	10%	10%	10%	10%	e.
Porcentaje de captación de Elektro Cell	30%	30%	31%	32%	33%	34%	f.
Demanda Elektro Cell Samsung	778	859	980	1,117	1,272	1,446	$g = a*b*c*e*f.$
Demanda Elektro Cell Apple	623	687	784	894	1,017	1,157	$h. = a*b*d*e*f.$
Demanda total a cubrir	4.670	5.671	6.829	8.167	9.710	11.484	g.+h.

Es importante mencionar que para la variación del uso de smarthphone y el uso de los modelos Samsung y Apple, se consideró una variación del 5% anual.

3.8 Recursos Humanos

Tras el análisis obtenido en el análisis interno de la compañía se ha decidido aplicar políticas administrativas, donde se establecerán normas y roles que los trabajadores de Elektro Cell deberán cumplir. Esta mejora no tendrá ningún costo y el tiempo a aplicar dependerá de que el administrador acepte dichas políticas.

3.8.1 Políticas administrativas

Horarios de atención

- ELEKTROCELL atenderá de lunes a sábado en el horario de 9 a.m. a 6 p.m.

Trabajadores

- Los empleados deberán usar en horas de trabajo la camiseta con el logo distintivos del negocio que fue entregada.
- Los empleados no podrán ingerir bebidas alcohólicas ni fumar en el local
- Los empleados deberán cumplir con los horarios de trabajo establecidos y en caso de atraso o falta deberá justificarla.

Servicio técnico

- Solo se realizará servicio técnico a los teléfonos que no puedan presentar problemas futuros.
- Cualquier equipo que se entregue a ELEKTRO CELL para servicio técnico y no sea retirado en un plazo de 30 días será rematado.

Garantías

Salida la mercadería no se aceptan cambios ni devoluciones; sin embargo se consideraran algunas excepciones como:

- La mica que haya sido colocada por el personal del local de manera errónea tendrá un plazo de reclamo no mayor a 1 semana.
- El periodo de garantía en equipos celulares inicia en la fecha indicada en la factura de compra del producto por parte del primer comprador. La misma cubre 3 meses solamente por daños de fábrica.

Compras

- La compra de equipos celulares se realizará bajo pedido del cliente.
- La compra de mercadería respecto a micas y estuches se realiza mensualmente en cantidades que sean necesarias.

VENTAS

La venta se la realizará en el momento que el cliente acepte el arreglo, previamente a esto mediante una llamada telefónica se le especificará todo el valor que debe cancelar el cliente. Se presentará a los clientes la garantía con sellos de seguridad los cuales nos sirven como respaldo del trabajo que se ha realizado, para que los mismos verifiquen el arreglo que se los ha hecho.

Proveedores

- Se elegirá el proveedor que brinde mejores garantías y precios a ELEKTROCELL.

Seguros del negocio

- El local de ELEKTROCELL contará con sistema de seguridad contratado el cual será cancelado al final de cada mes

Impuestos

- Los impuestos establecidos por la ley, que son el pago del IVA y el impuesto a la renta, serán cancelados en las fechas límites ya establecidas.

3.8.2 Funciones del personal

Administrador General:

- Representante Legal
- Manejo de los recursos financieros
- Determinar metas de ventas con socios.
- Presupuestos de compras y ventas
- Responsable del pedido de todas las compras de repuestos y accesorios de la empresa.
- Logística de procesos de compra y venta.
- Desarrollo de estrategias para captar nuevos clientes (como empresas grandes) y mantener a los ya vigentes.

- Manejar inventario de local.
- Responsable de todas las actividades que se desarrolle dentro del establecimiento.
- Coordinación de motorizados (los que recogen cada teléfono) y que funcione la fuerza operativa (los que arreglan los equipos).
- Establece un modelo de gestión coordinando con la fuerza operativa que nos permita llevar nuestro servicio al segmento establecido.
- Maneja el Call center del local.
- Detalla la ruta que tiene que seguir el motorizado
- Está a cargo de todo el CRM (gestiona el servicio del cliente).
- Llamadas de post-venta
- Ofrece nuevos productos
- Soporte de asistencia técnico dado la situación.

