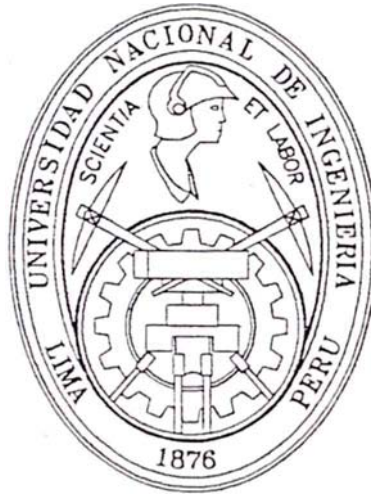


Universidad Nacional de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



PLAN ESTRATEGICO PARA DESARROLLO DE UNIDAD DE NEGOCIO EN ZONA SELVA

INFORME DE SUFICIENCIA

Para Optar el Título Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Marcos Matos Sánchez

LIMA - PERÚ

2003

DEDICATORIA

A mis queridos Padres,

En permanente recuerdo de mi querido padre Miguel, con aprecio a sus enseñanzas y ejemplo de vida.

A mi querida madre Delia, con eterno agradecimiento a su dedicación e incondicional apoyo.

INDICE

Descriptores Temáticos

Resumen Ejecutivo

Introducción	1
I. Antecedentes	
1.1 Organización actual de la empresa	3
1.2 Análisis del Medio Interno	
1.2.1 Cadena de Valor	7
1.2.2 Fortalezas	10
1.2.3 Debilidades	10
1.3 Análisis del Medio Externo	
1.3.1 Las Fuerzas Competitivas	11
1.3.2 Las Oportunidades	13
1.3.3 Las Amenazas	13
1.3.4 El Modelo de Porter	14
1.4 Diagnóstico Funcional	15

II.	Marco Teórico	20
III.	Proceso de toma de decisiones	
	3.1 Planteamiento del Problema	23
	3.2 Alternativas de solución	25
	3.3 Metodología de Solución	27
	3.4 Toma de decisiones	29
	3.5 Estrategias adoptadas	30
IV.	Evaluación de Resultados	32
V.	Conclusiones y Recomendaciones	33
	Bibliografía	35
	Anexos	36

DESCRIPTORES TEMATICOS

Justificación económica de la unidad de negocio

Generación de fondos a nivel corporación

Desarrollo de unidad de negocio en zona selva

Beneficios tributarios y arancelarios en zona selva

Estrategia de segmentación del mercado

Importancia de zona selva en el mercado total

Reducción de costos

Vehículo Trimóvil

RESUMEN EJECUTIVO

El vehículo trimóvil para el transporte de pasajeros (mototaxi o motocarro), desde que se introdujo a fines de los 70', ha contribuido a resolver la necesidad de transporte de corto recorrido, especialmente, en las zonas urbanas periféricas y rurales de incipiente desarrollo, carentes de vías y/o medios de transporte apropiados, y en consecuencia, alejadas del transporte público vehicular.

Adicionalmente, ha permitido que un gran sector de la población de menores recursos constituya su propia fuente de ingresos; ya que a través del servicio de transporte que ofrecen, han generado su propio puesto de trabajo, inclusive constituyendo pequeñas empresas y asociaciones de transportistas menores.

Se calcula que el parque de vehículos trimóviles vendidos en el país supera las 150 mil unidades, encontrándose activos entre 80 y 100 mil unidades.

Honda del Perú S. A., empresa representante de la marca HONDA en el Perú, fue la empresa pionera en diseñar, ensamblar e introducir este producto exclusivamente para el mercado nacional, como una variante de la motocicleta tradicional de dos ruedas; a partir de componentes originales marca Honda, técnicamente diseñados para las necesidades de transporte.

El producto fue inicialmente lanzado en la zona selva (Iquitos), por su diseño y características idóneas para la zona. Favorablemente, la respuesta que generó fue una consistente demanda a nivel nacional.

La empresa pionera mantuvo el 90% del mercado total hasta el año 1994, y el 70% hasta fines de 1997, por la entrada de algunos competidores.

En 1998, el país sufrió problemas financieros externos que recesaron el mercado y la empresa tuvo una fuerte caída de ventas, por cambios importantes en su red de distribución, que redujeron su participación a 40% del mercado.

Desde 1999 a la fecha, nuevas empresas formales han ingresado al mercado con productos similares no originales o transformados localmente, de procedencia china y coreana, generando una intensa competencia; agravada, además, por empresas informales que captan mercado vía reducción de precios, imitación de productos, uso indebido de marcas, entre otras acciones de competencia desleal.

En este escenario, para enfrentar el problema de alta competencia y pérdida de liderazgo, se plantea la estrategia de segmentación de mercado con reducción de costos, mediante la instalación de una unidad de negocio en el importante mercado de la zona selva, aprovechando las ventajas tributarias y arancelarias que ofrece la legislación vigente, hasta ahora no consideradas por la empresa, por estar constituida fuera de la zona selva.

Como conclusión del caso presentado, en función al análisis costo / beneficio, se confirma la conveniencia de instalar una unidad de negocio en zona selva, como empresa subsidiaria, con el objetivo de mantener y mejorar la actual posición competitiva de la empresa.

INTRODUCCION

En el presente trabajo formularemos el Plan Estratégico que debe adoptar la empresa en la línea de negocio de vehículos trimóviles, para recuperar su posición competitiva, crecer en volumen de ventas, en participación de mercado y recuperar su posición de liderazgo; frente a la creciente competencia de productos asiáticos, de bajo precio, existente en el importante mercado de la zona selva.

Para la formulación del Plan Estratégico se evaluará la empresa en marcha, y como parte del diagnóstico estratégico, se revisará lo siguiente :

- ✓ la organización actual de la empresa;
- ✓ la cadena de valor de la empresa
- ✓ el análisis del medio interno : fortalezas – debilidades,
- ✓ las fuerzas competitivas que determinan el atractivo de la "industria", y
- ✓ el análisis del medio externo : oportunidades – amenazas.

Estas herramientas de análisis, que concluyen en la Matriz FODA, permitirán identificar la estrategia de acción más conveniente a seguir.

Definida la estrategia se determinarán las acciones que deben ejecutarse, según costos y plazos previstos.

La inversión necesaria para la puesta en marcha de la unidad de negocio en zona selva, los estimados de ventas, los ahorros de costos disponibles y el beneficio de exoneración tributaria y arancelaria, brindan la información suficiente para evaluar

si la estrategia por aplicar es favorable económicamente para la empresa, respecto a la alternativa de continuar con el plan de negocio actual.

Debe entenderse, como condición previa, que las demás actividades de la empresa se mantienen inalterables y no reciben ni generan efecto adverso, ni favorable, en la decisión de la estrategia, por lo cual quedan fuera del análisis.

Al término del presente informe se puede afirmar que se ha cumplido con el objetivo de aplicar las metodologías de diagnóstico y análisis a un caso-problema real que afecta a una empresa en marcha, proponiendo un plan estratégico, una alternativa de solución y estableciendo un criterio de selección de la decisión más conveniente, desde el aspecto costo / beneficio, para los mejores intereses a nivel de la empresa.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1 ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa desarrolla una actividad comercializadora exclusiva de los productos de la marca que representa, sobre la base de importación y distribución mayorista, a través de su red de concesionarios, a nivel nacional.

La línea de trimóviles, un producto exclusivo del mercado nacional, requiere una actividad adicional de ensamblaje y fabricación propia. (Ver Anexo N° 1).

