



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS
UTILIDADES DE LA EMPRESA FLASHCUADOR SA.”**

BYRON PATRICIO ALARCÓN AGUILAR

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:**

INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.

**Ing. Marco Mosquera
DIRECTOR DE TESIS**

**Econ. Jaime Pérez
CODIRECTOR**

SANGOLQUÍ, JUNIO 2012

CERTIFICACIONES

Declaración de Responsabilidad

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Byron Patricio Alarcón Aguilar

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Modelo de Gestión Financiera para Maximizar las Utilidades de la Empresa Flashecuador SA., ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 18 de junio 2012

Byron Patricio Alarcón Aguilar

Certificado de tutoría

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.

CERTIFICADO

Ing. Marco Mosquera Econ. Jaime Pérez

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Modelo de Gestión Financiera para Maximizar las Utilidades de la Empresa Flasheccuador SA., realizado por el señor Byron Patricio Alarcón Aguilar, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente trabajo ha sido realizado con responsabilidad dedicación e investigación recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Byron Patricio Alarcón Aguilar que lo entregue a Econ. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 18 de junio 2012

Ing. Marco Mosquera

DIRECTOR

Econ. Jaime Pérez

CODIRECTOR

Autorización de publicación

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.

AUTORIZACIÓN

Yo, Byron Patricio Alarcón Aguilar

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Modelo de Gestión Financiera para Maximizar las Utilidades de la Empresa Flashecuador SA., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 18 de junio 2012

Byron Patricio Alarcón Aguilar

DEDICATORIA

Una vez culminada una etapa de la vida una persona recuerda todas aquellas voces aliento, de amor y comprensión, que contribuyeron para alcanzar logros en un principio pequeños, sin embargo ahora al ver alcanzada esta meta me doy cuenta de la importancia que estos tuvieron para hoy lograr este triunfo estudiantil. Es por esto que quiero dedicar esta tesis primero a Dios que fue el testigo de tantos logros y que estuvo a mi lado guiando mi camino y me concedió la sabiduría necesaria para superar los obstáculos, y valor para enfrentar los fracasos.

A mis padres Patricio y Susana quienes siempre me alentaron a seguir adelante y con gran esfuerzo han motivado mi formación académica con un inigualable ejemplo de superación y entrega dándome la fortaleza para continuar y llegar ser un profesional. A mis hermanos, familiares y amigos los cuales me han brindado su apoyo incondicional y que además fomentaron el deseo de superación que hoy me lleva a continuar con mi desarrollo no sólo a nivel profesional, sino al crecimiento como persona. A ellos dedico este triunfo y agradezco su valioso e incondicional apoyo.

AGRADECIMIENTO

Extiendo un sincero agradecimiento a Dios por iluminar mi camino, a mis padres por permitirme llegar a donde he llegado brindándome una educación de primera, alentándome con su ejemplo y apoyo incondicional.

A la ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO, por brindarme la oportunidad de estudiar y convertirme en un profesional de éxito.

A mis profesores, quienes nunca dejaron de exigirme al máximo para ser el mejor, convirtiéndose en cimientos de conocimiento y superación.

Un eterno agradecimiento a mi director Ingeniero Marco Mosquera y codirector Economista Jaime Pérez, por su paciencia, por creer en mi y por brindarme su conocimiento, motivación y experiencia. A ellos quienes fueron pilar importante en el desarrollo del proyecto de grado y quienes me han incentivado a continuar y seguir triunfando

Para mi esposa e hija, hermanos y familia en general que confiaron en mi gracias por su motivación, por darme fuerza, y su apoyo incondicional

A todos ellos extiendo mi agradecimiento y eterna gratitud.

ÍNDICES DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	3
CAPÍTULO 1	5
LA EMPRESA	5
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	5
1.2 BASE LEGAL	9
1.3 EMPRESA.....	10
1.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	14
1.4.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	15
1.4.2 VENTAJA COMPETITIVA:.....	16
1.4.2.1 DIFERENCIACIÓN CON MUESTRA AMPLIA DE COMPRADORES	16
1.4.3 ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN:.....	17
1.4.4 DEFINICIÓN DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO:	18
1.4.4.1 RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA	18
1.4.4.2 NUEVOS COMPETIDORES Y BARRERAS DE ENTRADA.....	18
1.4.4.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	19
1.4.4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	19
1.4.4.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS	20
1.4.4.6 MATRIZ BCG	20
1.4.5 MISIÓN.....	21
1.4.6 VISIÓN	21
1.4.7 OBJETIVOS EMPRESARIALES	22
1.4.8 CADENA DE VALOR.....	22
1.4.9 POLÍTICAS	23
1.4.10 PRINCIPIOS	24
1.4.11 VALORES	25
1.5 ORGANIGRAMAS	26
1.5.1 ORGANIGRAMA: ESTRUCTURAL	26
1.5.2 ORGANIGRAMA: PERSONAL	27

1.5.3 ORGANIGRAMA: FUNCIONAL.....	28
CAPÍTULO 2	33
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	33
2.1 PROBLEMÁTICA.....	33
2.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	35
2.3. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO.....	36
2.4. ANÁLISIS EXTERNO.....	36
2.4.1. MACROAMBIENTE	37
2.4.1.1 FACTOR POLÍTICO.....	37
2.4.1.2 FACTOR ECONÓMICO.....	44
2.4.1.2.1 INFLACIÓN	45
2.4.1.2.2. TASAS DE INTERÉS.....	47
2.4.1.2.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO - PIB.....	49
2.4.1.2.4 PETRÓLEO.....	50
2.4.1.3 FACTOR SOCIOCULTURAL.....	51
2.4.1.4 SISTEMA FINANCIERO	56
2.4.1.4.1 INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS Y ESTATALES	57
2.4.2 MICROAMBIENTE.....	62
2.4.2.1 PROVEEDORES	62
2.4.2.2 CLIENTES.....	65
2.4.3 ANÁLISIS INTERNO.....	66
2.4.3.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	66
2.4.3.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	66
2.5 ANÁLISIS FODA.....	67
CAPÍTULO 3	69
MARCO TEÓRICO	69
3.1 LAS FINANZAS.....	69
3.1.1 DEFINICIÓN DE LAS FINANZAS.....	69
3.1.2 ÁMBITO DE LAS FINANZAS EMPRESARIALES	69

3.2 ESTADOS FINANCIEROS Y SU ANÁLISIS	70
3.2.1 ANÁLISIS VERTICAL	71
3.2.2 ANÁLISIS HORIZONTAL.....	72
3.2.3 ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS	72
3.2.3.1 RAZONES DE LIQUIDEZ	72
3.2.3.2 ÍNDICES DE ACTIVIDAD	73
3.2.3.3 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	74
3.2.3.4 RAZONES DE RENTABILIDAD	75
3.2.3.5 ANÁLISIS DUPONT.....	75
3.3 GESTIÓN FINANCIERA	77
3.3.1 DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA.....	77
3.3.2 FUNCIONES DE LA GESTIÓN FINANCIERA	77
3.4 LA PLANEACIÓN FINANCIERA.....	78
3.4.1 DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA	78
3.4.2 OBJETIVOS DEL PLANEAMIENTO EMPRESARIAL.....	79
3.4.3 EJECUCIÓN DEL ANÁLISIS Y PLANEACIÓN FINANCIERA	79
3.4.4 PROCESOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO	79
3.5 EL PRESUPUESTO.....	80
3.5.1 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO	80
3.5.2 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO	81
3.5.3 TIPOS DE PRESUPUESTO	82
3.6 DECISIONES FINANCIERAS DE CORTO PLAZO.....	83
3.6.1 CAPITAL DE TRABAJO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS CORRIENTES.....	84
3.6.1.1 CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO.....	84
3.6.1.2 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	86
3.7 ANÁLISIS MARGINAL	87
3.8 PUNTO DE EQUILIBRIO	88
3.9 CAPACIDAD INSTALADA	88
CAPITULO 4	91

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA	91
4.1 ANÁLISIS FINANCIERO	91
4.1.1 ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS	91
4.1.1.1 ESTADO DE RESULTADOS – ANÁLISIS HORIZONTAL	91
4.1.1.2 ESTADO DE RESULTADOS – ANÁLISIS VERTICAL	93
4.1.1.3 BALANCE GENERAL – ANÁLISIS HORIZONTAL	95
4.1.1.4 BALANCE GENERAL – ANÁLISIS VERTICAL	99
4.1.2 INDICADORES FINANCIEROS	102
4.1.3. ANÁLISIS DUPONT	109
4.1.4 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	111
4.2 ANÁLISIS CAPITAL TRABAJO	113
4.2.1 ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	113
4.2.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS	116
4.2.2.1 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO ULTRA MAGIC LIGHT	116
4.2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO ULTRA MAGIC REWIND	118
4.3 ANÁLISIS DE LOS INGRESOS POR LÍNEA DE PRODUCTO.....	119
4.4 ANÁLISIS DE COSTOS POR LÍNEA DE PRODUCTO.....	123
CAPÍTULO 5	125
DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA FLASHECUADOR S.A.	125
5.1 MODELO DE EVALUACIÓN FINANCIERA POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN	125
5.1.1 ANÁLISIS: MARGINAL Y CAPACIDAD INSTALADA	125
5.1.2 ESTADOS DE RESULTADOS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	127
5.1.2.1 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: CALL CENTER	128
5.1.2.2 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: CENTRO COMERCIAL EL RECREO.....	130
5.1.2.3 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: CENTRO COMERCIAL IÑAQUITO	133
5.1.2.4 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: CENTRO COMERCIAL EL CONDADO	135
5.1.2.5 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE.....	138
5.1.2.6 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: CENTRO COMERCIAL RIOCENTRO LOS CEIBOS.....	141

5.1.2.7 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: TVENTAS.....	143
5.1.3 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2011 POR PRODUCTO	146
5.2 ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR EL VOLUMEN DE INGRESOS	149
5.3 ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR GASTOS Y COSTOS	150
5.4 PROYECCIONES DE RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS PROPUESTAS.....	151
5.4.1 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN CALL CENTER.....	152
5.4.2 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN CENTRO COMERCIAL RECREO	154
5.4.3 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN CENTRO COMERCIAL IÑAQUITO	157
5.4.4 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN CENTRO COMERCIAL CONDADO	159
5.4.5 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN CUIDAD COMERCIAL BOSQUE	162
5.4.6 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN CENTRO COMERCIAL RIOCENTRO LOS CEIBOS	165
5.4.7 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN TVENTAS.....	167
5.5 ESTADO DE RESULTADOS CONFORME A LA PROPUESTA ESTRATÉGICA	170
CAPITULO 6	173
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	173
6.1 CONCLUSIONES	173
6.2 RECOMENDACIONES	177
BIBLIOGRAFÍA	179

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla No.1 Proveedores.....	64-65
Tabla No. 2 Índices de liquidez	103
Tabla No. 3 Índices de endeudamiento.....	105
Tabla No. 4 Índices de rentabilidad.....	107
Tabla No. 5 Índices de actividad.....	109
Tabla No. 6 Estructura de financiamiento.....	112
Tabla No. 7 Costo de mantener una unidad en el inventario.....	117
Tabla No. 8 Egresos de inventario por ventas, obsequios, consignación	120
Tabla No. 9 Ingresos por puntos de ventas Flashecuador S.A. 2011.....	121
Tabla No. 10 Ingresos por punto de ventas 2011.....	122
Tabla No. 11 Ingresos por productos en consignación Tventas 2011	123
Tabla No. 12 Costo de ventas Flashecuador SA	124
Tabla No. 13 Costo de ventas consignación Tventas.....	125
Tabla No. 14 Capacidad instalada por punto de venta	128
Tabla No. 15 Capacidad subutilizada por punto de venta.....	128

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico No.1 Ventaja competitiva de la empresa Flashecuador S.A.....	16
Gráfico No. 2 Esquema de comercialización de la empresa Flashecuador S.A.....	17
Gráfico No. 3 Matriz BCG.....	20
Gráfico No. 4 Cadena de valor agregada de la empresa Flashecuador S.A.....	22
Gráfico No. 5 Diagrama causa – efecto.....	37
Gráfico No. 6 Inflación anual.....	47
Gráfico No. 7 Tasa de interés activa referencial.....	48
Gráfico No. 8 Tasa de interés pasiva referencial	49
Gráfico No. 9 Evolución del producto interno bruto	50
Gráfico No. 10 Evolución del petróleo	51
Gráfico No. 11 Sistema financiero ecuatoriano	57
Gráfico No. 12 Evolución de los saldos de captaciones y colocaciones privadas...58	
Gráfico No. 13 Variación de las captaciones y colocaciones privadas.....	59
Gráfico No. 14 Colocaciones de crédito productivo	60
Gráfico No. 15 Colocaciones de crédito consumo	60
Gráfico No. 16 Colocaciones de microcrédito.....	61
Gráfico No. 17 Colocaciones de crédito vivienda	62
Gráfico No. 18 Volumen de crédito de la banca pública	63
Gráfico No. 19 Segmentación de clientes	66

Gráfico No. 20 Cliente potencial	66
Gráfico No. 21 Estructura de financiamiento	113
Gráfico No. 22 Ciclo de caja 2010 – 2011.....	115

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis fue desarrollada en la Empresa Flashecuador SA. El objetivo principal de este proyecto propone la creación de un MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES con la utilización del análisis financiero, análisis marginal, punto equilibrio y capacidad instalada que en conjunto son los componentes del modelo, con el objetivo de crear estrategias que permitan a la empresa reducir los costos y gastos e incrementar los ingresos para elevar el nivel de utilidad de la empresa y por ende mejorar su situación financiera.