Fuerza Operativa.- personal responsable de arreglar todos los teléfonos que lleguen al local. Este servicio se prestará a los clientes que acudan al establecimiento y también se realizará un servicio a domicilio (puerta a puerta).

Motorizados: personal encargado de recoger el teléfono del lugar elegido por el cliente y llevar al establecimiento, y una vez prestado el servicio será el responsable de entregar el teléfono al cliente.

3.8.3 Remuneraciones del personal

Tabla 18. Remuneración del personal según Plan de Mejora

Cargo	Cantidad	Promedio mensual	Promedio anual
Administrador local	1	500	6,000
Fuerza operativa	2	400	9,600
Motorizados	1	400	4,800

3.9 Reseña del Servicio

Elektro Cell abriría un local en la ciudad de Quito exactamente en el sector de San Rafael además ofrecería un servicio puerta- puerta en el arreglo de teléfonos, el proceso se basa en que el cliente haga el contacto con la empresa en el momento que requiera un arreglo o venta de algún accesorio, un miembro de la misma retira su teléfono de algún sitio establecido por el cliente y lo traslada al local de Elektro Cell donde será arreglado en el tiempo acordado; el retorno de los teléfonos será en un sitio establecido por el cliente.

3.10 Marketing

3.10.1 Estrategias Mix de Marketing

Producto

- Mejorar con los tiempos de entrega en el arreglo del teléfono, hasta 1 hora cuando el teléfono se reciba en el local, mientras que el tiempo de servicio puerta a puerta se establecerá de acuerdo a la Tabla 20
- Elektro Cell se especializará en las marcas iPhone y Samsung. Otro tipo de marcas no se arreglará.

- Se graficarán cuadros de ruta con aplicaciones como Waze, donde indica las mejores opciones para llegar al destino.
- Potenciar el servicio de software, el cual no tiene ningún costo por lo que su rentabilidad es del 100%.

Precio

- El servicio puerta – puerta tendrá un costo de 5 dólares.
- El precio del servicio express estará determinado por la ruta que cubra el taxi. El precio está estructurado por los precios de mercado.
- Tener un contrato con los proveedores (Celular Fin y comisariato del celular) para fijar costos

Plaza

- El Local estará situado en el valle de los chillos.
- El local actual de Elektro Cell se encuentra en un lugar central que facilita el acceso de la demanda determinada.
- Los arreglos de teléfonos serán ejecutados dentro del espacio físico del local.

Promoción

- Se establecerá el beneficio de la web card, el cual consiste en una tarjeta virtual donde al cliente se le va a designar un código, donde se le indicará promociones mensuales, nuevos productos y beneficios específicos del servicio.
- Mediante la página web, el cliente podrá observar el proceso del arreglo de su teléfono.
- Manejar una buena base de datos, para que Elektro Cell pueda ofrecer a clientes ofertas o servicios específicos para los teléfonos que tiene cada uno.
- Establecer alianzas con instituciones educativas, con el fin de incrementar la captación de clientes en este segmento del mercado, se crearán cupones de descuento en las actualizaciones de software.

Análisis de alcance, costo y tiempo de las estrategias de marketing del servicio puerta a puerta:

- Se ha determinado un costo de US\$1,000 el cual está conformado de la siguiente manera

Tabla 19. Estrategia de marketing

Estrategia de marketing	Costo
Creación de la página web(asesoramiento)	US\$500
Creación de cupones	US\$200
Implementación de Web Card	US\$300

- Los costos antes mencionados, serán parte de la inversión inicial del plan de mejoramiento propuesto. Dependerá de la administración, el inicio de la implementación de dichas estrategias. Es importante considerar, que estas estrategias deberán ser evaluadas periódicamente, con el fin de incrementar la captación de clientes y de esta manera incrementar las ventas.

3.11 PRODUCCIÓN

3.11.1 Servicio

El nuevo servicio que Elektro Cell ofrecería es el arreglo de teléfonos inteligentes (puerta a puerta). El tiempo del servicio será hasta un lapso no mayor de un día. Los pasos del proceso son:

- Persona que necesita el arreglo del teléfono se contacta con el call center o página web de Facebook.
- Cliente explica el daño del teléfono.
- El cliente explica la dirección donde se encuentra situado.
- Se acuerda los horarios de retiro y entrega del celular.
- Se determina el costo del arreglo.
- Se establecen las garantías que se van brindar.
- Se procede a recibir el pedido.