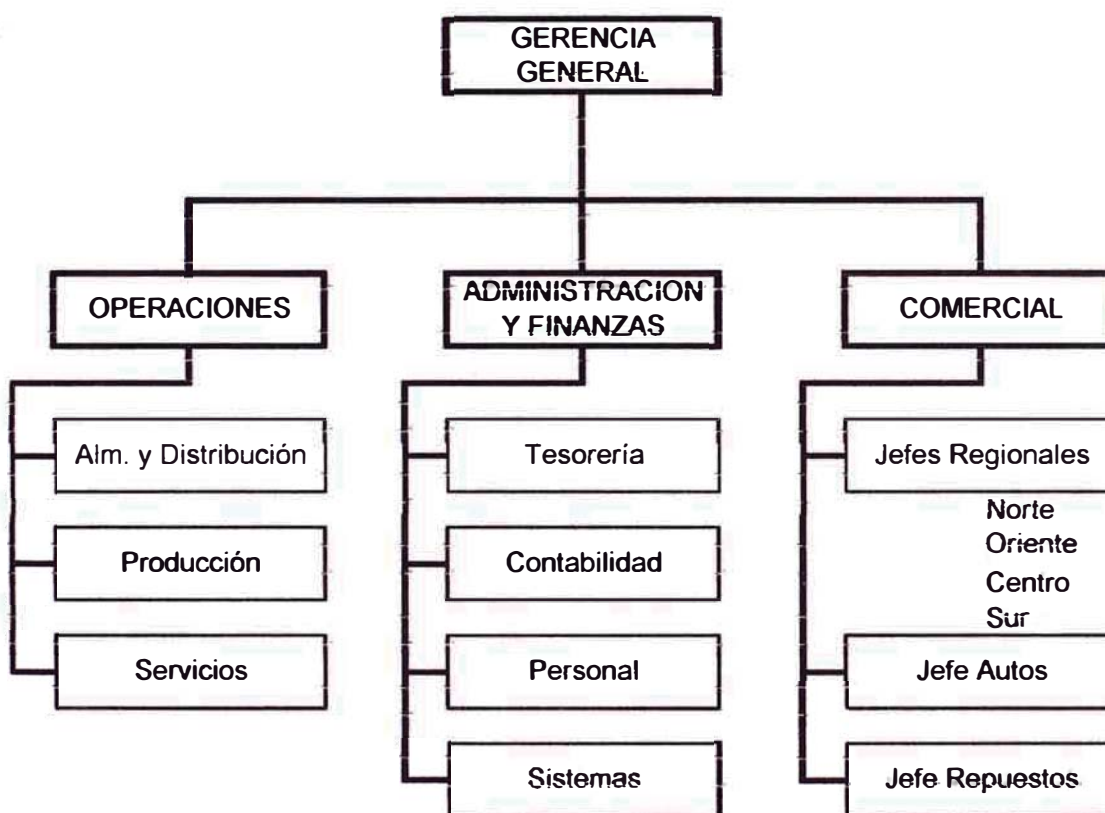
Cuadro 1.1.(A) – Lineas de Negocios

<p>✓ Líneas de Motocicletas y Trimóviles,</p> <p>Resultan líneas afines. Representan un 45% de los ingresos totales.</p> <p>La línea de trimóviles aporta no menos del 25% de los ingresos totales.</p>
<p>✓ Línea de Automóviles,</p> <p>Atiende un segmento diferenciado por la calidad y tecnología del producto. Representa el 35% de los ingresos totales de la empresa.</p>
<p>✓ Línea de Generadores de Fuerza,</p> <p>Comprende motores, generadores, motobombas, etc., para uso en diversas aplicaciones. Representa el 10% de los ingresos totales.</p>
<p>✓ Línea de Repuestos,</p> <p>Orientada al servicio post – venta, representa un 10% de los ingresos totales de la empresa.</p>

La empresa cuenta con una organización de 60 personas (entre ellos 20 operarios) que puede considerarse de tamaño óptimo; después del proceso de ajuste o redimensionamiento (downsizing) iniciado el año 1999.

La empresa está organizada en tres áreas funcionales que reportan a la Gerencia General, conforme se muestra en el Cuadro 1.1.(B)

CUADRO 1.1.(B) - ORGANIZACION ACTUAL DE LA EMPRESA



- **Gerencia de Comercialización:**

Responsable del marketing y ventas de todas las líneas de negocios.

Las líneas de motocicletas, trimóviles y generadores de fuerza son atendidas por Jefes de Ventas Regionales, a cargo de áreas geográficas (Norte, Selva, Centro, Sur), quienes efectúan frecuentes visitas de trabajo y supervisión a los concesionarios para la pronta atención de sus pedidos, acciones de ventas, desarrollo de mercado y coordinación de campañas especiales de ventas o lanzamiento de nuevos productos.

La línea de autos sólo cuenta con un Jefe de Ventas, dado que el mercado está centrado en Lima.

La línea de repuestos cuenta con un Jefe de Ventas y tres Representantes de Ventas, quienes hacen visitas de trabajo y desarrollo de mercado.

- **Gerencia de Operaciones**

A cargo de las áreas de Producción, Almacenes, Distribución y Servicios. Cuenta con un Jefe de Producción a cargo de la Planta de Ensamblaje y Fabricación de los vehículos trimóviles. Con una plantilla de 20 operarios.

Cuenta con un Jefe de Almacenes y Distribución para la supervisión directa de (i) Recepción de importaciones, (ii) Recepción de componentes locales, (iii) Almacenaje, y (iv) Distribución de productos a lugar de destino.

El área de Servicios brinda el soporte técnico y post-venta para todos los productos vendidos y está a cargo de un Jefe de Servicios, con el apoyo de dos Ingenieros especialistas.

- **Gerencia de Administración y Finanzas**

Responsable del manejo de los recursos financieros y del registro de la información contable y tributaria de las operaciones de la empresa. Cuenta con un Tesorero y un Contador General, respectivamente, para supervisar tales funciones.

La administración de los recursos y sistemas informáticos y de la administración del personal, están a cargo de un Jefe de Sistemas y un Jefe de Personal, respectivamente.

En general, sobre la organización, se puede concluir lo siguiente :

- La empresa está organizada para atender las operaciones de importación, comercialización y distribución mayorista de productos de la propia marca que llegan como unidades totalmente armadas (CBU: Completely Build Up).
- El vehículo trimóvil resulta ser un caso de excepción en esta organización, pues demanda actividades propias y exclusivas, como son (i) llegada de partes desarmadas importadas (CKD : Completely Knock Down), (ii) llegada de componentes locales, (iii) proceso de ensamblaje y fabricación local.
- Siendo necesaria una organización particular para esta línea, y dada la contribución del orden del 25% en los ingresos totales de la empresa, cabe evaluar el desarrollo de una unidad estratégica de negocio para el trimóvil, en la zona selva que resulta el segmento más atractivo del mercado.

1. 2 ANALISIS DEL MEDIO INTERNO

1. 2. 1. CADENA DE VALOR

Analizaremos el conjunto de actividades relevantes en el ciclo de logística, producción, mercadeo, distribución y servicio del producto para identificar aquellas que son estratégicas, ya sea por su menor costo o por que se hacen mejor que los competidores, y brindan una ventaja competitiva a la empresa.

Entre las actividades primarias, tenemos las siguientes:

❖ Logística Interna,

- ✓ Llegada oportuna de CKD, materiales e insumos de producción.
- ✓ Reclamos inmediatos a proveedores, en caso de fallas.
- ✓ Eficiente recepción y control interno de materiales y CKD

❖ Operaciones,

- ✓ Fabricación de componentes locales : outsourcing.
- ✓ Eficiente ensamble de componentes CKD
- ✓ Buen acabado y pruebas finales del producto
- ✓ Buen mantenimiento de equipos e instalaciones

❖ Logística externa

- ✓ Amplios almacenes de productos terminados CBU y trimóviles
- ✓ Embalaje de productos eficiente y seguro.
- ✓ Pronta distribución o despacho de productos a clientes
- ✓ Red de concesionarios a nivel nacional.

❖ **Mercadotecnia y Ventas**

- ✓ Campañas de publicidad y promoción de bajo costo
- ✓ Incremento de fuerza de ventas de concesionarios
- ✓ Búsqueda de nuevos canales de distribución.
- ✓ Introducción de nuevos modelos al mercado.

❖ **Servicio**

- ✓ Rápida atención y solución de reclamos : bajo costo
- ✓ Disponibilidad de stock de repuestos
- ✓ Campañas de entrenamiento y servicio post – venta.

Se puede concluir que son las actividades primarias de logística externa, mercadotecnia, ventas y servicio las que brindan mayor valor a la empresa para sus fines de comercialización con estrategia de diferenciación, aplicable a las líneas de productos CBU, donde la marca internacional impone su valor.

En cambio, las actividades de logística interna y de producción son las más relevantes para la línea de trimóviles.

De otro lado, las actividades de apoyo que dan valor a la empresa son :

❖ **Abastecimiento**

- ✓ Eficiencia y bajo costo en la compra de productos e insumos
- ✓ Disponibilidad oportuna de servicios de terceros diversos
- ✓ Contratación de servicios de transporte para distribución.
- ✓ Provisión de servicios informáticos para las operaciones.

❖ **Desarrollo de Tecnología**

- ✓ Desarrollo de mejoras para el trimóvil
- ✓ Desarrollo de nuevos sistemas informáticos
- ✓ Investigación de mercados y capacitación en ventas.
- ✓ Manuales y procedimientos de servicio

❖ **Administración de Recursos Humanos**

- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Capacitación, entrenamiento y motivación
- ✓ Desarrollo y compensaciones al personal

❖ **Infraestructura**

- ✓ Amplia disponibilidad de infraestructura

Como conclusión, luego del análisis, podemos afirmar que la cadena de valor tiene características que son favorables para la actividad central o negocios representativos de la empresa de índole comercial con distribución mayorista, para los productos CBU.

Sin embargo, en el caso de la línea de trimóviles, se requiere reforzar otras áreas de apoyo, que den valor a la unidad de negocio orientada a segmentación de mercado, con reducción de costos.

Se incluye como Anexo N° 2 un cuadro esquemático donde se muestra el análisis de la cadena de valor de la empresa.

1. 2. 2. FORTALEZAS

Las fortalezas relevantes de la empresa son las siguientes

- ✓ Productos de calidad técnica, reconocida en el mercado.
- ✓ Conocimiento del mercado, en especial la zona selva.
- ✓ Vinculación con el fabricante de los componentes CKD
- ✓ Red de concesionarios con lealtad a la marca.
- ✓ Rápido aprovisionamiento a los concesionarios.
- ✓ Dominio del proceso de fabricación y ensamblaje del trimóvil
- ✓ Personal técnico calificado y entrenado.
- ✓ Buen soporte y servicio post - venta
- ✓ Organización de tamaño adecuado y estable.
- ✓ Recursos humanos comprometidos con la empresa.
- ✓ Líneas de financiamiento bancario accesibles a clientes finales.