La recopilación de información fue esencial, y fue la base para realizar los análisis situacionales, además de las evaluaciones para determinar la posición actual de la empresa.

La tesis consta de seis capítulos en donde se resumen los parámetros que permitieron sustentarla. La investigación se limitó al estudio de ventas a nivel nacional.

En cuanto al capítulo uno, se relata la reseña histórica de la empresa, los inicios de la actividad empresarial y datos primarios tanto de ubicación como las bases legales de su constitución, misión y visión de Flashecuador SA. Este capítulo describe a la sociedad con organigramas estructurales que describen las funciones que cumple el recurso humano de la empresa.

En el capítulo dos se realiza el análisis situacional de la sociedad y se evidencia como afectan los factores internos y externos a su desempeño. Se realiza además, el estudio FODA con el objeto de conocer la empresa. Durante esta investigación se resalta la problemática dentro del ambiente interno, y el factor político y económico en el ambiente externo.

En el capítulo tres, se desarrolla el marco teórico que proporciona los lineamientos necesarios para desarrollar de forma eficiente el modelo de gestión.

En el capítulo cuatro, se realiza el análisis financiero comparativo en base a los estados financieros y se utilizaron indicadores que permitieron realizar el análisis situacional de la empresa. Una vez concluido, se obtienen los resultados financieros los cuales demostraron que indicadores de liquidez y rentabilidad fueron disminuyendo paulatinamente y los indicadores de financiamiento fueron incrementándose.

En el capítulo quinto, titulado “Desarrollo del Modelo de Gestión Financiera”, se aplicó el modelo de gestión por canal de distribución y adicionalmente se realizó uno general por producto. Éstos, determinaron qué puntos de venta no cubren con el punto de equilibrio y no generaron rentabilidad, y se comprobó que la empresa subutiliza la capacidad instalada en todos los puntos de venta, de tal manera que se proponen estrategias que ayudan a maximizar la utilidad y a optimizar la capacidad instalada. Una vez aplicadas las estrategias y alternativas en el modelo de gestión financiera se demuestran los resultados por canal de distribución y se observa en términos monetarios el beneficio económico que representa su ejecución.

En el capítulo seis, se resumen las conclusiones y recomendaciones en donde se expone la estrategia propuesta otorgando a los accionistas una mejor visión y por ende un mejor entendimiento del estado actual de la empresa y se presentan las opciones que tiene Flashecuador SA para MAXIMIZAR UTILIDADES.

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis was developed in Flashecuador Company S.A. The main objective of this project proposes the creation of a FINANCIAL MANAGEMENT MODEL to profit maximization based on the financial analysis, break-even point, marginal analysis, and installed capacity. These elements together are the components to create strategies that enable the company to reduce costs and expenditure and increase revenue in order to raise the level of utility and thus improve its financial situation.

Gathering information was essential to this project and it was the base to perform the situational analysis, as well as assessments to determine the current position of the company.

The thesis consists of six chapters which summarizes the parameters of study which support it. The investigation was focused on the national sales.

Chapter one relates to the historical outline of Flashecuador S.A, the beginnings of business and primary data for both, location and the legal basis of its constitution, mission and vision. This chapter describes also the structural organizational chart with information about the functions performed by human resources of the company.

Chapter two depicts the situational analysis of the company and the influence of internal and external factors. In addition, the chapter describes the SWOT study in order to know the company. The SWOT highlights issues within the internal environment and the political and economic factors in the external environment.

Theoretical framework was developed as part of chapter three and it provides the necessary guidelines to develop an efficient management model.

Chapter four of the thesis presents the comparative financial analysis based on financial statements. Indicators were used to determine the position of the company. Once completed, the company was able to obtain financial results which demonstrate those indicator of liquidity and profitability decreased gradually and financing indicators were increasing.

Chapter five, entitled "Development of financial management model", it was applied the model of distribution channel management and additionally it was performed general one for product. At this point, it was possible to determine which outlets do not cover the break-even point and other that was not generating profits. Besides, it was possible to find that the company installed capacity is not fully used in all outlets. Consequently, the proposal is focused on the strategies to help to maximize the utility and optimize installed capacity of the company. Having applied the strategies and alternatives in the financial model, results are shown by distribution channel and it is possible to evidence, in monetary terms, the economic benefit implemented.

Finally, chapter six summarizes the conclusions and recommendations which exhibit the strategy proposed to the shareholders considering a better view and thus better understand the current state of the company and present your options to MAXIMIZE PROFITS Flashecuador SA.

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Flashecuador S.A. se crea en el año 2005, como una empresa importadora de tecnología, la cual pretende especializarse en comercializar en Ecuador artículos únicos e innovadores, otorgarles una marca y posicionarlos en el mercado.

Tras la incursión en las ventas de artículos como Flash memories, Mp3, Mp4, audio y video para autos, entre otros productos de la marca Passion Electronics, en el año 2005 los ingresos llegaron a bordear los USD 20.000, esto se logró con un endeudamiento de alrededor de USD15.000. En ese año, únicamente se comercializaba estos productos tecnológicos, los cuales eran vendidos a distribuidores quienes comercializaban los bienes a través de sus almacenes. Basándose en la observación del alcance masivo que se podía alcanzar a través de las ventas televisivas, los directivos tomaron una decisión muy acertada, incursionando en el canal de distribución televisivo distribuyendo directamente los artículos tecnológicos.

Para el año 2006 con la comercialización de tecnología exclusiva no muy incursionada para ese entonces, se continuó en la venta de Flash memories, MP3, MP4, entre otros aditamentos que son ampliamente conocidos en la actualidad y que para ese entonces eran innovación en el medio. La empresa comercializo estos productos de la marca, "Passion Electronics" la cual se comercializaba exitosamente en las principales tiendas

del país y a través de TV, actuando como proveedores de dichas tiendas. La incorporación del canal de distribución televisivo y el posicionamiento de la marca en el mercado fueron factores que impulsaron a que las ventas en el año 2006 asciendan a más de 70.000USD, con un endeudamiento de 25.000USD.

La innovación en el Mercado con la comercialización de productos tecnológicos que sería la ventaja competitiva para el año 2006, en el año 2007 se transforma en una desventaja por el crecimiento acelerado del mercado tecnológico, por esta razón las ventas sufren una caída significativa, los productos comercializados a través del empleo de la marca "Passion Electronics" se ven afectados por la dura competencia que ya para ese entonces se formó en la industria. Tras haber impulsado el uso de estas nuevas tecnologías, un amplio número de competidores aparece en el mercado, y la empresa comenzó a experimentar pérdidas cuantiosas que colocaron a Flashecuador S.A. en una situación de riesgo a mediados del año en mención.

Tras tres meses consecutivos sin liquidez, con únicamente tres empleados en nómina y todos los accionistas impagos, uno de ellos decide vender su participación, cuando la empresa bordeaba los 50.000USD en deuda. Quedando al frente de la Compañía, sus actuales directivos: Presidenta y Gerente General.

A finales del año 2007, como medida emergente ante los resultados negativos que dejó la gestión anterior, la nueva administración de Flashecuador S.A. decide cambiar la estrategia de ventas, e incursionar en la comercialización de forma directa a través de la televisión local, con la producción de su propio Infomercial (comercial televisivo de larga duración que induce a la compra por impulso) de un equipo de belleza y cuidado de la piel, el cual tuvo una aceptación creciente en el mercado local.

Con la implementación de una nueva línea de negocio, y con el inicio de la comercialización televisiva del equipo de belleza Ultra Magic Light, el cual rescataría de la quiebra a Flashecuador S.A., se negocia con importantes empresas de canales de televisión, la transmisión de la pauta comercial, con oferta de pago a mes vencido, con la esperanza de que el incremento en las ventas permita cancelar los costos del pauta, de los canales de distribución, de call center, etc., todo lo cual, en efecto ocurrió.

El nuevo producto rápidamente se consolida en el 2008 desplazando a la línea tecnológica anterior. Además, con el fortalecimiento de los canales de distribución a través de puntos de venta, se amplían y consolidan tres islas que distribuirán el producto en los más importantes Centros Comerciales de la Capital, persiguiendo una diferenciación en la forma de comercialización. Dichos puntos de venta, comercializan de forma exclusiva el equipo de belleza Ultra Magic Light que promete eliminar problemas de piel causados por el paso del tiempo, como valor agregado en ventas, se brinda una asesoría y se realizan demostraciones de efectividad del producto en tiempo real. Esta estrategia de comercialización le permite fortalecer su imagen local y aumentar las ventas.

En el 2009, el producto incrementa sus ventas en relación al 2008, esto se da como resultado de utilizar convenios con proveedores con quienes se negocia que se incremente el plazo de cobro, lo que permitió que las ventas superaran el medio millón de dólares, con un endeudamiento de 54.000USD y activos por más de 175.000USD.

En base a la utilización de la televisión como canal de comercialización, a finales del año 2009, con el mismo producto estrella Ultra Magic Light, se realizó una alianza estratégica con la mayor empresa de ventas televisivas de Ecuador: TVentas. A través de este nuevo canal de

distribución se pretende la salida del producto hacia mercados de América Latina, a través de la red de ventas televisivas por TV cable.

Una vez patentado el producto Ultra Magic Light a nivel de América del Sur , y habiendo mantenido varias reuniones con los directivos de las empresas líderes de la industria de comercialización de productos de belleza, en cada uno de los países de América Latina como Bolivia, Venezuela, Nicaragua, Argentina, Antillas, entre otros, Flashecuador S.A. logra introducir el concepto de este nuevo producto en dichos mercados, despertando el interés de empresas como Shopping TV (Bolivia), Sprayette (Argentina), A3D (Chile), entre otras, las cuales luego de testearlo en sus medios locales, aceptan realizar la comercialización del producto a partir de mayo de 2010.

Para el mes de abril 2010, las ventas a nivel nacional superan los 350.000USD, manteniendo a la fecha una infraestructura que comprendía 11 empleados directos en nómina, y adicionalmente, un total de 9 empleados indirectos por Call center. El crecimiento acelerado de la operación de la empresa no consideró reforzar el área administrativa por lo que se ocasionó un desfase en la información contable y en la actualidad, todavía no se tienen datos financieros oportunos.

A partir de ese año, la saturación del mercado con productos sustitutos y con nuevas marcas que distribuyen productos similares, se vuelve la principal preocupación de los directivos. El depender de un único artículo impulsa a la empresa a la búsqueda de productos innovadores que estén a la altura de su producto estrella. Al haber introducido y desarrollado en la mente del consumidor la marca Ultra Magic Skin Care como una línea garantizada de productos dedicada al mejoramiento y cuidado de la piel, la selección de productos que se añadirían a la marca era de vital importancia para mantener en la mente del cliente a Ultra Magic Skin Care como una línea de calidad.

Debido a un decaimiento en las ventas, no solo en los puntos de comercialización, sino también en call center, la búsqueda de un nuevo producto se volvió apremiante, esto requirió una importante inversión de tiempo y dinero, sin embargo, a finales del año 2010 se logran los derechos de distribución en Ecuador de un nuevo producto denominado Rewind y se incluye en la línea Ultra Magic Skin Care, un equipo especializado en reducir la celulitis que además cuenta con reconocimiento internacional. La introducción de este nuevo producto a la marca Ultra Magic Skin Care hizo imprescindible el incremento de personal, era necesario implantar en la empresa un departamento de marketing que se encargara de desarrollar el producto y que brinde capacitación al personal de ventas.