El cliente podrá contar con dos opciones:

- **Servicio Motorizado:**

Los horarios de los arreglos son:

Tabla 20. Horario de arreglo mediante motorizado según Plan de Mejora

Pedido	Recolección Al cliente	Obtención Local	Entrega Al cliente
9:00am- 10:00am	Hasta 10:30am	Hasta 11:am	12:00pm- 12:30pm
10:00am- 11:30pm	Hasta 12:00 pm	Hasta 12:30pm	2:30pm- 3:00pm
11:30pm - 1:30pm	Hasta 2:00pm	Hasta 2:30 pm	3:30pm-4:30pm
1:30 pm-3pm	Hasta 3:30pm	Hasta 4:30 pm	5:30pm- 6:00pm
3:00 pm- 4:15pm	Hasta:4:45pm	Hasta 5:00 pm	Día siguiente hasta 10:30 am
4:15pm- 6:pm	Día siguiente primer turno 10:30 am	Día Siguiente turno a las 11 am	Día siguiente 12:00 pm-12:30pm

Es importante considerar que el costo de este servicio, será valorado en 5 dólares americanos, adicionales al servicio de reparación.

- **Servicio express:**

Este servicio utilizará dos compañías de taxis las cuales son: plaza del valle y rutas del valle, el costo de este servicio estará determinado por la ruta que cubra el taxi.

De esta manera la empresa se verá beneficiado por tener más clientes como también la mejora de sus ventas ya que llega a más rincones del valle de los chillos. Mientras que el cliente se ve beneficiado por el arreglo inmediato de su teléfono celular ya que es pilar fundamental en la vida diaria.

La contratación de estos servicios puerta a puerta se lo realizará de dos maneras:

- **Call Center:**

Este servicio se contratará llamando al local a los teléfonos establecidos por la empresa, donde el cliente explicará:

- El daño que presenta el teléfono del cliente.
- La dirección donde está ubicado el cliente.

Además, la persona que está a cargo del call center explicará al cliente:

- Tiempo estimado que el motorizado receptará el teléfono celular
- Costo del arreglo
- Tiempo estimado que el motorizado entregara el teléfono celular.

- **Página Web:**

Este servicio se contratará llenando el formulario que está dentro de la página web y en ese momento se comunicará un personal de la empresa con el cliente. En todo proceso de arreglo del teléfono el cliente podrá seguir con el chat en vivo Vía Facebook o skype.

4 PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

De acuerdo al proceso de análisis financiero del plan de mejora, servicio de puerta a puerta, a continuación de detalla el Estado de situación financiero, Estado de Resultados Integrales, Estado de Flujo de efectivo y Flujo de caja proyectados para un horizonte de análisis de 5 años.

Tabla 21. Estado de Situación Financiera (Proyectado)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	45,031.18	55,844.47	65,718.83	80,523.71	99,539.14
Corrientes	41,102.05	52,377.84	62,714.70	77,982.08	97,460.01
Caja Chica	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Efectivo- Bancos	34,739.53	45,494.05	55,026.45	69,352.17	87,761.29
Inventario	5,510.52	6,031.79	6,836.24	7,777.91	8,846.73
GARANTÍA ARRIENDO	732.00	732.00	732.00	732.00	732.00
No Corrientes	3,929.13	3,466.63	3,004.13	2,541.63	2,079.13
Motocicleta nueva	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
MUEBLES Y ENSERES	2,225	2,225	2,225	2,225	2,225
EQUIPO DE COMPUTO	3,086	3,086	3,086	3,086	3,086
HERRAMIENTAS	245	245	245	245	245
MOTOCICLETA	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
EQUIPO DE OFICINA	67	67	67	67	67
(-) Depreciación acumulada	(3,993.50)	(4,456.00)	(4,918.50)	(5,381.00)	(5,843.50)
PASIVOS	9,920.22	10,692.93	10,720.18	13,628.43	17,880.26
Corrientes	9,920.22	10,692.93	10,720.18	13,628.43	17,880.26
Sueldos por pagar	365.36	485.77	485.77	484.80	-
Provisión 15% participación trabajadores	4,252.90	4,543.24	4,455.70	5,383.09	6,680.36
Provisión impuesto a la renta	5,301.95	5,663.91	5,554.78	6,710.92	8,328.18
PATRIMONIO	35,110.97	45,151.54	54,998.65	66,895.28	81,658.88
Capital	21,952.48	21,952.48	21,952.48	21,952.48	21,952.48
Utilidades retenidas	13,158.49	23,199.06	33,046.16	44,942.80	59,706.40