1. 2. 3. DEBILIDADES

La empresa tiene debilidades internas, entre las más notorias :

- ✓ Dificultad para el transporte del producto, al mercado de zona selva.
- ✓ Alto costo de transporte por vía aérea y retardos por vía terrestre-fluvial.
- ✓ Diseño del producto trimóvil requiere mejoras en zona selva.
- ✓ Falta de centro de distribución de productos en zona selva.
- ✓ Precio de productos más alto que sus competidores.

1. 3 ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO

1. 3. 1. LAS FUERZAS COMPETITIVAS

De acuerdo al modelo de M. Porter, el análisis de las cinco fuerzas competitivas mide el atractivo que tiene la “industria” en general, y cada una de estas fuerzas puede ser calificada por su propio atractivo : alto – medio – bajo.

❖ Nuevos Participantes

En el mercado de trimóviles han incursionado entre 5 a 8 nuevos participantes con marcas chinas, coreanas que importan motocicletas lineales (2 ruedas) y las “convierten” localmente en trimóviles.

Además, participan fabricantes informales quienes realizan este proceso de “conversión” a partir de unidades usadas, de dudosa procedencia, logrando aceptación en clientes por su bajo precio y prácticas de competencia desleal.

Por la demanda continua del producto y el aspecto técnico elemental que requiere la “conversión” de unidades, resulta atractiva y fácil la incursión de nuevos participantes, siendo desfavorable para las empresas existentes.

Proveedores

La “industria” tiene alta dependencia de los productos importados, sean CBU o CKD; lo cual le brinda a la empresa gran fortaleza sobre su mercado, en la línea de productos CBU, dado el vínculo con sus proveedores del exterior.

En la línea de trimóviles, la “industria” no cuenta con esta fuerza favorable..

❖ **Compradores**

En la "industria" de trimóviles, se aprecia que los clientes finales tienen capacidad de presión sobre los concesionarios y la empresa para imponer sus preferencias de precio sobre calidad. Es decir, la marca del producto ejerce una fuerza débil ante los compradores; no hay capacidad de diferenciación.

Es una posición desfavorable para las empresas que participan.

❖ **Productos Sustitutos**

Por sus características, el trimóvil es un producto muy particular y exclusivo para el mercado nacional. El producto sustituto sería la motocicleta lineal, que aún no tiene el mercado y la aceptación masiva lograda en otros países.

La empresa apunta a largo plazo al desarrollo intenso de este mercado, en el cual mantiene un claro liderazgo a nivel mundial.

❖ **Competidores en la Industria**

La competencia en la industria, dado que las barreras de ingreso de nuevos participantes son muy bajas, se ve en la entrada y salida de empresas formales e informales que ocurre en el mercado nacional. En conjunto, determinan que el atractivo de nuevos ingresos sea bajo.

Las marcas originales toman acciones gremiales de protección contra el sector informal, sin reducir la rivalidad por lograr mejores posiciones en el mercado.

Se incluye como Anexo N° 3 un esquema gráfico con el análisis de las cinco fuerzas competitivas.

1. 3. 2. LAS OPORTUNIDADES

La empresa puede aprovechar situaciones favorables que le brinda el medio externo, como son :

- ✓ Incentivos a la inversión en la Amazonía : exoneración del 18% IGV y liberación de arancel de importación CKD : 12% del ad-valorem
- ✓ Margen incrementado de 18% a 26%
- ✓ Potencial de crecimiento de mercado en la zona selva.
- ✓ Precios más altos en zona selva, por su ubicación y naturaleza.
- ✓ Proximidad a la fuente de provisión de componentes CKD.
- ✓ Transporte directo entre el proveedor de origen (Manaos) y la zona selva.
- ✓ Reducción del costo de transporte.

1. 3. 3. LAS AMENAZAS

Asimismo, la empresa se ve afectada por riesgos externos, como son :

- ✓ Conversión local de motos en trimóviles : imitación de producto.
- ✓ Ingreso de marcas asiáticas de bajo precio y baja calidad.
- ✓ Liderazgo creciente de marcas asiáticas en el mercado.
- ✓ Ofertas de distribución de otras marcas a la red de concesionarios.
- ✓ Baja capacidad adquisitiva del público
- ✓ Competencia desleal y uso indebido de marca por empresas informales.

1. 3. 4. EL MODELO DE PORTER

El modelo teórico desarrollado por M. Porter, “diamante de la competitividad”, evalúa la capacidad de una nación o una región para competir exitosamente.

Según se muestra en el Anexo N° 4, en nuestro caso, el negocio de trimóviles, analizaremos el efecto de determinados factores sobre la industria, como son

- Condiciones de los factores disponibles en el país o región, como la infraestructura de la zona selva, sus recursos, ubicación; resultan muy idóneos para el tipo de vehículo que se ofrece. Dificultad para vehículos normales.
- Condiciones de la demanda, pese al crecimiento del mercado, aún carece de la sofisticación y exigencia que lleven a las empresas a un ritmo creciente de perfeccionamiento. La baja capacidad adquisitiva influye en este aspecto, aún cuando en la zona de selva se pagan precios mayores.
- Proveedores e industrias de apoyo o “clusters”, aún cuando no apunten a un alto nivel de competitividad, es favorable que algunas industrias complementarias relacionadas y conexas compartan tecnología, insumos, canales de distribución, etc, para aportar en la cadena de valor de la industria.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas participantes, ciertamente, por la evolución del mercado nacional y la necesidad de continuar en el negocio, las empresas participantes han desarrollado mayores niveles de estrategia y ello obligará a las empresas nuevas o pequeñas a buscar su propia ventaja competitiva y elevar el manejo gerencial de sus empresas.
- El gobierno ha brindado ventajas tributarias y arancelarias especiales para la zona selva, que aplican favorablemente para el desarrollo de esta industria.

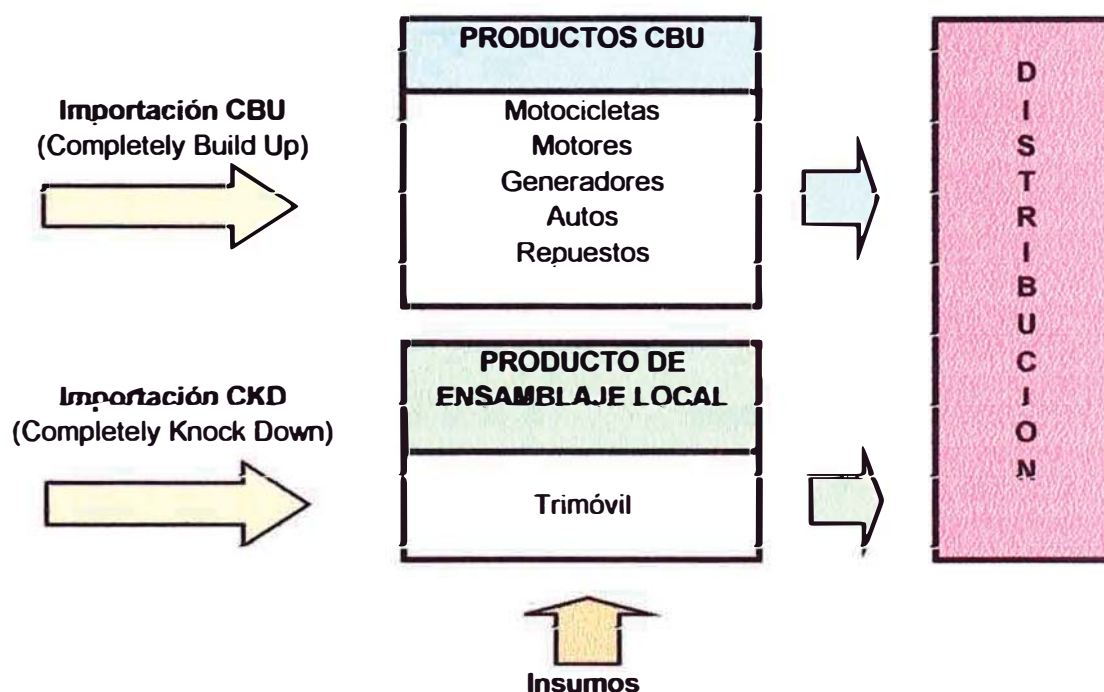
1. 4 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

❖ PRODUCTOS

La empresa ofrece productos, que según su origen son : (i) totalmente importados, como unidades completamente armadas (CBU: Completely Build Up), listas para su venta; y, (ii) los importados en partes desarmadas (CKD : Completely Knock Down), ensamblados localmente y completados con componentes de fabricación nacional, como es la línea de trimóviles.

La variedad de productos CBU se define con la matriz, previos estudios de lanzamiento nacional, acorde con objetivos globales.