Para el año 2011, se realiza una campaña de publicidad con la finalidad de impulsar las ventas. Se incrementaron puntos de distribución en la ciudad de Guayaquil, lo que incluyó la apertura de una sucursal y una isla en el mes de junio y una isla adicional a finales del año 2011. En la actualidad, la empresa cuenta con 18 personas en nómina y 9 en call center, y sigue buscando la expansión de la línea con nuevos productos. A finales del año en curso se pretende incluir en el mercado dos nuevos productos que van de la mano con la línea Ultra Magic Skin Care, estos equipos hoy por hoy están siendo desarrollados para su lanzamiento oficial en diciembre de 2012.

1.2 BASE LEGAL

En principio, se constituyó una empresa formada por socios, la cual inicialmente comercializaba sus productos a grandes tiendas comerciales en Ecuador, entre ellas, empresas que realizan ventas por TV.

La empresa Flashecuador S.A. está constituida como Sociedad Anónima, conformada por dos accionistas: Lorena Moya, Presidenta Ejecutiva, y Jimmy Quintana en la Gerencia General.

Flashecuador S.A. se encuentra legalmente establecida y registrada, tanto en el Servicio de Rentas Internas, quien le otorga el Registro Único de Contribuyentes, como también en la Superintendencia de Compañías, en donde está registrada y consta como empresa activa dentro de su información. La empresa está registrada en el sector de la comercialización, en la rama específica de equipos de belleza. De igual manera, por el monto de sus activos y el ingreso de ventas se somete a las disposiciones legales del Régimen Tributario, por el cual está obligada a llevar contabilidad de su actividad empresarial desarrollada en el país.

La empresa cuenta con un promedio de quince empleados, tanto a nivel administrativo como de ventas, por lo que está sujeta a la Ley de Seguridad Social y al Código de Trabajo.

1.3 EMPRESA

Flashecuador S.A. es una empresa ecuatoriana que se dedica a la comercialización de equipos únicos para la salud y belleza, que persiguen solucionar preocupaciones cotidianas, fundamentalmente relacionadas con la piel y el cuidado personal.

Las Oficinas de la empresa FLASHECUADOR S.A., están situadas en las principales ciudades de Ecuador como son Quito y Guayaquil. En Quito, se encuentra ubicada en la Avenida Orellana E9-195 y 6 de Diciembre. Además, cuenta con cuatro puntos de venta y demostración, ubicados en islas de los diferentes centros comerciales, como son: Centro Comercial

Iñaquito, Condado Shopping, Centro Comercial El Bosque y Ciudad Comercial El Recreo. En Guayaquil, las oficinas están localizadas en el edificio World Trade Center, y también cuenta con islas de demostración y ventas en el Centro Comercial Río Centro Los Ceibos y otra en Mall del Sol.

Flashecuador S.A., fundamentalmente comercializa artículos únicos relacionados con la belleza y el cuidado personal. La empresa vende, no sólo un producto, sino que promueve un servicio postventa que busca la fidelidad de los clientes proporcionándoles una asesoría personalizada según el tipo de piel y edad, con esto se logra que los clientes obtengan un máximo resultado después de su uso. Este es un tratamiento para todo aquel que quiera lucir más joven y saludable. Para mujeres y hombres adultos sin importar su edad.

La piel al ser el órgano más extenso del ser humano y al cumplir la función de proteger el cuerpo de organismos extraños, necesita de numerosos cuidados, esto debido a que al estar expuesta al sol, polvo, contaminación, etc., es más propensa a problemas dermatológicos como son arrugas, líneas de expresión, manchas, entre otros, de aquí nace la necesidad de un producto que reduzca los efectos del paso del tiempo.

En la actualidad la empresa se maneja bajo dos líneas de negocio. Una de ellas es Ultra Magic Light, un equipo de belleza portátil que mediante el empleo de ultrasonido y luz intensa pulsada mejora la calidad de la piel, combatiendo con éxito líneas de expresión, manchas y acné, el cual al ser utilizado continuamente contribuirá a solucionar las imperfecciones del rostro, dejándolo terso y suave.

Ultra Magic Light, es el instrumento manual de belleza portátil único en Ecuador que incluye dos beneficios en uno: el ultrasonido y la luz intensa

pulsada. Otros equipos manuales portátiles son ofrecidos en el mercado, sin embargo, su costo resulta elevado ya que no ofrecen la solución para distintos problemas de la piel. Además, existen aparatos de ultrasonido que son vendidos por separado, lo cual incrementa su costo.

La empresa Flashecuador S.A., con su producto estrella, tiene una gran acogida en el mercado de la belleza ya que, es posible rejuvenecer y mejorar la calidad de la piel a través de los beneficios del ultrasonido, el cual al ser usado con Ultra Magic Gel Manzanilla (anti acné), Colágeno (antiarrugas), Ginkgo Biloba (hidratante) o Sábila (anti manchas) mejora la calidad de la piel. Además, la última tecnología de belleza a nivel mundial, la Luz Intensa Pulsada, o también conocida como foto rejuvenecimiento, que ofrece Ultra Magic Light promete contribuir notoriamente a combatir los principales problemas de la piel con resultados a corto plazo; sin embargo, existen productos en el mercado interno como cremas, y equipos similares que ofrecen los mismos resultados a menor costo pero con efectos a largo plazo, no obstante, ninguno de ellos posee el valor agregado de Ultra Magic Light, que es la garantía del producto, la cual se obliga a devolver el dinero invertido en caso de no obtener los resultados deseados, siempre y cuando el cliente cumpla con los requisitos previos como son: el suscribirse a la página web al momento de la compra y subir su imagen a la misma, para poder comparar los resultados de antes y después.

Ultra Magic Light es un producto que se lo puede usar en el rostro, manos, cuello, piernas o cualquier otra zona del cuerpo en la cual se requiera mejorar la apariencia y salud, y lograr una reducción notoria o inclusive eliminación de arrugas, manchas, pecas, acné, flacidez, entre otros problemas que hacen que la piel se vea opaca y cansada. Es decir, mejora sustancial y evidentemente la calidad de la piel.

Los beneficios evidentes en la piel, incluyen, acelerar el metabolismo, retardando consecuentemente el proceso de envejecimiento, cicatrizar las heridas más rápidamente, combatir el acné, aumentar la producción de colágeno, mejorar las condiciones de la piel, mejorar el aspecto de las estrías y cicatrices, reducir la grasa subcutánea asociada a la edad (bolsas debajo de los ojos), papada, pudiendo también ser usada en modelación corporal, disminuir las manchas causadas por la depilación frecuente, las manchas de la edad de las manos y del cuello, mejorar el aspecto de derrames o arañas vasculares, realizar un efecto “lifting” sin aplicación de ningún químico, aumentar la hidratación de la piel, disminuir la producción de melanina.

Otro de los grandes productos que ofrece la empresa es Ultra Magic Rewind, el cual es el primer sistema de liposucción sin bisturí, es un tratamiento efectivo contra la celulitis y se lo podrá utilizar desde la comodidad del hogar. Es el único sistema Anti- Celulitis que moldea el cuerpo sin cirugía, elimina la celulitis y reduce medidas. Es una tecnología a base de luz láser, que derrite la grasa y que moldea la figura. Este producto cuenta con dos aliados en su tratamiento: el gel reductor Cellu Active y la crema reafirmante Cellunuit, los cuales garantizan optimizar resultados.

La piel de naranja o celulitis surge debido al aumento o disminución de peso de forma continua y a otros factores como: embarazo o al estilo de vida sedentario al que actualmente la sociedad se encuentra sometida. Ante esta problemática Ultra Magic Rewind elimina la celulitis y la acumulación de grasa endurecida, en cualquier parte del cuerpo. Esta tecnología única vuelve líquida la grasa de cualquier parte del cuerpo. La luz potente del equipo se encarga de reparar las fibras de colágeno para devolver la firmeza a la piel, dejándola además tersa y suave. Es un sustituto a la liposucción,

sin dolor y sin riesgo alguno para la salud, y puede ser usado en casa. Este modo de uso ha beneficiado su consumo debido al tiempo que toma todo el tratamiento.

1.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas con el fin de incrementar la competitividad y la productividad. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, contribuye a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

- a) La Estrategia Corporativa,
- b) La Estrategia de Mercadeo y
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.¹

Flashecuador S.A. ha recogido información a través de los años con “hojas de demostración” en las cuales se le pide al cliente llenarla de acuerdo a su experiencia con el producto. En base a estos datos se ha concluido que el nivel de satisfacción del cliente una vez testeado el producto es satisfactorio. Bajo esta concepción se ha desarrollado la garantía de satisfacción total, con la cual se ha logrado una diferenciación en el mercado local que ha favorecido las ventas.

¹ ESPE ,Direccionamiento Estratégico[en línea] [consulta 10 de noviembre 2011] disponible en <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/4/T-ESPE-021513-4.pdf>

1.4.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Para el desarrollo de una estrategia competitiva se han analizado los objetivos y políticas necesarios para alcanzar las metas planteadas por la organización.

Flashecuador S.A., con su línea Ultra Magic Skin Care, está especializada en el cuidado de la piel y se encuentra en el mercado ventas por televisión. No existe un producto que compita directamente con Ultra Magic Light, sin embargo productos como cremas, tratamientos entre otros son productos considerados sustitutos.

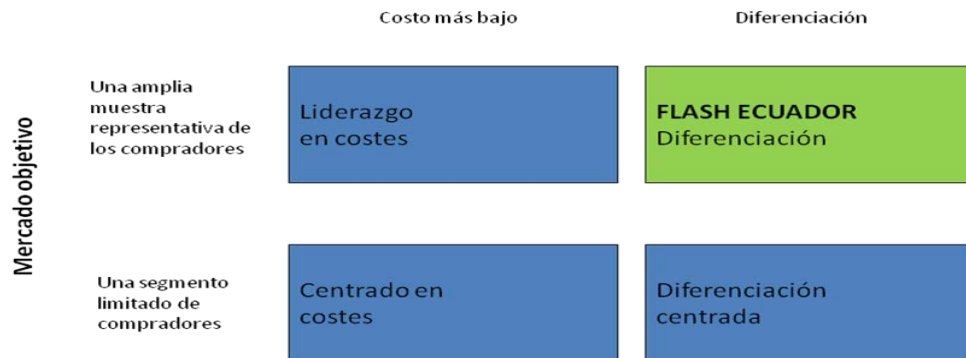
Al según fuente proporcionada por el INEC en un análisis de los consumidores se ha concluido que el entorno del mundo cosmético ha incrementado en los últimos años al punto que cada hogar invierte un promedio de \$30 a la semana en productos de uso estético, en los que se incluye los de cuidado personal.

El precio, es establecido por Flashecuador S.A., debido a que no existe un producto de competencia directa.

Debido a la calidad del producto, que puede ser comprobada a través de una demostración, la mayoría de los compradores no exigen una baja en los precios, sin embargo, el departamento de marketing y comercialización desarrolla planes de financiamiento con tarjetas de crédito que incluyen promociones que benefician no solo al cliente sino también a las ventas.

1.4.2 VENTAJA COMPETITIVA:

Gráfico No. 1 Ventaja competitiva de la empresa Flashecuador S.A.