Como se puede observar en la tabla anterior, la implementación del plan de mejora no conlleva a un incremento en el pasivo, ya la empresa seguirá mando políticas de pagos mediante el uso de efectivo. Cabe mencionar que el capital está compuesto, por el capital registrado hasta el año 2014 por US\$ 19,352 y la inversión inicial requerida para la implementación del plan de mejora por US\$ 2,600.

En base a la información detallada, se ha calculado índices financieros de endeudamientos, y liquidez. Estos índices han sido comparados con los índices financieros calculados para los años 2014 y 2015, tal como se indica a continuación:

Tabla 22. Índices financieros

Índice financiero	Año 2014	Año 2015	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Índices de liquidez							
Razón corriente	6.57	6.23	4.14	4.90	5.85	5.72	5.45
Capital de trabajo	24,257.59	26,526.02	31,181.83	41,684.91	51,994.52	64,353.65	79,579.75
Prueba ácida	4.33	5.37	3.59	4.33	5.21	5.15	4.96
Índices de endeudamiento							
Endeudamiento sobre activos totales	0.13	0.14	0.22	0.19	0.16	0.17	0.18
Apalancamiento	0.15	0.16	0.28	0.24	0.19	0.20	0.22

En la Tabla 22, nos podemos dar cuenta que los activos que registra la compañía son suficientes para cubrir un dólar de pasivo, lo cual quiere decir que el negocio no tendrá problemas de solventar pasivos. Adicionalmente, se puede observar que el nivel de endeudamiento de la empresa es relativamente bajo, puesto que las políticas de pagos se manejan mediante el uso de efectivo. Como se puede observar no existe una mayor variación de estos índices entre lo calculado para los años 2014 y 2015, y lo determinado en las proyecciones como resultado de la aplicación del plan de mejora.

Tabla 23. Estado de pérdidas y ganancias (Proyectado)

RUBROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos – local	67,033	72,337	80,928	90,892	102,039
Ingresos - puerta a puerta	16,758	19,229	22,826	27,150	33,557
Ingreso adicional por servicio puerta a puerta	1,821	1,819	2,115	2,508	3,099
Venta de SOFTWARE	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
(-) Costo de producción	57,340	62,981	75,839	84,110	93,360
Utilidad bruta en ventas	30,672	32,803	32,430	38,840	47,735
(-) Gasto de ventas	2,319	2,515	2,725	2,952	3,200
Utilidad antes de impuestos	28,353	30,288	29,705	35,887	44,536
(-) 15% Participación Trabajadores	4,253	4,543	4,456	5,383	6,680
Utilidad antes de IR	24,100	25,745	25,249	30,504	37,855
(-) 22% Impuesto a la Renta	5,302	5,664	5,555	6,711	8,328
Utilidad del ejercicio	18,798	20,081	19,694	23,793	29,527
Porcentaje de repartición de dividendos	30%	50%	50%	50%	50%
Repartición de utilidades	(5,639)	(10,041)	(9,847)	(11,897)	(14,764)
Utilidades retenidas	13,158	23,199	33,046	44,943	59,706

Las proyecciones de ingresos, costos y gastos se realizaron en base a la demanda determinada en el estudio de mercado detallado en el plan de mejora. Cabe mencionar, que el “Ingreso adicional por servicios puerta a puerta”, corresponde al valor adicional de US\$5 dólares por los servicios prestados puerta a puerta. Es importante mencionar, que los ingresos obtenidos de la implementación del nuevo servicios, en los primeros años corresponden del 20% al 25% del total de ingresos percibidos anualmente; por lo que se puede considerar que la implementación de este servicio ayudará a incrementar la captación de clientes y de esta manera incrementar las ventas de Electro Cell.