Cuadro 1.4. (A) - Los Productos



El trimóvil se ofrece al mercado en versión Standard (Modelo TR3-ST) y esta basado en el diseño y estructura de motor y dirección de una moto lineal con acople de dos llantas posteriores, con suspensión y transmisión diseñadas especialmente para la función de transporte de pasajeros. Se añaden acabados complementarios como asientos, estructura de techo, toldos, y cobertura completa de puertas y ventanas en la cabina de pasajeros;.

❖ **CLIENTES**

En el transcurso de sus operaciones, la empresa ha desarrollado una red de 25 concesionarios a nivel nacional, con 46 puntos de venta. En la zona selva se encuentran 10 concesionarios con 16 puntos de venta.

La red es estable y los concesionarios cuentan con contratos de compromiso de venta exclusiva de la marca.

Los concesionarios son conocedores de su mercado y su opinión es importante para tomar información de las tendencias de mercado, estimados de ventas, acciones de la competencia, nuevos productos, etc.

La relación empresa – concesionario es fuerte, y en muchos casos viene de tiempo atrás, por lo que resulta favorable para los objetivos comunes.

La empresa tiene la política de respetar el margen tradicional otorgado a sus concesionarios.

Respecto al usuario del trimóvil, cabe indicar que además del conductor o propietario, el usuario final viene a ser el público o pasajero que hace uso del servicio de transporte, cuya opinión es muy importante.

❖ **PROVEEDORES**

Los proveedores de productos CBU están ubicados en diferentes continentes y usan vía marítima para los envíos regulares al Callao.

El proveedor de componentes CKD está instalado en Manaus, Brasil, y abastece mensualmente, usando la vía fluvial y marítima, directamente al puerto de Callao. Dado el extenso recorrido, en algunos casos se ha retrasado el arribo del CKD y, consecuentemente, las entregas a clientes comprometidas con anticipación.

Los componentes de origen nacional, son abastecidos por proveedores locales quienes cuentan con experiencia para atender oportunamente las necesidades de producción, sin quejas o devoluciones por mala calidad.

En Anexo N° 5 se ilustra la relación : Productos – Proveedores – Clientes.

❖ **PROCESOS**

El ciclo completo de los procesos principales que ejecuta la empresa es el siguiente :

Importación

La Gerencia de Comercialización determina sus expectativas de ventas y, consecuentemente, sus necesidades de compra para reponer niveles de inventario (del orden de 45 días de ventas). Las ordenes de compra de productos CBU y componentes CKD es aprobada por la Gerencia General y se coloca el pedido a los proveedores del exterior.

Adquisición local

Colocada la importación de CKD, la Gerencia de Operaciones emite las ordenes de compra a proveedores locales por los insumos y componentes nacionales, de acuerdo a los niveles de producción previstos.

Almacenaje

Tanto a la llegada de la importación de productos CBU, CKD, como de componentes nacionales, se realizan las verificaciones del caso contra las órdenes de compra; de existir alguna diferencia en cantidad o calidad se procede a la devolución y reclamos al proveedor o al seguro.

Ensamblaje

Todos los componentes CKD e insumos nacionales se entregan al área de Producción para llevar a cabo el plan de producción mensual.

Al término del ensamblaje, las unidades TR3-ST se llevan al almacén de productos terminados, listas para su despacho y/o distribución a clientes.

Venta

De acuerdo al inventario disponible de productos terminados, o en proceso de producción, se obtienen los pedidos de compra de los concesionarios y se registran para su facturación y despacho, en cuanto el área de producción concluya el ensamblaje.

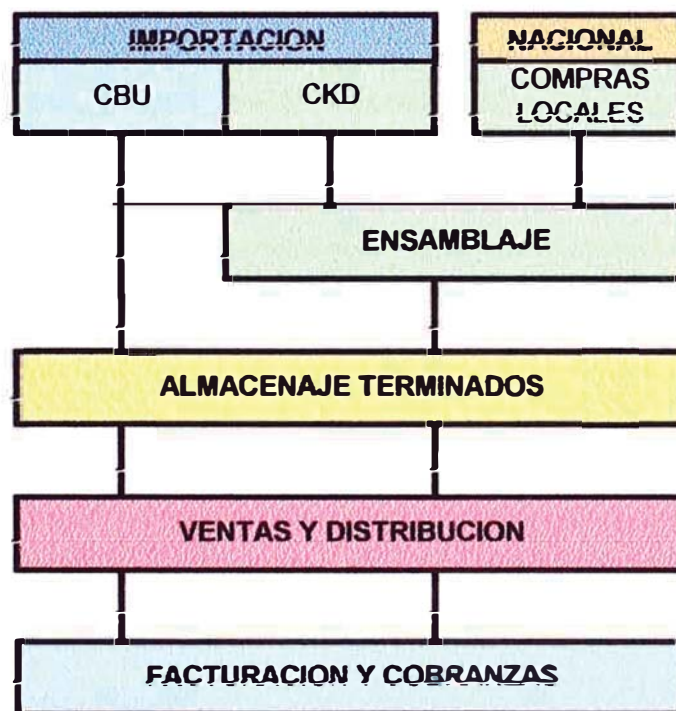
Distribución

Desde el área de Operaciones se procede a la distribución de las unidades vendidas, mediante la entrega directa o el despacho a nivel nacional a través de empresas de transporte terrestre y/o aéreo.

Facturación y Cobranza

La modalidad de pago de los concesionarios es a través de abono directo en cuenta bancaria, sea por pago contado adelantado o pago a plazo, en cuyo caso, la letra de cambio aceptada previamente será cancelada a su vencimiento en el banco encargado de su cobranza.

Cuadro 1.4.(B) - Ciclo de Procesos



CAPITULO II

MARCO TEORICO

Para el caso problema presentado se ha aplicado la teoría y metodología que nos brindan las herramientas de análisis, cuya evaluación es como sigue :

LA CADENA DE VALOR

Nos confirma que la organización genera valor por su buen manejo de la logística externa, rápida distribución y alto nivel de soporte y servicio post – venta; lo cual es favorable para todas las líneas CBU y CKD. Pero, la línea de trimóviles requiere otras actividades relevantes donde se necesita atención especial o reducir los costos, como es la actividad de producción y la logística interna.

LAS FUERZAS COMPETITIVAS

La facilidad con que nuevos competidores pueden incursionar al mercado, para ofrecer productos “convertidos”, resulta desfavorable para la industria y, en particular, para la empresa que es la única ensambladora en el país, a partir de importación de componentes CKD.

La estrecha relación entre el fabricante CKD y la empresa debe ser aprovechada como una ventaja de abastecimiento y diferenciación del producto.

EL DIAMANTE DE PORTER

Identifica como factor determinante del ambiente favorable para la inversión y desarrollo de una unidad de negocio, los beneficios tributarios y arancelarios dispuestos por el gobierno a favor de la región selva,

La exoneración del 18% de IGV permitirá una reducción inmediata del precio al público; y, la exoneración arancelaria del 12% sobre la importación del CKD será una reducción de costo.

EL ANÁLISIS FUNCIONAL

Nos confirma que la empresa debe tener una organización especial, como es una unidad de negocio, para la atención de la zona selva, en razón que la organización global o tradicional está orientada, principalmente, a las actividades de productos CBU.

La línea de negocio de trimóviles requiere actividades propias (compras nacionales, producción) en las que la organización global no es tan eficiente.

ANÁLISIS Y MATRIZ DE COMPARACIÓN FODA

El análisis de las fortalezas internas de la organización y las oportunidades externas determina la estrategia (FO) de atender el mercado de la zona selva, mediante una unidad de negocio especial para los trimóviles, dado el conocimiento del mercado, la red de concesionarios existente y las ventajas tributarias y arancelarias.

Esta estrategia permitirá capitalizar el crecimiento potencial del mercado, la proximidad al proveedor de CKD y la reducción de costos por mejoras en el transporte directo.

Las debilidades internas de la organización, como es el caso de la dificultad de transporte desde Lima a la zona selva, los mayores costos de transporte y la falta

de un centro de distribución, son atenuadas o reducidas con la estrategia (DO) que aprovecha las oportunidades externas : ubicación en zona selva, proximidad al proveedor, favoreciendo los despachos a concesionarios.

A partir de la segmentación de zona selva, las fortalezas internas deben reducir el impacto de las amenazas externas de los productos de procedencia asiática, mediante la estrategia (FA) de reducción de costos, el mejor soporte post – venta; lo cual brinda al producto mayor valor y es aceptado por el consumidor.

La estrategia (DA) establece, en general, que las debilidades internas deben ser eliminadas y las amenazas externas deben ser evitadas.

En conjunto, se establece un plan estratégico para el desarrollo de una unidad de negocio en zona selva impulsada por una estrategia de segmentación mediante reducción de costos, en virtud al buen manejo de compras CKD y la logística de salida, que otorgan un valor que es apreciado por el mercado.

Adicionalmente, fuera del beneficio arancelario, la empresa puede acogerse a la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, cuyo beneficio tributario permitirá la reducción de costos.

Como resultado del análisis, se incluye la Matriz FODA en el Anexo N° 6.