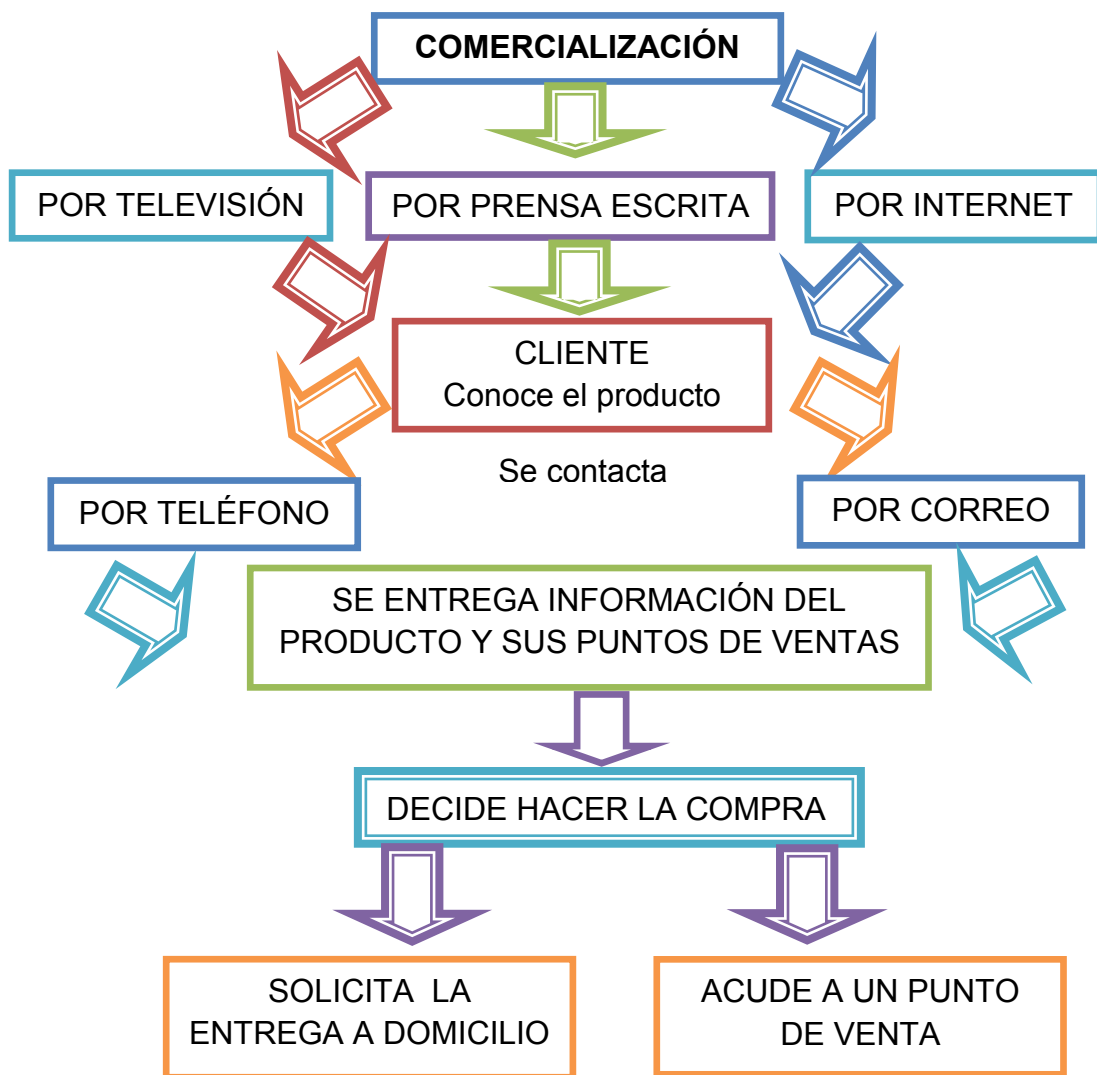
1.4.2.1 DIFERENCIACIÓN CON MUESTRA AMPLIA DE COMPRADORES

- Flashecuador S.A. ha obtenido su ventaja competitiva a través de la innovación de productos diferenciados, abarcando gran cantidad de mercado a nivel nacional, apoyados en medios de comunicación masivos y apalancados en un servicio de post venta único en el mercado (asesoría y garantía).
- Asesoría: La empresa brinda soporte individual a los consumidores finales para garantizar el correcto uso del producto y para solucionar los diferentes problemas que pueda tener la piel.
- Garantía: Se basa en el concepto de satisfacción total para el cliente, donde si pasado un período determinado de tiempo no se obtienen los resultados que el producto ofrece, se procede a la devolución del dinero.
- Flashecuador S.A. ha incursionado en la industria de la belleza con productos de fácil acceso a los consumidores y que implica una

inversión de corto plazo para los mismos, sin necesidad de incurrir en renovaciones o gastos periódicos.

1.4.3 ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN:

Gráfico No. 2 Esquema de comercialización de la empresa Flashecuador S.A.



1.4.4 DEFINICIÓN DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

Para la definición de posicionamiento estratégico de Flashecuador S.A., se analizará la empresa dentro de su industria (Belleza), de acuerdo a las fuerzas de Porter, a partir de lo cual obtendremos la estrategia que adoptará Flashecuador S.A. para el cumplimiento de su visión.

1.4.4.1 RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA

- Industria de la belleza en crecimiento.
- Buen manejo de una de las marcas del portafolio de la empresa que ha generado una identidad propia.
- Presencia en la industria de otras empresas con productos sustitutos.

1.4.4.2 NUEVOS COMPETIDORES Y BARRERAS DE ENTRADA

- Al ser una industria en crecimiento, el mercado se vuelve atractivo para el ingreso de nuevos competidores.
- Existen barreras de entrada por temas de altos costos de inversión para este tipo de productos en la industria.
- Para los nuevos competidores se necesitan canales de distribución masivos y costosos.
- La industria exige altos costos para medios publicitarios masivos.

1.4.4.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

- Costos altos de cambiar de fabricante para la provisión de los productos.
- Cambios de precios de parte del proveedor, no son susceptibles de modificación constante o importante en un período y que puedan afectar al consumidor final.
- A pesar de ser alto el costo de cambiar de proveedor, existen varios ofertantes similares en el mercado.
- El porcentaje de compra al proveedor es representativa, por lo que se mantiene cierto nivel en el poder de negociación.

1.4.4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

- El consumidor final no tiene poder de negociación ni influye en el precio de venta.
- La empresa puede imponer precio acorde al mercado.
- El cliente distribuidor mayorista local si tiene poder de negociación debido a los volúmenes de compra.
- El cliente distribuidor mayorista internacional tiene muy fuerte poder de negociación debido a los volúmenes de compra y a la posibilidad de acceder a productos similares por sus propios medios. Adicionalmente, el distribuidor mayorista costeará la publicidad masiva y las garantías postventa de forma independiente en el exterior.
- El cliente distribuidor mayorista tiene la capacidad de integrarse hacia atrás.

1.4.4.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS

- La industria de la belleza tiene una amplia gama de productos sustitutos (cremas, gel, etc.)
- El comprador es propenso al sustituto por la variedad de productos ofertados en la industria.
- Los productos de la industria de la belleza tienen una ligera sensibilidad en cambios al precio (“el verse bien no tiene precio”, como reza un refrán local de la sabiduría popular: “no existe mujer fea sino marido pobre”).

1.4.4.6 MATRIZ BCG

Gráfico No. 3 Matriz BCG



De acuerdo a la matriz Boston Consulting Group, Flashecuador S.A., con su producto de cuidado de la piel antes mencionado, claramente se

encuentra en el cuadrante de alta tasa de participación del mercado y alto crecimiento, sobre todo por la apertura hacia mercados internacionales. Requiere una fuerte inversión en marketing para impulsar su posicionamiento.

1.4.5 MISIÓN

Flashecuador S.A. es una empresa ecuatoriana que se dedica a la comercialización de productos líderes e innovadores que persiguen solucionar preocupaciones cotidianas, fundamentalmente relacionadas con la belleza y el cuidado personal, con artículos únicos a precios justos. Flashecuador S.A. no vende sólo un producto, sino el bienestar de verse y sentirse bien, seguro, radiante y saludable, factores que contribuyen a mejorar la autoestima.

La empresa cuenta con el mejor talento humano a quienes se les brinda la posibilidad de desarrollarse en el ámbito profesional, buscando siempre una rentabilidad sostenible para sus socios.

1.4.6 VISIÓN

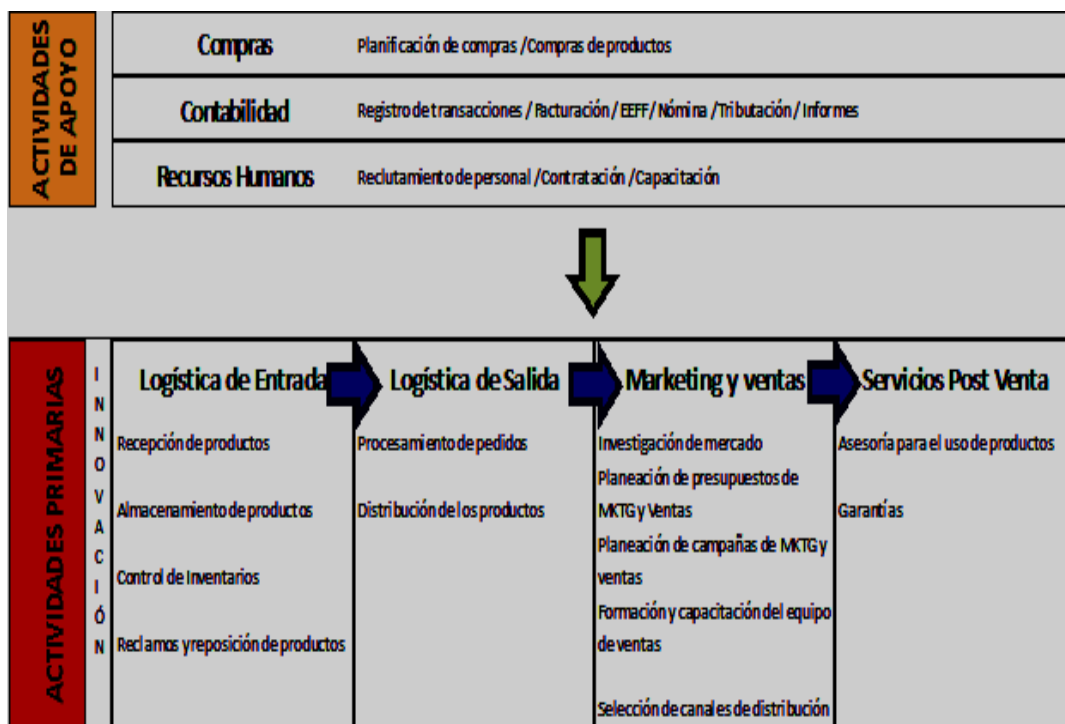
Liderar el desarrollo de marcas, productos y la comercialización a nivel mundial de venta televisiva, proporcionando satisfacción a los clientes a través del desarrollo de artículos innovadores de la mejor calidad, que permitan solventar problemas cotidianos que son de su preocupación.

1.4.7 OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Hacer de la marca Ultra Magic TV la primera opción para nuestros clientes, en su categoría, al momento de satisfacer su necesidad de mejorar su apariencia personal
- Liderar el mercado de ventas por televisión a nivel nacional
- Incrementar puntos de ventas en las principales ciudades
- Introducir al mercado nuevos productos relacionados con la belleza

1.4.8 CADENA DE VALOR

Gráfico No. 4 Cadena de valor agregada de la empresa Flashecuador S.A.



Analizando la cadena de valor y acorde a la VISIÓN y objetivos de la empresa es importante generar una estrategia que permita a la empresa lograr un crecimiento a nivel internacional, ya que en el mercado nacional se ha ido afianzando a lo largo de los 2 últimos años, siendo una de las empresas que comercializan un producto considerado líder en la industria de la belleza.

La compañía ha iniciado un proceso de expansión y búsqueda de nuevos mercados que permitan generar más ingresos y, por ende, incrementar las utilidades y el volumen de ventas. Para ello, Flashecuador S.A. en el último año, ha encaminado su principal estrategia a incursionar en nuevos mercados como el de Centro América, Suramérica y el Caribe.

Esta estrategia ha sido analizada desde dos puntos de vista principales:

- La estructura del sector en el que compete la empresa
- El posicionamiento de la empresa en el sector

1.4.9 POLÍTICAS

Flashecuador S.A. se regirá bajo las normas de las leyes ecuatorianas, entre ellas, de las establecidas por la Superintendencia de Compañías.

Internamente la empresa posee un Reglamento Interno de Trabajo, el mismo que establece la relación bilateral empresario-trabajador y está regido bajo las normas del Ministerio de Relaciones Laborales, organismo del cual cuenta con su aprobación.

El cumplimiento de los procedimientos y procesos administrativos se los controla mediante comunicaciones internas. Adicionalmente, para el establecimiento de la relación comercial y administrativa, la empresa dispone del Manual Administrativo de Ventas.

1.4.10 PRINCIPIOS

Satisfacción total consiste en garantizar al cliente el buen funcionamiento del producto y la obtención de resultados positivos con el uso de ellos. Flashecuador S.A. tiene la responsabilidad de proveer productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, superando las expectativas del usuario, y de esta manera contribuir al bienestar y satisfacción de su entorno social.

Promueve el trabajo en equipo y la delegación con responsabilidad en un óptimo ambiente laboral; también ofrece igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y promoción a todos quienes están calificados para ello. Motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la Empresa.

Promueve el cumplimiento de la ley en todas las actividades de la empresa.