Se ha calculado los siguientes índices financieros, relacionados a la rentabilidad del proyecto propuesto:

Tabla 24. Índices de rentabilidad

Concepto	Año 2014	Año 2015	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	71%	69%	35%	34%	30%	32%	34%
Margen operacional	21%	19%	32%	32%	27%	29%	32%
Margen neto	14%	13%	21%	21%	18%	19%	21%

El margen bruto, muestra el porcentaje de utilidad por cada dólar en ingresos obtenidos por las compañías en un periodo determinado. De acuerdo a los índices determinados se puede decir que Elektro Cell tienen la capacidad de generar utilidades significativas antes de incurrir en los gastos de administración, operativos y otros.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el margen operacional, se puede expresar cuanto queda de cada dólar vendido, para cubrir los gastos no operacionales, los impuestos y generar utilidades para los socios.

Después de observar las variaciones presentadas en el margen bruto y operativo, con el indicador del margen neto se puede concluir que Elektro Cell tiene la capacidad de generar rentabilidad después de impuestos y todas las actividades de la empresa.

Tabla 25. Estado de Flujo de Efectivo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	22,405	34,740	45,494	55,026	69,352
Actividades Operacionales	16,574	20,795	19,380	26,222	33,173
Ventas	88,012	95,784	108,268	122,950	141,095
- Δ CxC	-	-	-	-	-
(=) Total recibido por clientes	88,012	95,784	108,268	122,950	141,095
Costo de ventas	(57,340)	(62,981)	(75,839)	(84,110)	(93,360)
Gastos Operativos	(2,319)	(2,515)	(2,725)	(2,952)	(3,200)
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-
+ Δ Inventarios	(1,122)	(521)	(804)	(942)	(1,069)
+ Δ Sueldos por pagar	365	120	-	(1)	(485)
+ Δ Impuestos	(11,022)	(9,092)	(9,521)	(8,722)	(9,809)
(=) Total pagado a empleados y proveedores	(71,438)	(74,989)	(88,889)	(96,728)	(107,923)
Actividades de Inversión	(1,200)	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(1,200)	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	(3,039)	(10,041)	(9,847)	(11,897)	(14,764)
- Pago de dividendos	(5,639)	(10,041)	(9,847)	(11,897)	(14,764)
+ Δ Capital	2,600	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	12,335	10,755	9,532	14,326	18,409
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	34,740	45,494	55,026	69,352	87,761

En el estado de flujo de efectivo, se puede identificar que la variación en el capital por US\$ 2,600 refleja la inversión inicial necesaria para la implementación de los servicios puerta a puerta. A continuación un detalle de la composición:

Tabla 26. Variación del Capital

RUBROS	USOS
Moto	\$ 1,200.00
TOTAL INVERSIONES FIJAS	\$ 1,200.00
CORRIENTES	
Publicidad	\$ 1,000.00
Sueldo de motociclista	\$ 370.00
Otros gastos (combustible)	\$ 30.00
TOTAL INVERSIONES CORRIENTES	\$ 1,400.00
TOTAL INVERSIONES	\$ 2,600.00

Adicionalmente es importante mencionar, por decisión por parte de los socios, se estableció un porcentaje del 50% de repartición de utilidades anualmente, por lo que en el estado de flujo de efectivo se puede observar ese pago de “dividendos”, que correspondería a la distribución de utilidades a los socios.