ANÁLISIS ECONÓMICO : COSTO / BENEFICIO

Determinado los flujos de la estrategia propuesta se podrá aplicar el criterio de Valor Actual Neto a fin de cuantificar si el resultado económico es favorable a la corporación.

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3. 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se ha indicado, en 1998 el mercado de trimóviles, y el país en general, sufrió una significativa caída de la demanda, por crisis financieras internacionales que afectaron al sistema financiero peruano, reduciendo drásticamente las líneas para los créditos de consumo, con perjuicio para el consumidor así como para las cadenas de distribución y empresas en general.

Desde esa fecha, la empresa ha podido mantener su liderazgo en la línea de motocicletas, pero no ha podido recuperar posición en el mercado de trimóviles, tanto por la presencia creciente de marcas asiáticas de baja calidad y bajo precio, así como por la competencia desleal (uso indebido de marcas, reconversión de unidades usadas o procedencia dudosa, etc.) de otras empresa informales.

MOTOCICLETAS Y TRIMOVILES - MERCADO TOTAL PERU

MARCAS	TOTAL		MOTOCICLETAS		TRIMOVILES	
	UNIDADES	%	UNIDADES	%	UNIDADES	%
HONDA	4,760	35%	2,200	39%	2,560	32%
BAJAJ	3,264	24%	544	10%	2,720	34%
CHINAS	2,992	22%	992	18%	2,000	25%
YAMAHA	1,904	14%	1,264	23%	640	8%
OTRAS	680	5%	600	11%	80	1%
TOTAL	13,600	100%	5,600	100%	8,000	100%
	100%		41%		59%	

En este escenario, el problema principal se concentra en el importante segmento de zona selva (40% del mercado total : 8,000 unidades anuales), liderado con un 47% por las marcas asiáticas, y seguido por la empresa con una participación del 43% del mercado.

TRIMOVILES - MERCADO TOTAL PERU

MARCAS	TOTAL		RESTO PAIS		ZONA SELVA	
	UNIDADES	%	UNIDADES	%	UNIDADES	%
HONDA	2,560	32%	1,313	23%	1,247	43%
BAIAJ	2,720	34%	2,604	47%	116	4%
CHINAS	2,000	25%	637	11%	1,363	47%
YAMAHA	640	8%	524	9%	116	4%
OTRAS	80	1%	22	0%	58	2%
TOTAL	8,000	100%	5,100	100%	2,900	100%
	100%		64%		36%	

El crecimiento del mercado en zona selva se estima de 7% a 10% anual, en los próximos 4 años, dado el acceso de consumidores al sistema financiero y la tendencia de reducción de precios y la renovación del parque automotor.

La empresa estima que su nivel de crecimiento, bajo las mismas condiciones actuales, sería del 3% al 5% anual, lo cual es insuficiente ya que la participación de mercado se reduciría del 43% a 36%, en los próximos cuatro años.

TRIMOVILES ZONA SELVA - PROYECCION EN CONDICIONES ACTUALES

MARCAS	MERCADO ACTUAL		PROYECCION			
	UNIDADES	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
HONDA	1,247	43%	1,309	1,375	1,444	1,516
TOTAL	2,900	100%	3,190	3,509	3,860	4,246
Prom. Mes	242		266	292	322	354
Crecimiento del mercado		10%				
Crecimiento de marca		5%				
Market share marca			41%	39%	37%	36%
Prom mes marca			109	115	120	126

En tal sentido, no es posible mantener las condiciones actuales de oferta del producto con las estrategias que tiene la organización central para sus operaciones, pues continuaría el deterioro del negocio a mediano plazo.

Deberá formularse una estrategia de negocio para la unidad de negocio de zona selva que permita enfrentar la competencia de bajo precio para mantener y elevar el nivel de participación de mercado.

3. 2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

La empresa tiene como alternativa estratégica establecer una unidad de negocio para atención directa en la misma zona selva, en la ciudad de Iquitos.

El objetivo es recuperar mercado y aumentar la participación de 45% a 51%, en un plazo de cuatro años.

Se estima factible un crecimiento en ventas, en unidades, del 10% al 15% anual, por encima del crecimiento promedio del mercado.

TRIMOVILES ZONA SELVA - ALTERNATIVA DE SOLUCION

MARCAS	MERCADO ACTUAL		PROYECCION			
	UNIDADES	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
HONDA	1,247	43%	1,434	1,649	1,897	2,181
TOTAL	2,900	100%	3,190	3,509	3,860	4,246
Prom. Mes	242		266	292	322	354
Crecimiento del mercado		10%				
Crecimiento de marca		15%				
Market share de marca			45%	47%	49%	51%
Prom mes marca			120	137	158	182

Se deberá tener en consideración lo siguiente

- Inversión requerida para la instalación y equipamiento de una pequeña unidad de producción, con área para almacenaje y distribución local.
- La organización de la unidad de negocio debe servir a la actividad de ensamblaje y producción, almacenaje y distribución. Se designará un Administrador General – Contador, a cargo de la unidad con el apoyo administrativo que sea indispensable.
- Acceso a los beneficios : (i) exoneración del IGV, y (ii) exoneración del arancel ad – valorem de importación de CKD, por lo que la unidad de negocio debe ser constituida en Iquitos, como subsidiaria de la empresa principal.
- Reducir el precio al consumidor final, por el total de la exoneración del IGV.
- Ahorros de costos de fletes : (i) por menor flete fluvial Manaos – Iquitos, respecto al flete marítimo Manaos – Callao; y, (ii) por menor flete aéreo Callao – Iquitos de componentes locales, respecto al transporte de la unidad trimóvil armada.
- Apoyo gerencial a la subsidiaria, brindado por la empresa central .

Esta estrategia permitirá que la empresa, a través de su unidad de negocio, gane competitividad de manera consistente respecto a sus competidores quienes no tienen acceso a los beneficios arancelarios, ni a los ahorros de costos, ni les resulta favorable trasladarse a la zona selva.

3. 3. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

La alternativa de unidad de negocio en zona selva determina una variación importante en la estructura de costo unitario del trimóvil. Conforme se observa en el cuadro comparativo detallado a continuación, es posible reducir el precio al público en US \$550.00, por la exoneración de IGV, lo cual permitirá un incremento de ventas, por menor precio.

ESTRUCTURA DE COSTOS UNITARIOS Y AHORROS (EN US\$) GENERADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO EN ZONA SELVA

CONCEPTOS	ACTUAL (Callao)		SELVA (Iquitos)		AHORROS COSTOS
1 Valor FOB	800.00		800.00		
2 Flete desde Manaus	60.00		30.00		30.00
3 Aranceles Ad Valorem	103.20		0.00		103.20
COSTO IMPORTACION	963.20		830.00		133.20
4 Gastos de Manufactura	200.00		150.00		50.00
5 Partes nacionales	250.00		250.00		0.00
6 Mano de Obra Directa	70.00		80.00		-10.00
COSTO DE PRODUCIDO	1,483.20		1,310.00		173.20
7 Flete interno a Selva	80.00		30.00		50.00
8 Gastos Adm. y Ventas	400.00		400.00		
COSTO TOTAL	1,963.20		1,740.00		223.20
9 Margen Neto	452.05	18.7%	610.00	26.0%	
VALOR VENTA A LA RED	2,415.25		2,350.00		
10 Más IGV 18.0%	434.75		0.00		
PRECIO VENTA A LA RED	2,850.00		2,350.00		500.00

COSTO DE COMPRA	2,415.25		2,350.00		
11 Margen distribuidor	466.10	16.2%	500.00	17.5%	
VALOR VENTA PUBLICO	2,881.36		2,850.00		
12 Más IGV 18.0%	518.64		0.00		
PRECIO VENTA PUBLICO	3,400.00		2,850.00		550.00

Adicionalmente, se incrementa el margen propio de 18.7% a 26%, en razón de los ahorros de costos, vía exoneración de aranceles al CKD y menores fletes. Ello permite, también, elevar el margen del concesionario a 17.5% para asegurar su compromiso con la marca.

A nivel costo unitario, es evidente el beneficio que se puede obtener con la alternativa de solución, respecto a los costos de la situación actual.

La inversión necesaria para llevar a inicio la unidad de negocio, es del orden de US \$97,500 y se detalla en el cuadro siguiente :

**INVERSION INICIAL Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
PARA DESARROLLAR UNIDAD DE NEGOCIO EN ZONA SELVA**

ACTIVIDADES	MESES					COSTO US\$
	1	2	3	4	5	
1 REVISION ASPECTOS LEGALES	—					3,000
2 CONSTITUCION SOCIETARIA		—				2,000
3 AUTORIZACIONES Y LICENCIAS		—	—			2,000
4 DESARROLLO DE TRANSPORTE		—	—			5,000
5 EQUIPAMIENTO Y MAQUINARIA			—	—		32,000
6 RECLUTAMIENTO PERSONAL			—	—		4,000
7 ACONDICIONAMIENTO LOCAL				—	—	16,500
8 EQUIPOS Y SOFTWARE				—	—	20,000
9 PRUEBAS Y ARRANQUE					—	13,000
				TOTAL		97,500

Adicionalmente, consideramos un capital de trabajo inicial del orden de US \$200,000 para establecer un stock inicial, mantener un adecuado nivel de liquidez, pagar las importaciones y brindar algunos días de crédito a los concesionarios.