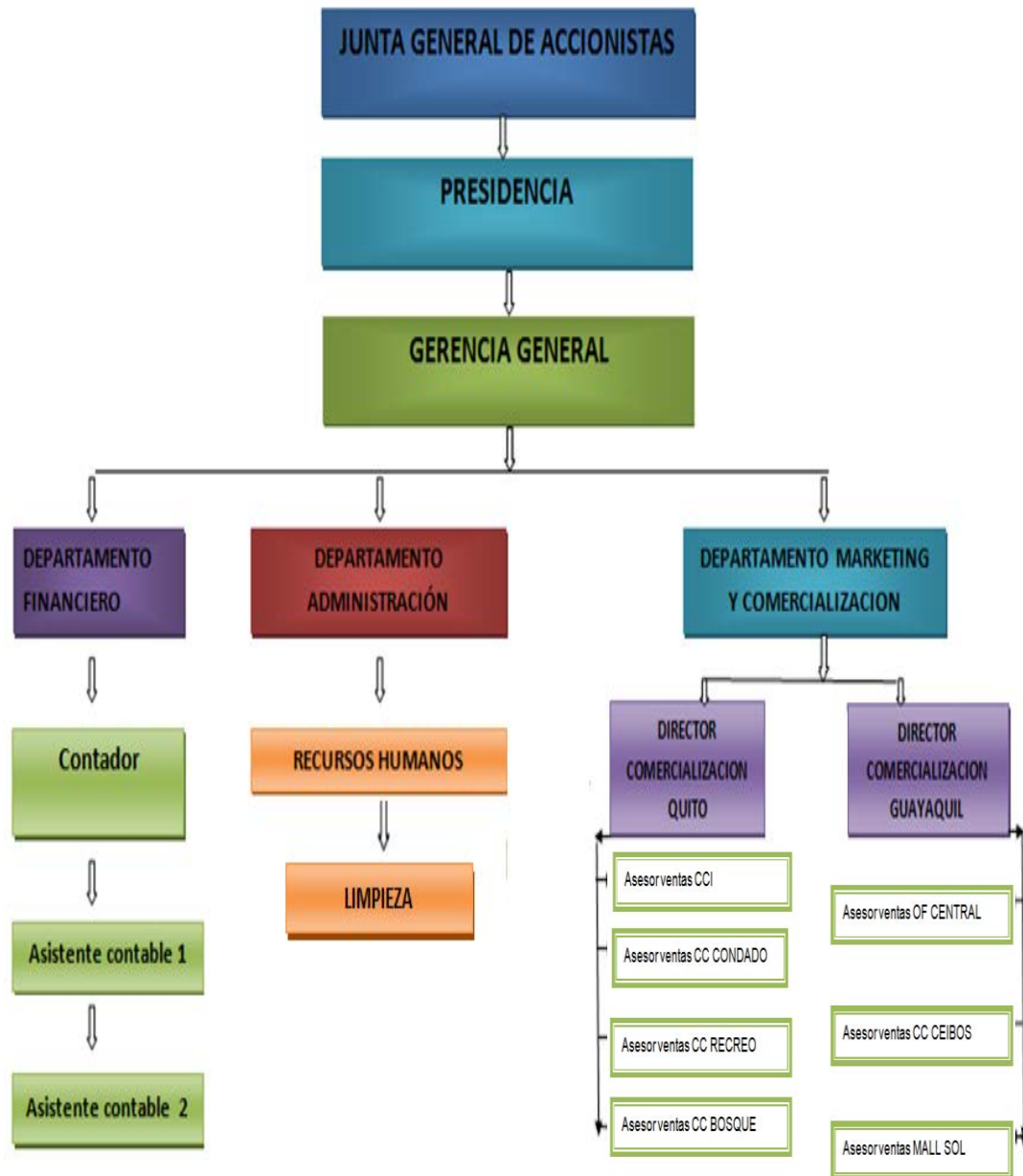
Actuar con profesionalismo, ética y oportunidad en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los proveedores, clientes internos y externos, mejorando permanentemente el entorno organizacional.

1.4.11 VALORES

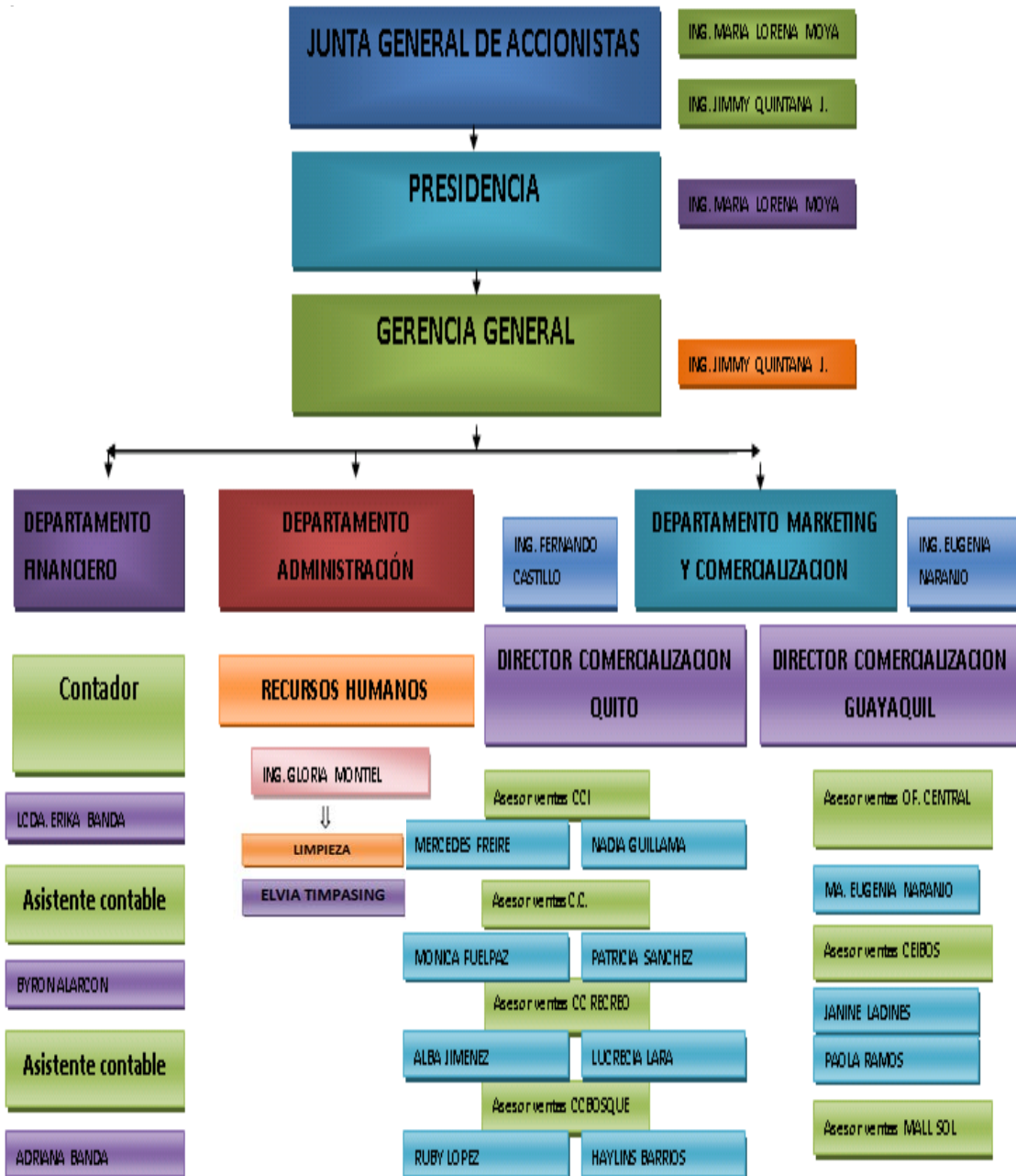
- Promover el desarrollo del talento humano interno y de la sociedad en general.
- Mantener una comunicación abierta y honesta.
- Tener un claro compromiso con nuestros clientes.
- Creer firmemente en la necesidad de llevar con ética profesional los negocios.

1.5 ORGANIGRAMAS

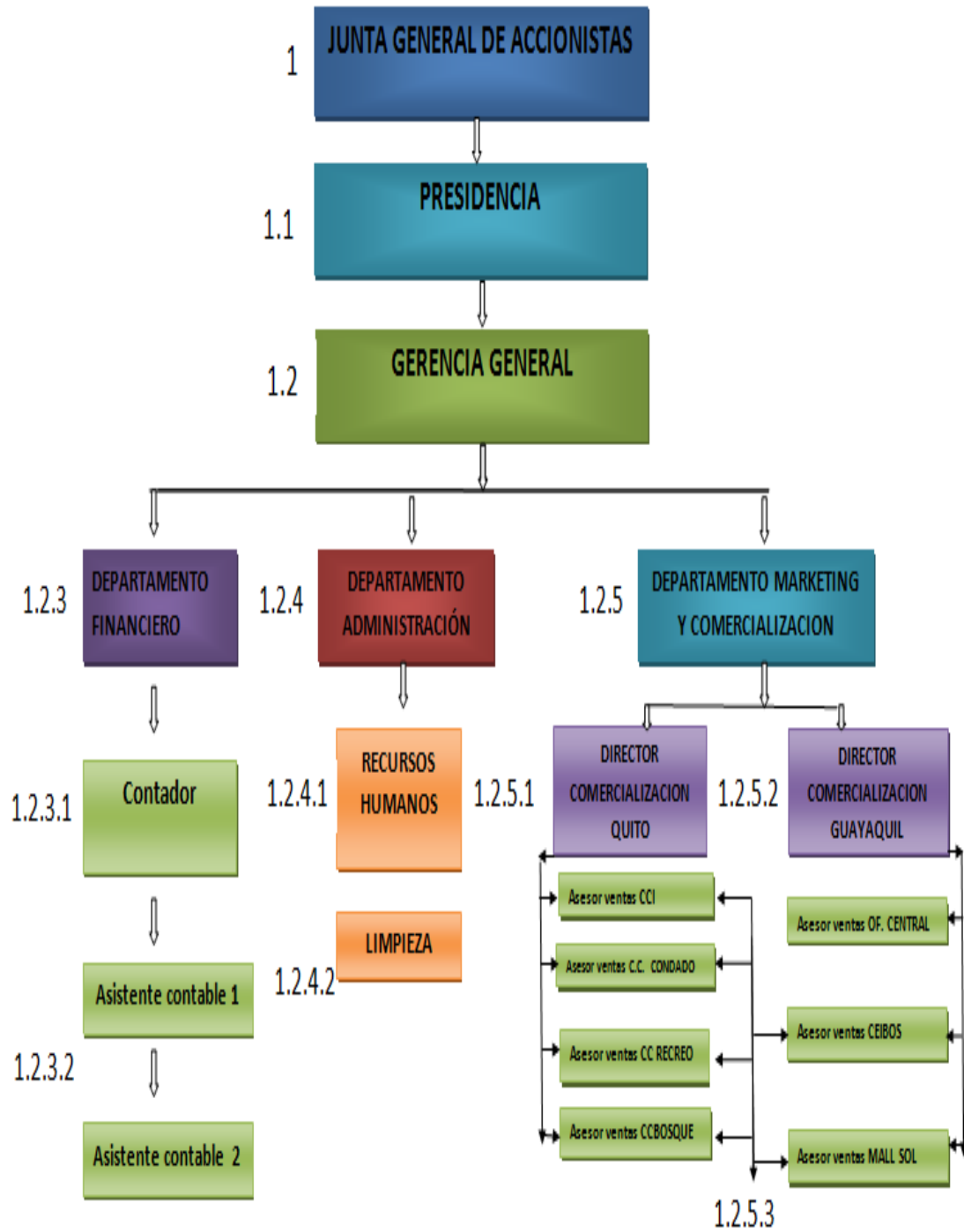
1.5.1 ORGANIGRAMA: ESTRUCTURAL



1.5.2 ORGANIGRAMA: PERSONAL



1.5.3 ORGANIGRAMA: FUNCIONAL



1. Junta General de accionistas

- Nombrar al Directorio, Presidente y Gerente General de la Sociedad, y fijar su remuneración
- Aprobar los Estados Financieros
- Resolver temas relacionados a los beneficios sociales
- Resolver el aumento o disminución del capital social, la constitución de reserva especial o facultativa
- Decidir sobre la repartición de utilidades

1.1. Presidencia

- Aprobar Estados Financieros
- Decidir sobre la repartición de utilidades
- Aprobar operaciones

1.2. Gerencia General

- Representación Legal de la Empresa en todos los actos y contratos que ésta suscribiera
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta de Accionistas
- Brindar apoyo a todos los niveles de la organización

1.2.1. Departamento financiero

- Proporcionar información confiable que sirva como base a la Gerencia para la toma de decisiones

1.2.1.1. Contador

- Elaboración de Estados Financieros
- Revisar las cuentas de mayor movimiento
- Conciliaciones bancarias
- Pago planillas IESS
- Elaboración de amortizaciones, depreciaciones
- Elaboración de formulario 104
- Elaboración de Formulario 103