Tabla 27: Estado de Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad antes de impuesto y participación	-	28,353	30,288	29,705	35,887	44,536
(-) 15% Participación Trabajadores		4,253	4,543	4,456	5,383	6,680
Utilidad antes de impuesto		24,100	25,745	25,249	30,504	37,855
(-) 22 IR		5,302	5,664	5,555	6,711	8,328
Utilidad del ejercicio		18,798	20,081	19,694	23,793	29,527
(+) 15% Participación Trabajadores		4,253	4,543	4,456	5,383	6,680
(+) 22% Impuesto a la renta		5,302	5,664	5,555	6,711	8,328
(+) Depreciación		1,491	463	463	463	4623
(-) Inversiones	(21,952)					
(-) Recuperación capital de trabajo						(1,400)
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(21,952)	29,844	30,751	30,167	36,350	43,598

La inversión inicial para el desarrollo del servicios puerta a puerta es de US\$ 2,600 el cual está compuesto básicamente por la adquisición de una motocicleta por un valor de US\$ 1,200, la inversión para la implementación de estrategias de Marketing por US\$ 1,000 y el sueldo básico a ser pagado al motorizado por US\$ 370. Adicionalmente, se incluye como inversión, el capital invertido por los socios hasta el año 2015, por un valor de US\$19,352; lo cual me da como resultado una inversión de US\$ 21,952. De acuerdo al Estado de flujo de efectivo, se ha determinado un VAN por US\$ 71,761. Por otro lado, como se puede observar el periodo de recuperación de la inversión inicial (US\$ 2,600) será menor a un año, e incluso será recuperada en el primer mes de actividad. Adicionalmente, se ha calculado la tasa interna de retorno (TIR) por el 138%. Como se puede observar dichos datos verifican que la viabilidad del proyecto es alta, esto se debe a que la inversión inicial no se compara con los flujos de efectivo que generará el negocio, los cuales se obtienen a partir de costos bajo y una alto margen de rentabilidad.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- De acuerdo con el diagnóstico realizado se encontró falencias en las normas de la empresa.
- Se realiza un buen control en la fuerza operativa.

5.2 Recomendaciones

- De acuerdo con la tesis expuesta se debería realizar el plan de mejora ya que cumple con el objetivo principal que es mejorar las ventas y también hace que la empresa tenga más participación en el mercado.
- Llevar a cabo la ejecución de las políticas administrativas.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbi=inflacion>
- Banco Mundial. (s.f.). *Ecuador: Panorama General*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Comite de Comercio Exterior. (s.f.). *Resolución No.67*. Recuperado el 06 de Marzo de 2016, de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/RESOLUCION-67.pdf>
- Estevez, É. (2010). *Censo de población y vivienda*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- Gallego, N. (s.f.). *Análisis de mercados y empresas de tecnología*. Recuperado el 5 de Marzo de 2016, de <http://www.norbertogallego.com/el-mercado-de-smartphones-a-toro-pasado/2016/03/02/>
- Gobierno Autonomo Descentralizado Municipal del Cantón Rimiñahui. (2011). *Datos estadísticos*. Recuperado el 06 de Marzo de 2016, de http://www.ruminahui.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=33:datos-estadisticos&catid=10&Itemid=108&lang=es
- INEC. (2012). *Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas*. Recuperado el 05 de Marzo de 2016, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/ciu4.php>
- INEC. (2012). *Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. Recuperado el 13 de Febrero de 2016, de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (2014). *1,2 millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente (Smartphone)*. Recuperado el 01 de Enero de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- INEC. (s.f.). *EL Ecuador registra un desempleo de 4,77 a diciembre de 2015*. Recuperado el 13 de Marzo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-un-desempleo-de-477-en-diciembre-de-2015/>
- Mundi Index. (s.f.). *Telecomunicaciones*. Mundi.
- Perez, D. (2014). *Celulares viejos salvan a los técnicos*. Recuperado el 13 de Enero de 2016, de <http://www.ultimasnoticias.com.ve/noticias/tecnologia/celulares-viejos-salvan-a-los-tecnicos.aspx>

ANEXOS

Anexo 1: Propuesta de Políticas Contables

CAJA CHICA

El monto asignado a caja chica, está constituido por un fondo reembolsable semanalmente a fin de atender los pagos urgentes, que por su naturaleza no son programables en los pagos con cheques.

Todos los desembolsos deberán ser justificados con documentación que los respalde.

En los comprobantes de pagos no debe existir tachones, borriones o alteraciones que pongan en duda su legitimidad.