3. 4. TOMA DE DECISIONES

En el Anexo N° 7 se contrasta los estados proyectados de continuar en las mismas condiciones actuales y la alternativa de unidad de negocio propuesta como solución.

Tal como se percibía en la nueva estructura de costo unitaria, el beneficio tributario, y los mayores niveles de ingreso confirman la ventaja de la alternativa propuesta sobre la situación actual.

Según se muestra en el cuadro resumen siguiente, la ventaja estimada es del orden de US \$1.3 millones, en un período de 4 años.

PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADOS COMPARACION DE ALTERNATIVAS (EN US\$)

CONCEPTOS	PERIODOS ANUALES			
	1	2	3	4
A. UTILIDAD NETA : Bajo condiciones actuales	407,328	428,044	449,797	472,637
B. UTILIDAD NETA : Con alternativa de unidad de negocio	605,339	697,190	802,819	924,292
VENTAJA DE (B) SOBRE (A) Resultado a favor acumulado	198,011	269,146	353,022	451,655
	198,011	467,157	820,179	1,271,834

Similarmente, según el Anexo N° 8 de los estimados de flujo de caja, y el cuadro resumen mostrado a continuación, confirma la ventaja del orden de US \$1.5 millones, en un período de 4 años, de la alternativa de unidad de negocio.

**PROYECCION DE FLUJO DE CAJA
COMPARACION DE ALTERNATIVAS
(EN US\$)**

CONCEPTOS	PERIODOS ANUALES			
	1	2	3	4
A. SALDO OPERATIVO ANUAL: Bajo condiciones actuales	277,445	285,412	335,405	465,765
B. SALDO OPERATIVO ANUAL: Con alternativa de unidad de negocio	672,876	564,451	738,044	845,976
VENTAJA DE (B) SOBRE (A) Resultado a favor acumulado	395,431 395,431	279,039 674,470	402,639 1,077,109	380,210 1,457,319

3. 5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

La estrategia adoptada para el negocio de trimóviles, es de segmentación con reducción de costos, mediante el desarrollo de una unidad de negocio ubicada en la zona selva, en la ciudad de Iquitos, que aproveche las ventajas tributarias, arancelarias y de ahorro de costos, a fin de mejorar precios al público, brindar atención directa y eficiente a la red de concesionarios, mejorar el margen de

rentabilidad propio y el margen de la red de concesionarios; y, recuperar la posición de liderazgo en ese importante segmento de mercado.

Queda entendido que la empresa central mantiene sus operaciones para las otras líneas y otras áreas del mercado de trimóviles, y las desarrollará desde sus operaciones en la sede central de Lima.

La unidad de negocio en selva, según resultado del diagnóstico estratégico, requiere una pequeña organización que pueda potenciar sus fortalezas y reducir algunas debilidades, que no podrían ser mejoradas desde la organización empresarial central, más orientada a la comercialización y distribución mayorista de líneas de negocio de productos CBU.

Con la unidad de negocio se espera lograr una mejora competitiva sostenida que permita enfrentar con éxito la competencia de productos “convertidos” de procedencia china y coreana, así como los productos informales, y en un plazo de 4 años recuperar participación de mercado.

CAPITULO IV

EVALUACION DE RESULTADOS

Los resultados mostrados a continuación, basados en el valor actual neto de los flujos de fondos de cada alternativa, muestran que la alternativa de unidad de negocio en zona selva, genera un beneficio superior a la situación actual, de US\$881,836, en un plazo de cuatro años.

VALOR ACTUAL NETO COMPARACION DE ALTERNATIVAS (EN US\$)

ALTERNATIVAS	PERIODOS ANUALES			
	1	2	3	4

(A) Bajo condiciones actuales

FLUJO DE EFECTIVO :	277,445	285,412	335,405	465,765
----------------------------	---------	---------	---------	---------

V.A.N. (A) 10% \$1,058,219

(B) Alternativa de unidad de negocio

FLUJO DE EFECTIVO :	672,876	564,451	738,044	845,976
Menos : Inversión Inicial	-97,500			
Capital de trabajo inicial	-200,000			
FLUJO DE EFECTIVO NETO :	375,376	564,451	738,044	845,976

V.A.N. (B) 10% \$1,940,056

Ventaja de (B) sobre (A)

V.A.N. (B) - V.A.N. (A) : \$881,836

Con lo cual se confirma la conveniencia económica de llevar adelante la estrategia propuesta.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La presencia en el mercado peruano del vehículo trimóvil para transporte de pasajeros, data desde hace 25 años. Diseñado exclusivamente para el mercado nacional, es un caso exitoso, que aún mantiene un importante mercado.
2. La demanda anual es del orden de 8,000 unidades a nivel nacional, siendo la zona selva (Iquitos, Tarapoto, Yurimaguas, Pucallpa, Puerto Maldonado) el segmento más importante con el 40% del mercado; por sobre la zona norte (Chiclayo, Piura, Sullana, Tumbes, Cajamarca) y el centro (Lima, Tarma, La Merced, Satipo).
3. La estrategia diseñada para el desarrollo de la unidad de negocio de trimóvil, en la zona selva (Iquitos), es de segmentación y reducción de costos, con la expectativa de elevar la participación de mercado de 43% a 51%, en un plazo de 4 años.
4. Cabe indicar, que en la estructura de costo unitario se determina una mejora de la rentabilidad de 18.7% a 26%, por efecto de los menores costos.
5. La evaluación económica de la alternativa de unidad de negocio es favorable en las proyecciones de estados de resultados, flujo de caja y determina un Valor Actual Neto (VAN) que es US \$881 mil por encima de la opción de continuar en las mismas condiciones actuales.

Por las conclusiones anotadas, se recomienda :

1. Proceder con el desarrollo de la unidad de negocio, acorde con el plan y cronograma de acciones.
2. A fin de asegurar una mejor posición competitiva, la unidad de negocio debe establecerse en Iquitos y acogerse a los beneficios de exoneración tributaria y de aranceles, lo cual permitirá una reducción de precio al público del orden de US \$550.00 por unidad, así como ahorros de costos, del orden de US \$223.20 por unidad, respectivamente.
3. Por otro lado, es recomendable proceder con la instalación local de un centro de distribución a clientes finales, lo cual reducirá las debilidades vinculadas al transporte interno de productos.
4. La atención del resto del mercado nacional debe mantenerse bajo las condiciones actuales, desde la sede central de operaciones de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Curso de Dirección Estratégica – 3er. PTAC

Curso de Finanzas Corporativas – 3er. PTAC

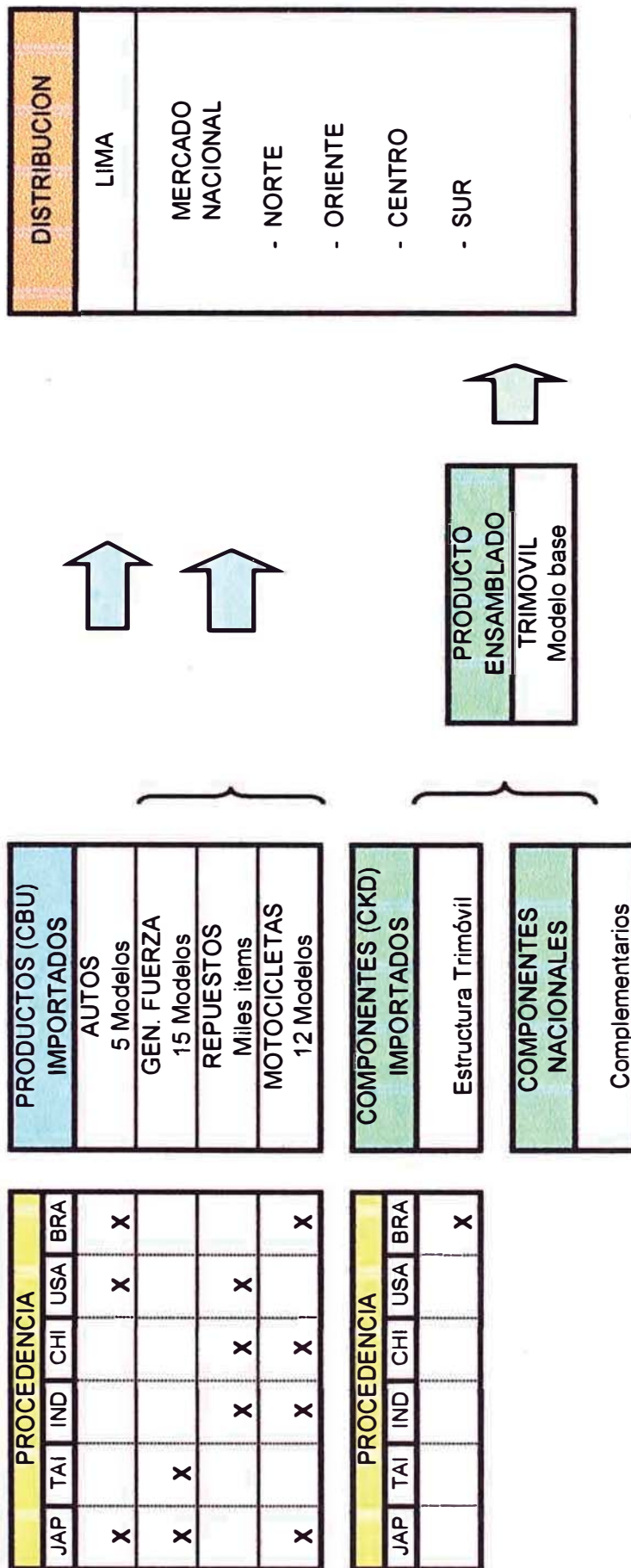
Memorias de Honda del Perú S. A.