1.2.1.2. Asistentes de Contabilidad

- Registro de compras en el sistema contable, retenciones
- Emitir cheques a proveedores
- Emisión de cheques del rol de pagos respectivos
- Registro de Caja Chica en el sistema contable
- Revisar diariamente las ventas con las facturas
- Registro de ventas de los diferentes puntos de venta
- Registro de devoluciones de venta
- Registro Estados de Cuenta
- Control de inventarios
- Control de Activos fijos
- Actualizaciones de RUC
- Transferencias bancarias

1.2.2. Departamento de administración

- Receptar las llamadas
- Actividades relacionadas con logística

- Custodia de la bodega de Inventarios
- Apoyo y coordinación de las actividades de la Presidencia y de la Gerencia General

1.2.2.1. Recursos Humanos

- Manejar eficientemente el fondo rotativo de Caja Chica
- Supervisar y controlar la entrada y salida de personal diariamente
- Elaboración de contratos de personal
- Elaboración mensual del Rol de Pagos
- Elaborar y supervisar la nómina y libreta de checado del personal
- Reportes de movimientos de entrada y salida de personal al IESS
- Liquidaciones de personal saliente
- Comunicación del movimiento de personal con el Ministerio de Relaciones Laborales
- Controlar llamadas telefónicas
- Calcular las comisiones por ventas de los diferentes puntos de ventas
- Provisión de insumos e inventario a islas

1.2.2.2. Limpieza

- Realizar la limpieza periódica de la oficinas de la sede matriz de la empresa

1.2.3. Departamento de Marketing y Comercialización

- Realizar los convenios con proveedores de publicidad nacionales
- Revisar y autorizar las facturas de publicidad
- Organizar las grabaciones de publicidad de los productos
- Buscar a personas reconocidas para que sean la imagen de la empresa

1.2.3.1. Director comercial Quito

- Dar soporte a las ejecutivas de ventas
- Controlar y supervisar cada punto de venta

1.2.3.2. Director comercial Guayaquil

- Representación de la empresa en la localidad
- Coordinación de todas las actividades desarrolladas en la localidad
- Dar soporte a las Ejecutivas de Ventas
- Controlar y supervisar cada punto de venta

1.2.3.3. Ejecutivas de ventas

- Promover e incitar a los consumidores para la compra del producto
- Informar al cliente de los beneficios del producto
- Informar y demostrar al cliente los pasos para el uso de los productos
- Elaborar las Facturas de Ventas
- Receptar la forma de pago de forma correcta

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

Para conocer en qué condiciones se encuentra una empresa es importante realizar una evaluación del entorno coyuntural y estructural, que permita determinar los puntos críticos de la sociedad, analizando los factores tanto externos como internos, a más de los tecnológicos, con el objetivo de establecer estrategias a ser utilizadas, que colaboren con el desarrollo empresarial.

2.1 PROBLEMÁTICA

En la actualidad la empresa se maneja bajo dos líneas de negocio. Una de las líneas referidas es: Ultra Magic Light, un equipo de belleza portátil, que mediante el empleo de ultrasonido y luz intensa pulsada mejora la calidad de la piel, combatiendo con éxito líneas de expresión, manchas y acné. En la otra línea de negocio, no menos importante, encontramos a Ultra Magic Rewind, un equipo que en base a la utilización de luz láser de cierta frecuencia, derrite los nódulos de grasa de diferentes partes del cuerpo, su principal función es eliminar la celulitis o piel naranja.

Los productos anteriormente mencionados tienen una gran acogida en el mercado de la belleza y cuidado personal. Desde su introducción en el año 2008, las ventas se han incrementado sobremanera, a tal punto que fue necesaria la creación de diferentes líneas de distribución adicionales a las ya presentadas por televisión. A partir de entonces, se incluyeron islas de

demostración y ventas en diferentes centros comerciales de Quito y Guayaquil y adicional, un call center a nivel nacional.

El incremento acelerado de las ventas ocasionó que la empresa no esté preparada para solventar los requerimientos de la misma, ya que el aumento de costos y gastos que se vio reflejado en los Estados Financieros, no representaron ninguna utilidad o beneficio económico.

La merma de los beneficios económicos se debe a que no existe un modelo de gestión financiera que, mediante la aplicación de estrategias, contribuyan a disminuir los costos y gastos e incrementar los ingresos y, por ende, maximizar las utilidades. En esto radica la importancia de implementarlo.

En la actualidad, la organización lleva adelante sus actividades en forma no planificada a futuro, sino va “tapando huecos” conforme las circunstancias se presentan, es decir solventando apuros y solucionando problemas, sin ajustarlos a una planificación estratégica o financiera de largo plazo, absorbidos por el día a día y solventando los asuntos urgentes, en desmedro de lo realmente importante.

La principal causa de este desfase es la falta de información oportuna, esto debido a que no existe una gestión financiera en la cual los directivos puedan basarse para tomar decisiones. Siendo la información una herramienta básica para realizar las operaciones fundamentales de la empresa, es importante mantenerla actualizada para asegurar un adecuado manejo de la gestión financiera. Esta realidad al no verse reflejada en la información sistemática de la empresa, ocasiona gran incertidumbre sobre la asertividad de las decisiones tomadas.

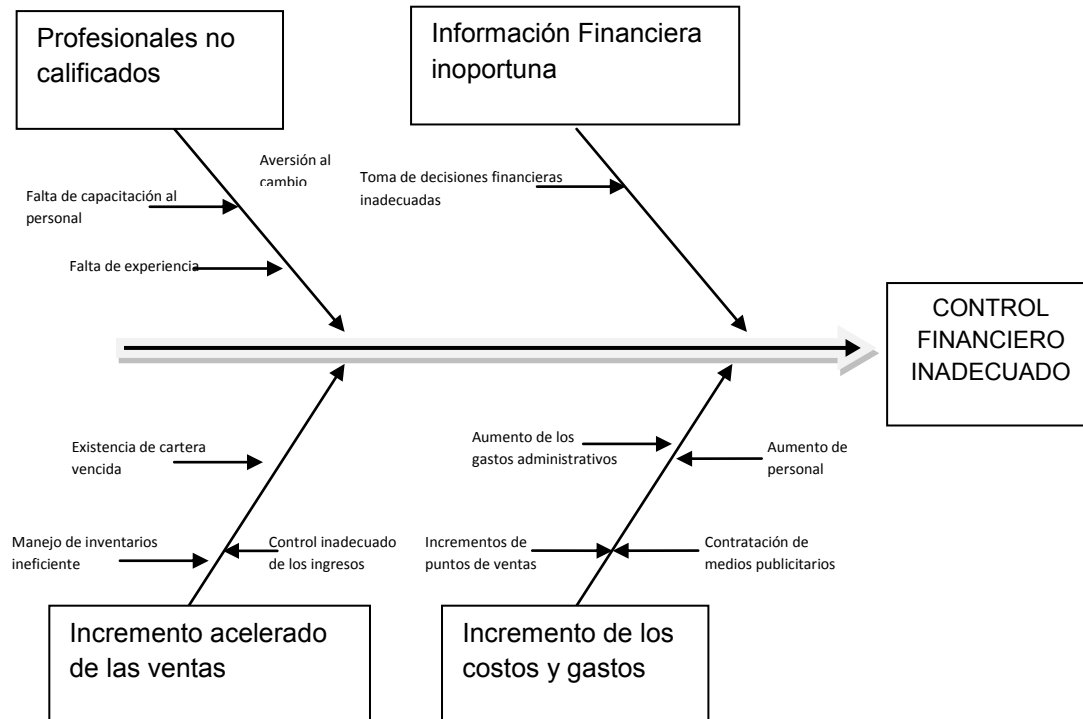
2.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Flashecuador S.A., que inicia la comercialización televisiva del equipo de belleza portátil a finales del año 2007, tiene como giro del negocio la venta de aparatos que promueven el rejuvenecimiento y mejoría de los problemas más comunes de la piel. Estos han tenido una gran acogida y el crecimiento es sostenido, ya que al consolidarse las ventas del equipo de belleza en el año 2008, se fortalecen los canales de distribución y ventas, se amplían y consolidan cuatro puntos de venta en los más importantes Centros Comerciales de la Capital. En la actualidad, se han inaugurado dos puntos de venta en la ciudad de Guayaquil, persiguiendo una diferenciación en la forma de comercialización. Dichos puntos de venta distribuyen de forma exclusiva el equipo de belleza, brindan asesoría y realizan demostraciones de efectividad del producto en tiempo real. Esta estrategia de comercialización le permite fortalecer su imagen local y aumentar las ventas. Pese a esto, la empresa requiere posicionarse en otras plazas para poder dar una mejor cobertura y servicio del producto, para ello, es necesario un modelo de gestión financiera para maximizar utilidades.

Adicionalmente, Flashecuador S.A., al carecer de una gestión financiera adecuada que permita una mejor administración financiera y, por ende, una mejor interpretación y análisis de información, ha ocasionado un uso inadecuado de los recursos económicos, sin considerar el impacto negativo en la empresa, por lo cual es inminente implementar estrategias financieras que apliquen un modelo eficiente y eficaz de gestión financiera, que sustente las inversiones de capital y consolide un sistema de información de Gerencia para la toma de decisiones oportunas.

2.3. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

Gráfico No. 5 Diagrama causa – efecto



2.4. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo es fundamental en la empresa debido a que permite mediante una evaluación detectar tendencias y acontecimientos que influyen positivamente que podría ser aprovechado en su beneficio o negativamente que podría perjudicarla significativamente con el desempeño de las actividades de la empresa.

Con el análisis externo se detectará las oportunidades y amenazas que tiene la empresa de tal manera que se creará estrategias que permitan

aprovechar las oportunidades para un mejor desarrollo, y estrategias que permitan mitigar las amenazas.

2.4.1. MACROAMBIENTE

El Macroambiente es fundamental para el análisis externo de la empresa, debido a que los factores globales afectan directamente al desempeño de un país y por ende a los factores del microambiente, como son: consumo, renta, empleo, inversión, etc. En definitiva, existe una relación directa entre el micro y el macroambiente, el uno depende del otro inevitablemente.

2.4.1.1 FACTOR POLÍTICO

El Factor Político comprende la normativa que posee un país en cuanto a la conformación y al desarrollo de las actividades de las empresas en una nación.

En el caso de la ubicación de capitales externos en determinado país, dichas normas y leyes deben ser tomadas en cuenta indispensablemente y son de vital importancia, para evitar incurrir en penalizaciones innecesarias. En general, la política que rige el desarrollo de las empresas en una nación, está conformada por: la constitución, regularizaciones, ordenanzas, regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes generadas en el poder legislativo del Estado.

Para realizar un adecuado análisis Político de Ecuador, cabe anotar los aspectos más importantes de la evolución de la historia de la nación, mencionados a continuación:

Jaime Roldós, Abogado y Político ecuatoriano, su gobierno fue de 1979 a 1981. Murió el 24 de Mayo de 1981, cuando el avión en donde viajaba por asuntos oficiales de su mandato se estrelló. Su gobierno se inició con medidas progresistas, no tenía bases solidadas para orientar su acción, sin embargo los aportes más significativos de su mandato son en el área de Derechos Humanos, con la doctrina Roldós, en la cual propuso la firma de la Carta de la Conducta en la cual se instituyó a la protección de los Derechos Humanos por encima de la no intervención, esto debido a las dictaduras militares existentes en la época. Además, impulso acciones como duplicar el valor del salario básico unificado, reducir a cuarenta las horas laborables, promover programas de vivienda, de educación con El Plan Nacional de Alfabetización, con el desayuno escolar procuró combatir la desnutrición infantil. Con esto fue necesario tomar medidas económicas externas, debido a la notable alza del Presupuesto del Estado, situación que afectó en gran magnitud el ingreso de los ecuatorianos, quienes debieron afrontar un acelerado incremento de los precios del mercado y una devaluación monetaria galopante.