Los fondos de caja chica no pueden utilizarse para adquirir servicios, mercaderías, activos fijos, materiales o suministros cuando:

Su valor sobrepasa el 40% del fondo.

No exista urgencia de adquirirlos inmediatamente.

El aumento o disminución del fondo de caja chica deberá ser aprobado por el propietario del negocio.

BANCOS

El manejo de la chequera así como la emisión de cheques únicamente será realizado por el dueño.

Se deberá realizar conciliaciones bancarias dos veces al mes.

Los cheques recibidos por clientes deberán ser emitidos a nombre del propietario. (Jonh Garrido ó Sebastián Valencia)

La cuenta bancaria será utilizada únicamente para fines operacionales del negocio.

INVENTARIOS

La empresa valorará los inventarios al costo puesto que la rotación del inventario es alta, sin embargo una vez al año se realizará una comparación con el valor neto realizable para de esta manera, definir posibles deterioros que se hayan producido en el transcurso del periodo.

Se mantendrá un control de entrada y salida de inventarios para mantener actualizado los inventarios; aun así semestralmente se realizará una constatación física de los mismos.

La mercadería que sea vendida, solo puede salir cuando sea emitido una factura o documento que respalde su salida.

PROVEEDORES.

Se realizará cotizaciones a tres diferentes proveedores; además se considera: Calidad, precio y garantías y disponibilidad del producto.

La compra de mercadería respecto a micas y estuches se realiza mensualmente en cantidades que sean necesarias.

Se realizará una planificación de compras mensualmente.

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

El negocio debe conciliar los saldos en libros con los respectivos inventarios físicos, al menos trimestralmente, de manera obligatoria.

Los activos que sean comprados, serán registrados al costo de adquisición.

La valoración de propiedad existente deber ser realizada al precio de mercado menos su depreciación acumulada.

La depreciación de los activos fijos del negocio se realizará mediante el método de línea recta y se aplicará para tales el tiempo de vida útil que la ley de régimen tributario permite.

No se considerará un valor residual dentro del cálculo de la depreciación.

En equipos de cómputo y herramientas (calibrador) se realizará trimestralmente mantenimientos preventivos.

En vehículos, la motocicleta pasola, se realizará mantenimientos cada 2000 km, para evitar cualquier tipo de desembolsos significativos.

BENEFICIOS EMPLEADOS

El o los trabajadores de ELEKTROCELL gozarán de los beneficios tal como se plantean en el código de trabajo tales como: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones y fondos de reserva en caso de que este último aplique. El valor del IESS personal será descontado del sueldo del trabajador.

El porcentaje de las utilidades que le pertenece al trabajador, 15% participación trabajadores, será cancelado en proporción al periodo que laboro en el año. Si este porcentaje no se le fuese cancelado de años anteriores, se debe proseguir a cancelar en el año actual.

IMPUESTOS

Se designará una persona idónea para realizar las declaraciones y el pago del IVA así como el impuesto a la renta. Se acatará todos los aspectos que la ley de régimen tributario del Ecuador.

En caso de duda sobre algún requisito se aplicará lo más favorable a la ley.

Los comprobantes únicamente serán impresos en lugares autorizados por el SRI.

Se entregará factura en todas las ventas o servicio técnico que brinde el negocio.

En todas las compras se exigirá factura a nombre de la razón social del negocio, la persona que la solicite debe verificar que todos los datos estén correctos para que dicha factura sea válida.

Todos los comprobantes serán archivados para sustentar la información.

Cualquier información que fuera solicitada por el SRI será entregada sin ningún tipo de inconveniente.

Se calculará el impuesto a la renta como lo indica la ley de régimen tributario interno (conciliación tributaria).

El anticipo del impuesto a la renta será cancelada en las fechas que indica la ley.

En caso de que la empresa omita información que deba ser presentada en la declaración o la declaración se realice de manera incorrecta, el negocio estará sujeto a sanciones y al pago de multas impuestas por SRI.

Los desembolsos incurridos para el pago de multa pueden resultar significativos para el negocio

RESULTADOS.

En caso de presentar utilidad en el ejercicio, esta será depositada en el banco para ser usada en necesidades futuras.

La utilidad será sujeta al pago de los impuestos y participaciones.