“Estrategias Competitivas – Tecnicas para analizar Industrias y Competidores “ de Michael Porter.

ANEXOS

Anexo N° 1 :	Líneas de Negocio de la Empresa
Anexo N° 2 :	La Cadena de Valor
Anexo N° 3 :	Análisis de las Fuerzas Competitivas
Anexo N° 4 :	El Diamante de Porter
Anexo N° 5 :	Diagrama de Relaciones
Anexo N° 6 :	Matriz de comparación FODA
Anexo N° 7 :	Proyección de Estado de Resultados
Anexo N° 8 :	Proyección del Flujo de Caja

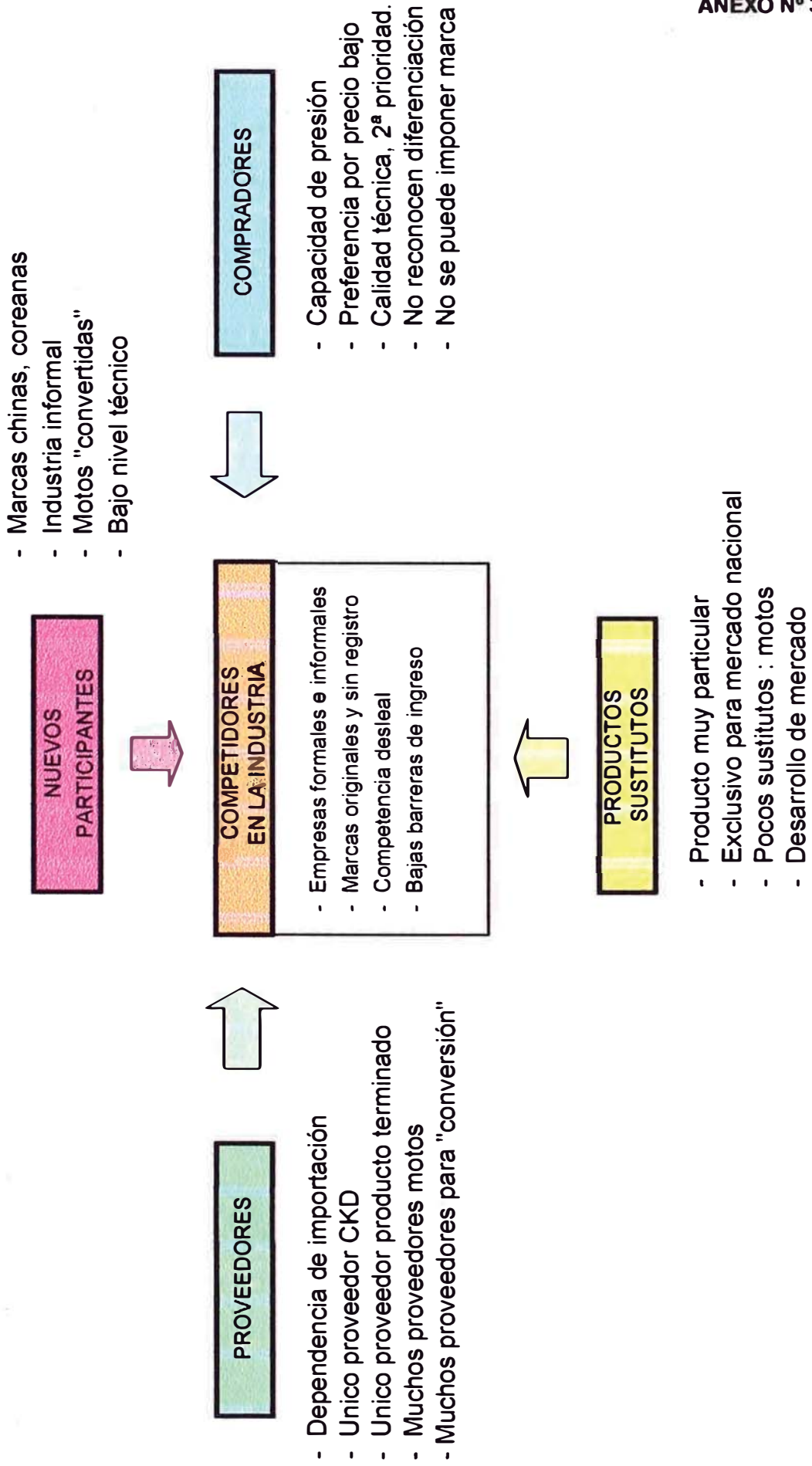
LINEAS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA - PROCEDENCIA Y DISTRIBUCION



LA CADENA DE VALOR

ACTIVIDADES DE APOYO		MARGEN	
INFRAESTRUCTURA			
Amplia disponibilidad de instalaciones.			
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS			
Desarrollo y compensación al personal			
Reclutamiento y selección		Reclutamiento y selección	
DESARROLLO DE TECNOLOGIA			
Desarrollo de nuevos sistemas informáticos			
Mejoras al producto		Investigación de mercados	Desarrollo de manuales de servicio
ABASTECIMIENTO			
Provisión de equipos y servicios informáticos - Servicios de terceros variados.			
Compra eficiente : bajos costos y rápida		Contratación de servicios de transporte	Servicios varios
LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	SERVICIO
Llegada oportuna CKD, materiales, insumos	Eficiente ensamble CKD	Rápida distribución	Solución de reclamos a bajo costo
Reclamos inmediatos en caso de fallas.	Outsourcing componentes locales	Buena red de concesionarios.	Campañas de servicio post - venta
Eficiente recepción.	Buen acabado producto	Embalaje adecuado	Stock de repuestos.
	Mantenimiento equipos	Incremento fuerza de ventas de la red	
ACTIVIDADES PRIMARIAS			

ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS - INDUSTRIA DE TRIMOVILES



EL DIAMANTE DE PORTER : DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD

ZONA SELVA - INDUSTRIA DE TRIMOVILES

- Crece nivel de estrategia aplicada.
- Mejor nivel gerencial en nuevas empresas
- Alto nivel de rivalidad, por competencia



- Beneficios tributarios IGV
- Beneficios arancelarios CKD
- Inversión incentivada

CONDICIONES DE LOS FACTORES



- Condiciones idóneas para el producto
- Disponibilidad de recursos
- Difícil acceso de vehículos normales
- Alto tránsito por actividad comercial