Oswaldo Hurtado asumió el poder del Estado, luego de la muerte súbita de Jaime Roldós en el año 1981 y su mandato duró hasta el 10 de agosto de 1984. Hurtado continuó con los ideales planteados por Roldós, durante su presidencia. La sucretización fue la decisión más controversial, con la cual la deuda en dólares de las empresas, bancos e individuos se transformaría en sucres con lo cual se evitó que la economía colapse. Todo esto tras la crisis que azoto a los países industrializados, los cuales

compraban menos petróleo y productos agrícolas, factor que afectó directamente las exportaciones. Adicionalmente, al disminuir la producción agrícola y las comunicaciones causadas por un fuerte invierno con la costa ecuatoriana la economía nacional se deterioró, por lo cual el régimen se deterioró, por lo que se optó por tomar medidas para reducir los efectos de la recesión como doblar el precio de la gasolina, limitar algunos incrementos salariales, devaluar el sucre, efecto que di resultados en 1984, cuando se vi que se sorteo la crisis y se evitó una profunda depresión. Con estas medidas económicas se incremento el poder de banqueros y reactivaron a los productores para la exportación. El gobierno, a pesar la crisis económica que vivió, cumplió con sus propósitos al mantener algunos programas de desarrollo en generación hidroeléctrica, descentralización industrial, alfabetización, entre otros.

En el año 1984 tomó el poder León Febres Cordero por elecciones populares. Durante su mandato hubo una fuerte represión en contra del grupo guerrillero revolucionario “Alfaro Vive Carajo”, de hecho, esta causa se convirtió en la política oficial de régimen. Gobernó con decretos en términos económicos urgentes, esto con la finalidad de gestionar el gasto público. En el año 1988, su mandato se vio debilitado debido a graves denuncias por corrupción. De su gobierno quedan varias obras públicas sobre todo en vialidad urbana. Construyó los hospitales del IESS en Tena y el Registro Civil en Ibarra. Realizó obras en las áreas de: educación, comercio, agricultura, ganadería, salud e industrias. Efectuó la "lucha contra el terrorismo" en forma agresiva, razón por la cual en Ecuador se erradicó el grupo terrorista “Alfaro Vive Carajo”.

Rodrigo Borja, Presidente constitucional del 10 de agosto de 1988 al 10 de agosto de 1992. Partidario del régimen social demócrata, quien a

principios de su mandato se encontró con país afectado por la inflación y la deuda externa, esta última se incrementó y el costo de la vida se vio afectado y se dieron grandes alzas del costo de la vida. Continúo con programas como la alfabetización y además, realizo una reforma fiscal; fomentó la exportación de nuevos productos y disminuyó considerablemente la deuda externa realizando la conversión para obras sociales.

Sixto Durán Ballén, quien gobernó desde el 10 de agosto de 1992 hasta el 10 de agosto de 1996. Los aportes de su gobierno incluyen la reducción de la inflación, la creación del fondo social de emergencia, la creación de una asesoría de asuntos indígenas. Se creó la ley de hidrocarburos, que beneficiaba a las compañías privadas incluso hasta el 100%, esto ocasiono una baja de ingresos petroleros. Instauro políticas de ajuste que eliminar la gratuidad de los servicios de educación y salud. Además, elevo el precio del combustible lo cual incrementó el costo de la vida en términos generales. Se desarrolla la guerra del Alto Cenepa, la cual fue el último enfrentamiento con Perú.

El populista guayaquileño Abdalá Bucaram Ortiz (cuñado del difunto Jaime Roldós Aguilera), quien tuvo un breve mandato entre el año 1996 y el año 1997, conocido por sus excentricidades como fiestas en la casa presidencial, alto grado de corrupción al favorecer el ingreso a cargos públicos como favores políticos, entre otras. Fueron factores detonantes para su enfrentamiento con el sector empresarial, grupos de clase media e indígenas quienes lo acusaron de corrupción y organizaron protestas para destituirlo en febrero de 1997. Su gobierno con una duración de 6 meses culmino con una supuesta incapacidad mental decretada por el Congreso Nacional, esto se da sin prueba alguna. En la actualidad, Abdala Bucaram vive exiliado en Panamá con graves cargos por corrupción a su haber.

Como vicepresidenta durante el mandato de Bucaram, la Dra. Rosalía Arteaga toma el mando del 6 al 11 de febrero de 1997. Este corto período es producido debido a la dura oposición del Congreso Nacional, el cual alega “vacío constitucional” razón por la cual no se le permitió a Rosalía Arteaga asumir el poder inmediatamente. Finalmente tras un acuerdo, Arteaga renuncio a la presidencia.

Nombrado Presidente interino por El Congreso tras la destitución de Abdalá Bucaram, y al fallido intento de Rosalía Arteaga, sube al mando Fabián Alarcón Rivera, quien fue elegido por una mayoría simple de diputados. Dirigió el país desde agosto 1997 hasta 1998. Recibió un gobierno con una crisis política, debido a que constitucionalmente debió haber tomado el mando Rosalía Arteaga, sin embargo cedió ante Fabián Alarcón. Factores como los bajos ingresos por petróleo, los desastres naturales como el Fenómeno del Niño, la baja inversión extranjera, produjeron la inflación de los precios de los productos básicos ante lo cual el gobierno no actuó de manera adecuada. Las denuncias por contratación ilegal de personal en el congreso fueron la razón para destituirlo de su cargo, y a pesar de haber pagado la fianza, su juicio no se cancelo.

Jamil Mahuad, cuyo gobierno duro 1998-2000. Mahuad es el responsable de ponerle fin a la pugna de territorio con Perú, debido a la firma del Acuerdo de Paz. Sin embargo, en su mandato la crisis económica fue grave, debido a la quiebra masiva de una docena de bancos e instituciones financieras, contra esto, Mahuad expidió la ley del Salvataje Bancario, con lo cual se destino fondos del Estado para atender a los bancos quebrados, factor que desató la migración masiva. Luego de una alta inflación y tras haber decretado feriado bancario y congelado los fondos, su gobierno decide adoptar al dólar como moneda oficial, lo cual afecta a miles de ecuatorianos.

El ocaso de su gobierno se dio por las protestas organizadas por indígenas (CONAIE) y apoyados por algunos coroneles de las fuerzas armadas quienes amenazaban con atacar el palacio.

El 22 de enero del 2000 el Vicepresidente Gustavo Noboa sube al mando (2000-2003). Noboa durante su gobierno mantuvo el dólar, y buscó la recuperación económica del país a través de reformas estructurales. Sin embargo el impacto que la nueva moneda causó a la inflación se fue acumulando. El gobierno además de la indiscriminada subida de precios a principios de enero de 2001 decretó estado de emergencia lo cual le llevo nuevamente a las protestas del pueblo. No obstante, en 2001 la economía dió un vuelco positivo lo que apaciguo las marchas. Finalmente, se llevó a cabo elecciones libres y el Coronel Lucio Gutiérrez triunfa en las elecciones.

El Coronel Lucio Gutiérrez toma el mando en el año 2003 hasta el 2005. Tras liderar el golpe de estado contra Jamil Mahuad. Su mandato sigue los lineamientos de Estados Unidos. Busca disminuir la deuda externa. El golpe a Lucio Gutiérrez se da el 20 de abril de 2005 con la creación del Grupo de Forajidos quienes reclamaban su salida inmediata. Ante esto, las Fuerzas Armadas le quitaron el apoyo, lo que obligó a Lucio Gutiérrez a huir en helicóptero y buscar asilo político en Brasil.

Tras la salida de Lucio Gutiérrez, el congreso nombra a Alfredo Palacio como nuevo Presidente (2005-2007). Dentro de sus promesas están el priorizar la inversión social sobre el pago de la deuda externa. Durante su gobierno busco implementar una reforma para crear una nueva corte suprema.

Rafael Correa Delgado asume la Presidencia de la Republica tras las elecciones del 26 de noviembre de 2006 con el movimiento político "Alianza

País”. Se posesiona el 15 de enero de 2007 y convoca a consulta popular para establecer una Asamblea Constituyente con la cual busca reducir los sueldos de los altos cargos a la mitad y realizar algunas reformas a la constitución 2008. La nueva asamblea Constituyente se instala el 30 de noviembre de 2007 en Manabí con Alberto Acosta como presidente, quien tras divergencias con el Presidente renuncia y se posesiona Fernando Cordero , quien presento el texto redactado de la nueva constitución el 24 de julio del mismo año. Las reformas realizadas a la Constitución del 2008 proponían modificaciones al Código Penal, seguridad ciudadana, entre otros.

La prioridad del primer mandatario es la inversión en programas sociales por sobre el pago de la deuda. El incremento en inversión social a principios de su gobierno fue del 15% con programas como el bono de desarrollo humano, bono de vivienda, gratuidad de medicamentos, entre otros.

El segundo mandato del Economista Rafael Correa inicia el 10 de agosto de 2009 tras las elecciones que fueron adelantadas por la Asamblea, en las cuales consigue el 51,9% de votos, por lo cual no fue necesaria la segunda vuelta.

La nueva legislación redactada en Montecristi dio por terminado la constitución neoliberalista de 1998 y la reemplazó por un modelo socialista del siglo XXI con la cual pretende recuperar el control del estado sobre la economía y otros recursos.

En cuanto al petróleo, incrementó la participación del estado en los ingresos petroleros. Además impulsa programas como el de “minería responsable” y el proyecto Yasuni ITT, con el cual se persigue cuidar la biodiversidad de esta área natural.

La falencia de la política de Correa es la promoción de la dependencia de beneficios paternalistas para la clase desprotegida y promueve muy poco la autogestión e inserción de este sector en el sector económicamente activo; a excepción de la gestión política de la Vicepresidencia, que obliga a las empresas a contratar a una persona con capacidades especiales, por cada 25 empleados.

Ante los antecedentes mencionados, podríamos resaltar la valentía de los socios accionarios de Flashecuador por emprender en una idea innovadora, justo en momentos de crisis a nivel nacional, ya que desde la presidencia de Bucaram en el año 1997 hasta finales del 2006 se vivió en Ecuador una época de profunda inestabilidad y vulnerabilidad económica, política y social, época en la cual se han abierto muy poco las puertas a la inversión extranjera. En su lugar y a propósito de los problemas económicos en el país, en el Ecuador han surgido miles de ideas de emprendimiento para el autosustento, las mismas que han dado lugar a la creación de nuevas plazas de trabajo, y en algunos casos como el de Flashecuador S.A., han sido emprendimientos bien sustentados en las nuevas tendencias como son: el apareamiento de nueva tecnología y el incursionamiento en la tendencia del bienestar en la salud y belleza, surgido a raíz del año 2000 a nivel mundial.

2.4.1.2 FACTOR ECONÓMICO

Entre los factores económicos para el análisis que afectan al Macroambiente se consideraron los siguientes: inflación, tasas de interés activas y pasivas, producto interno bruto, el petróleo, los cuales en el país son los principales indicadores que marcan el desarrollo financiero del país.

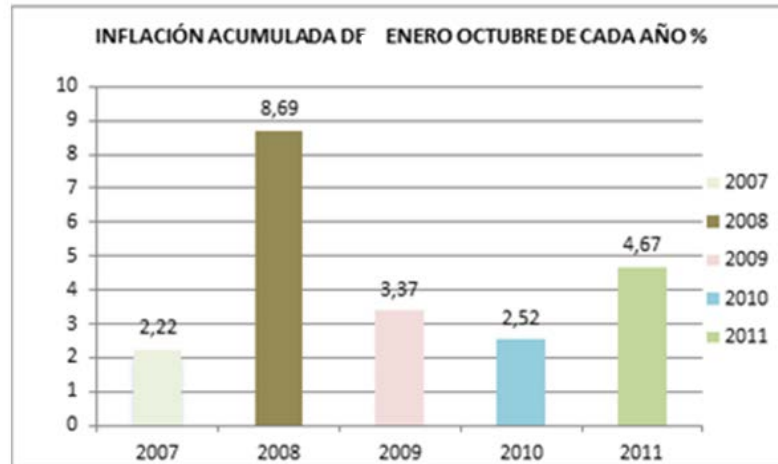
Actualmente, las reformas económicas del Ecuador han obligado al Estado a crear una cultura tributaria, debido a que es ya una constante que los gastos fiscales sean más grandes en relación a los ingresos fiscales.

2.4.1.2.1 INFLACIÓN

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas del pensamiento económico: la existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas, constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.²

² Banco Central del Ecuador [en línea] [consulta 01 de noviembre 2011] disponible http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Gráfico No. 6 Inflación anual



Fuente del Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Byron Alarcón

El crecimiento agregado del precio del consumidor del año, de enero a octubre 2011 es de 4.67%, nivel superior en relación a los años 2007, 2009 y 2010, cuyos porcentajes son de 2.22%, 3.37%, y 2.52% respectivamente. Los mayores incrementos acumulados, según Fuentes del Banco Central del Ecuador, se registraron en las divisiones de consumo de Restaurantes y Hoteles con el 6.34%, Alimentos y Bebidas no alcohólicas 6.24%, en Prendas de Vestir y Calzado 6.23%, y en Educación con el 6.12%.³

La economía ecuatoriana en el 2007, presentó un incremento en la inflación, cerrando el ejercicio económico con un índice del 2.22 %, debido a la existencia de factores negativos que desestabilizaron tanto la economía, como la imagen internacional del país, frente a los inversionistas extranjeros.