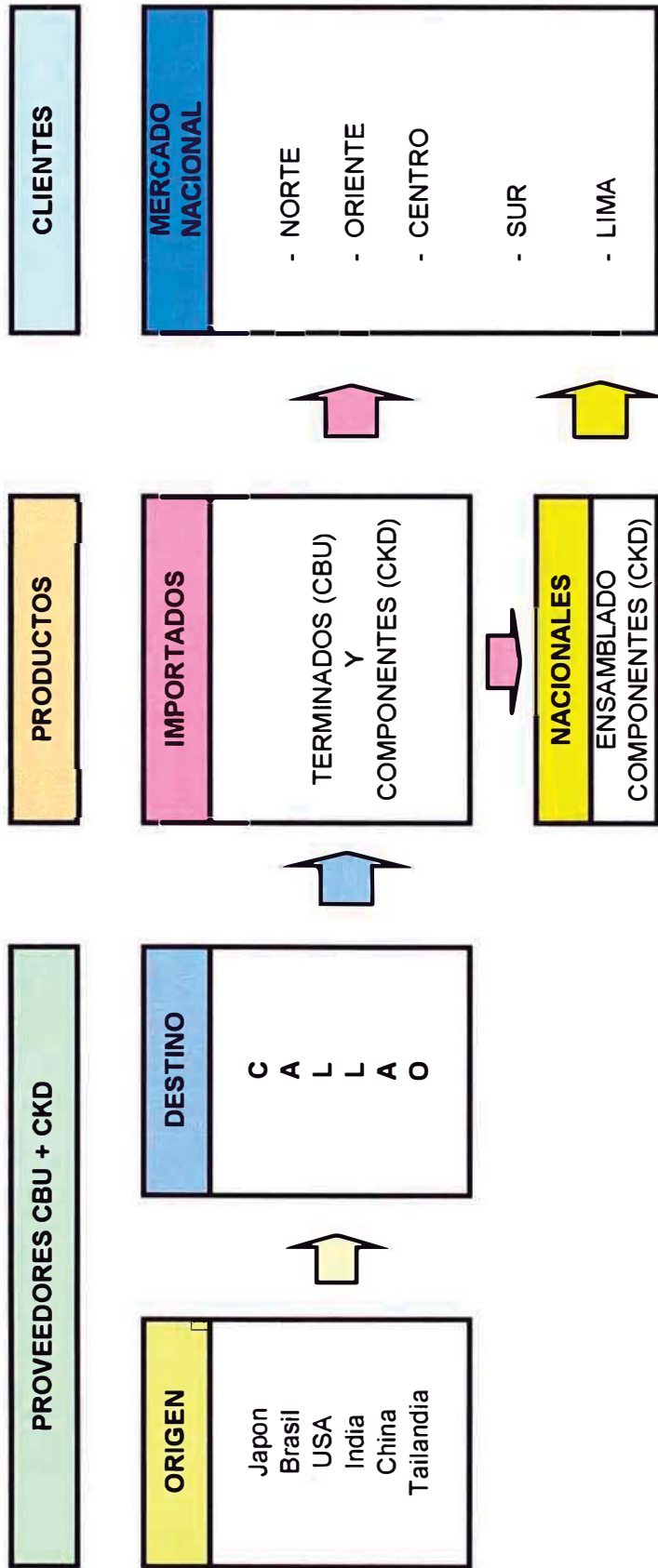
CONDICIONES DE LA DEMANDA

- No es sofisticada, busca bajos precios
- No exige altos niveles de calidad
- Baja capacidad adquisitiva
- Zona selva acepta mayores precios

INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE SOPORTE

- Aún de bajo nivel tecnológico
- Algunas industrias comparten

DIAGRAMA DE RELACION PROVEEDORES - PRODUCTOS - CLIENTES



MATRIZ DE COMPARACION - FODA

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivos a la inversión en selva 2. Obtención de margen adicional 3. Potencial de crecimiento de mercado 4. Precios más altos en zona selva 5. Proximidad a proveedor CKD 6. Transporte directo, más corto 7. Menor costo transporte 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conversión de motos a trimóviles 2. Ingreso de marcas chinas y coreanas 3. Preferencia por bajo precio, sobre calidad 4. Liderazgo de marcas asiáticas 5. Propuestas a red de concesionarios 6. Competencia desleal, empresas informales 7. Baja capacidad adquisitiva del público
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos de calidad técnica 2. Conocimiento del mercado en selva 3. Vínculo con proveedor CKD 4. Fidelidad de red de concesionarios 5. Rápida atención a la red 6. Dominio del proceso fabricación 7. Personal calificado y entrenado 8. Buen soporte y servicio post - venta 9. Organización de tamaño adecuado 10. Recursos humanos comprometidos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultad de transporte a selva 2. Alto costo de transporte 3. Diseño de producto necesita mejoras 4. Falta centro de distribución en selva 5. Precio más alto que competencia
POTENCIALIDADES	RIESGOS
<p style="text-align: center;">Estrategia (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 2-1 Unidad de negocio en zona selva 3-5 Mejor ubicación de unidad productiva 4-3 Capacidad de llegada al mercado 3-6 Menores fletes importación 4-2 Mejoras de rentabilidad para la red 6-3 Capacidad de atención de demanda 5-7 Menores fletes internos 7-4 Estimulo por mejores retribuciones 9-2 Ahorros en costos 	<p style="text-align: center;">Estrategia (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6-1 Realizar la durabilidad del producto 1-3 Realizar la calidad del producto 4-5 Consolidar fidelidad de red 8-6 Campañas de servicio post - venta 2-4 Recuperación de liderazgo 3-1 Difusión de origen partes CKD
DESAFIOS	LIMITACIONES
<p style="text-align: center;">Estrategia (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-5 Ubicación en propia zona selva 2-7 Se reduce el costo de transporte 3-2 Asignar presupuesto autogenerado 4-1 Instalación de infraestructura 6-1 Reducción de precios, por exoneración IG 	<p style="text-align: center;">Estrategia (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5-3 Reducción de precios, via exoneración IG 3-1 Diferenciar diseño. Evitar copiado. 2-7 Ahorros de fletes 4-2 Presencia directa en zona selva 1-4 Mayor disponibilidad de unidades en selva

**PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADOS
(BAJO LAS CONDICIONES ACTUALES)**

CONCEPTOS	PERIODOS ANUALES			
	1	2	3	4
Ventas anuales - en unidades	1,309	1,375	1,444	1,516
Valor venta unitario (US\$)	2,415	2,415	2,415	2,415
Ingresos por Ventas	3,162,413	3,320,534	3,486,560	3,660,889
Menos : Costo de ventas	1,942,028	2,039,129	2,141,086	2,248,140
MARGEN BRUTO	1,220,385	1,281,404	1,345,475	1,412,748
Gastos distribución	104,748	109,985	115,485	121,259
Gastos adm. Y ventas	523,740	549,927	577,423	606,295
Depreciación activos	10,000	10,000	10,000	10,000
TOTAL GASTOS	638,488	669,912	702,908	737,553
UTILIDAD OPERATIVA	581,997	611,492	642,567	675,195
Menos : Impuesto renta 30%	174,569	183,448	192,770	202,559
UTILIDAD NETA	407,328	428,044	449,797	472,637

**PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADOS
(BAJO LA ALTERNATIVA DE UNIDAD DE NEGOCIO)**

CONCEPTOS	PERIODOS ANUALES			
	1	2	3	4
Ventas anuales - en unidades	1,434	1,649	1,897	2,181
Valor venta unitario (US\$)	2,350	2,350	2,350	2,350
Ingresos por Ventas	3,370,018	3,875,520	4,456,848	5,125,375
Menos : Costo de ventas	1,878,606	2,160,396	2,484,456	2,857,124
MARGEN BRUTO	1,491,412	1,715,124	1,972,392	2,268,251
Gastos distribución	43,022	49,475	56,896	65,430
Gastos adm. Y ventas	573,620	659,663	758,612	872,404
Depreciación activos	10,000	10,000	10,000	10,000
TOTAL GASTOS	626,642	719,138	825,508	947,835
UTILIDAD OPERATIVA	864,771	995,986	1,146,884	1,320,417
Menos : impuesto renta 30%	259,431	298,796	344,065	396,125
UTILIDAD NETA	605,339	697,190	802,819	924,292

**PROYECCION DEL FLUJO DE CAJA
(BAJO LAS CONDICIONES ACTUALES)**

CONCEPTOS	PERIODOS ANUALES			
	1	2	3	4
Producción anual - en unidades	1,400	1,450	1,500	1,500
Ventas anuales - en unidades	1,309	1,375	1,444	1,516
Precio venta unitario (US\$), con IGV	2,850	2,850	2,850	2,850
A. INGRESOS POR VENTAS	3,731,648	3,918,230	4,114,141	4,319,848
Egresos :				
Importaciones CFR	1,204,000	1,247,000	1,290,000	1,290,000
Impuestos : aranceles + IGV	713,714	747,336	782,381	813,760
Compras nacionales	350,000	362,500	375,000	375,000
Gastos manufactura	280,000	290,000	300,000	300,000
Personal	148,000	151,500	155,000	155,000
Gastos distribución	104,748	109,985	115,485	121,259
Gastos adm. y ventas	523,740	549,927	577,423	606,295
Impuesto a la renta, anterior	130,000	174,569	183,448	192,770
B. TOTAL EGRESOS	3,454,202	3,632,818	3,778,737	3,854,083
SALDO OPERATIVO ANUAL (A) - (B)	277,445	285,412	335,405	465,765
SALDO OPERATIVO ACUMULADO	277,445	562,857	898,262	1,364,027

**PROYECCION DEL FLUJO DE CAJA
(BAJO LA ALTERNATIVA DE UNIDAD DE NEGOCIO)**

CONCEPTOS	PERIODOS ANUALES			
	1	2	3	4
Producción anual - en unidades	1,550	1,750	1,950	2,250
Ventas anuales - en unidades	1,434	1,649	1,897	2,181
Precio venta unitario (US\$), sin IGV	2,350	2,350	2,350	2,350
A. INGRESOS POR VENTAS	3,370,018	3,875,520	4,456,848	5,125,375
Egresos :				
Importaciones CFR	1,286,500	1,452,500	1,618,500	1,867,500
Impuestos : aranceles + IGV	0	0	0	0
Compras nacionales	387,500	437,500	487,500	562,500
Gastos manufactura	232,500	262,500	292,500	337,500
Personal	174,000	190,000	206,000	230,000
Gastos distribución	43,022	49,475	56,896	65,430
Gastos adm. y ventas	573,620	659,663	758,612	872,404
Impuesto a la renta, anterior	0	259,431	298,796	344,065
B. TOTAL EGRESOS	2,697,142	3,311,069	3,718,804	4,279,400
SALDO OPERATIVO ANUAL (A) - (B)	672,876	564,451	738,044	845,976
SALDO OPERATIVO ACUMULADO	672,876	1,237,327	1,975,371	2,821,347