³ Fuente del Banco Central

En el año 2008 se cerró el ejercicio económico con un crecimiento inflacionario del 8,69% ocasionado por la crisis mundial, incrementándose el 6,47% con relación al 2007. Desde mediados del 2009 la inflación fue de 3,37% debido a que se desacelera la crisis global y mejoran las condiciones financieras, aunque no se corrigen de manera apreciable los problemas de empleo, inversión y de otros importantes indicadores.

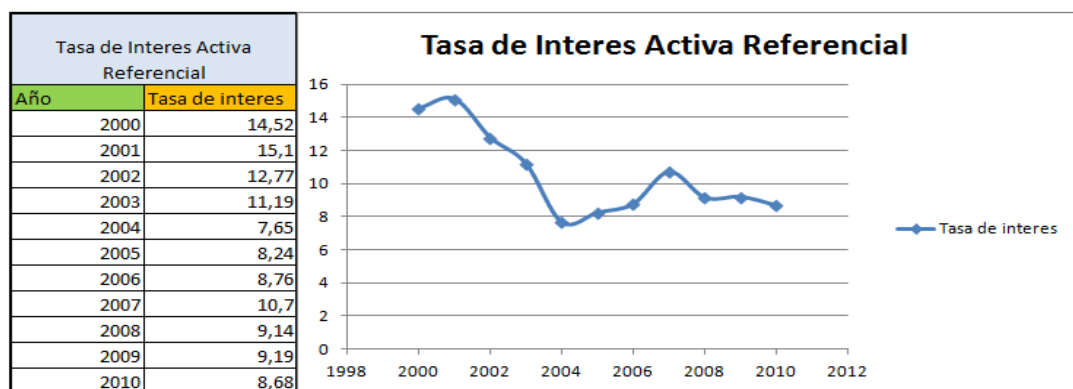
En el año 2010 la inflación alcanzo el 2,52% disminuyendo el 0,85% con relación al 2009, sin embargo en el 2011 la inflación alcanza el 4,67% incrementándose el 2,15% con relación al 2010

La inflación no afecta a la comercialización de productos de belleza de tal manera que los precios se han mantenido constantes; sin embargo el nivel de gastos en la persona incrementa lo que ocasiona una disminución en sus ingresos para dedicarlo a la compra de productos de belleza.

2.4.1.2.2. TASAS DE INTERÉS

Tasa Activa Referencial

Gráfico No. 7 Tasa de interés activa referencial



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Byron Alarcón

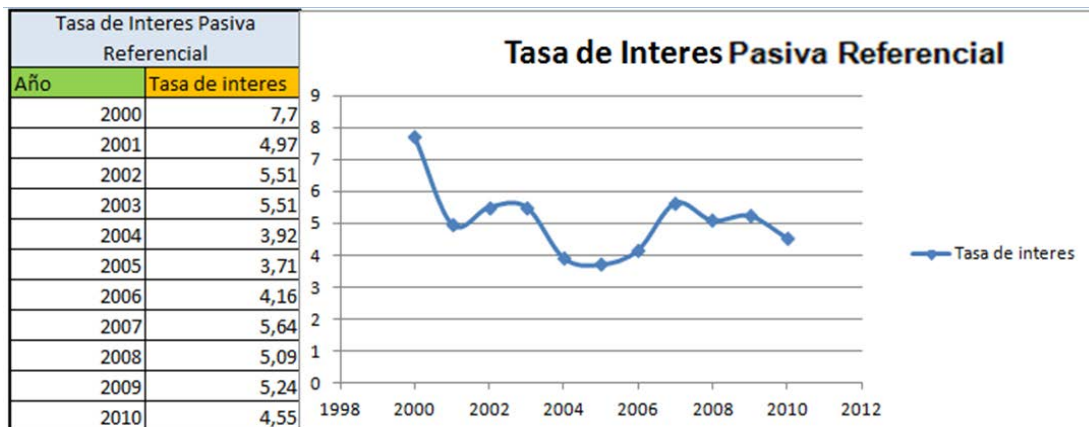
La tasa de interés activa se aplica para transacciones de crédito que otorgan las entidades del sistema financiero como: bancos, mutualistas, y cooperativas, a las industrias, empresas, o a negocios de personas naturales.

Se puede observar en el cuadro adjunto que, el sistema financiero controla los límites mínimo y máximo, para lo cual existe un referencial de la tasa de interés activa, de ahí nace la variedad de tasas de interés para los diversos tipos de créditos, los más utilizados son los créditos comerciales, microcréditos, para la vivienda y de consumo.

La evolución de la tasas de interés activa referencial en el transcurso de los periodos refleja una estabilidad tomando como base de análisis 5 años, en el 2005 con una tasa del 8,24%, y al 2010 con una tasa de 8,68%, con una diferencia de 0.44% cuya variación es mínima, esto significa que al momento de adquirir un préstamo a largo plazo la tasa se va a mantener y si en años posteriores se incrementaría sería mínima.

Tasa Pasiva Referencial

Gráfico No. 8 Tasa de interés pasiva referencial



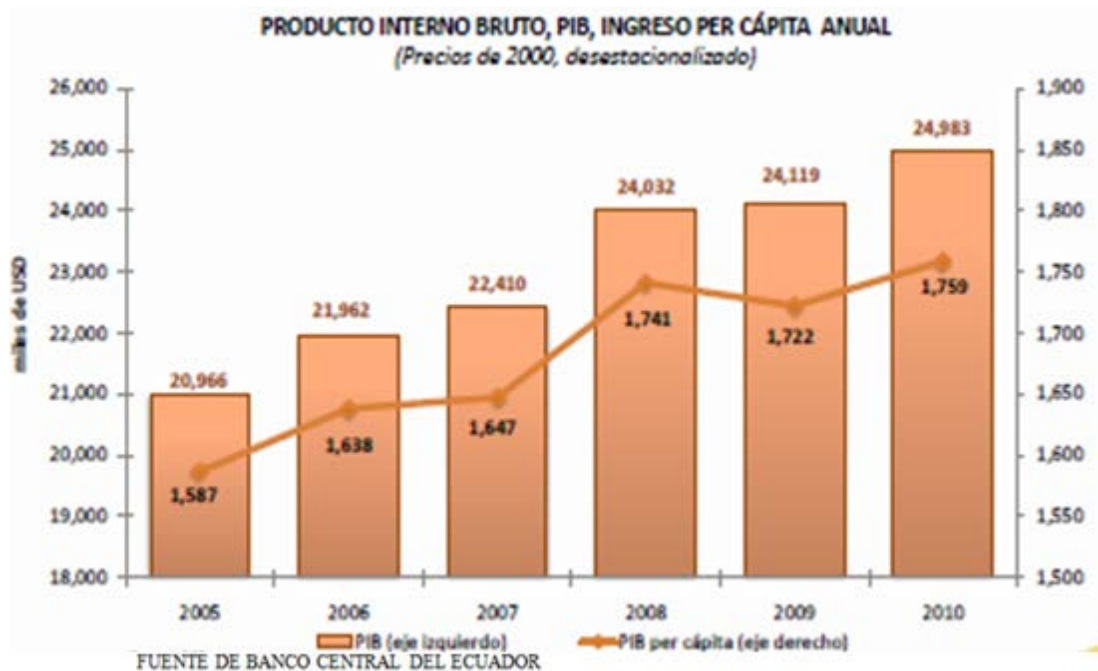
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Byron Alarcón

La tasa de interés pasiva se aplica en los depósitos de ahorro o en operaciones de captación de dinero los mismos que se destinan posteriormente a la colocación en créditos otorgados a sus clientes.

La evolución de la tasa pasiva referencial en un período de análisis de 5 años se ha incrementado en un 0,84%, en el 2005 con una tasa de 3,71%, y en el 2010 con una tasa 4,55%, es importante mencionar la seguridad de realizar actividades de inversión o de depósito de dinero en una institución financiera debido a que las tasas de interés activas se mantienen y su variación anual es mínima.

2.4.1.2.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO - PIB

Gráfico No. 9 Evolución del producto interno bruto

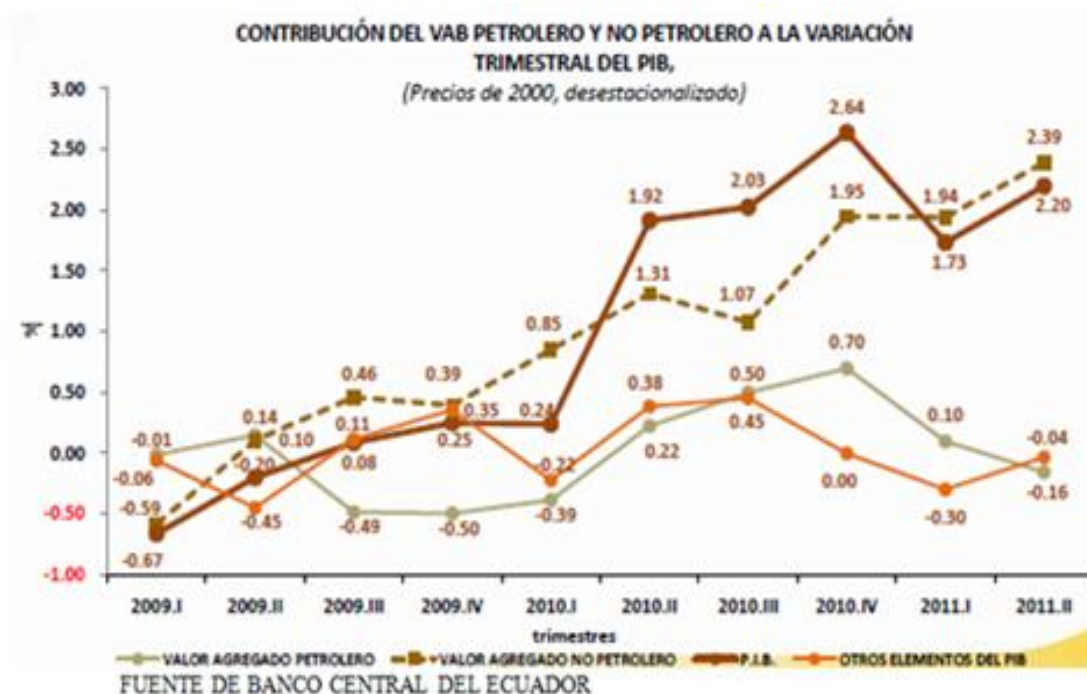


En el año 2010, el PIB per cápita se incremento en 2.12% al pasar de USD 1.722,20 en el 2009 a USD 1.758,80 en el 2010, en relación a la recuperación parcial de la crisis económica mundial del año 2009, alcanzando el PIB un crecimiento del 3.58%⁴.

El PIB en el año 2010 fue de USD 24.983 en relación al 2005 se ha incrementado en USD 4.017, según su trayectoria en el transcurso de los años se puede determinar que va a seguir incrementándose afectando positivamente a la economía del país y sin tener consecuencias negativas a la empresa Flashecuador SA.

2.4.1.2.4 PETRÓLEO

Gráfico No. 10 Evolución del petróleo



⁴ Fuente del Banco Central

Para el segundo trimestre de 2011, en valor agregado bruto de las actividades no petroleras contribuyó previamente a la variación del PIB en 2.39% de su lado, el valor agregado de las actividades petroleras tuvo una participación negativa -0.16% de la variación de PIB de este trimestre⁵.

Es de notar la importancia que tenía la injerencia de la industria petrolera en el segundo trimestre del año 2009, período de recuperación de la crisis económica mundial, en el cual el ingreso per cápita por los recursos petroleros alcanzaba el 14%; mientras que al segundo trimestre del año 2011 la participación del valor agregado del petróleo es negativo.

Lejos de ser ésta una noticia desalentadora, debe más bien ser reconfortante el saber que la economía del país ya no depende de un sólo recurso natural agotable como es el petróleo. La política acertada de Correa de mantener el petróleo bajo tierra en el Yasuní, obliga al Ecuador a buscar y propender el reforzamiento de otras áreas productivas como: el turismo ecológico, la agricultura para la exportación, la manufactura, entre otras.

En resumen, lo que aparentemente resultaría un sacrificio económico para el país al momento, y a futuro resulta en la preservación de valiosos recursos naturales y humano-étnicos.

2.4.1.3 FACTOR SOCIOCULTURAL

Se trata esencialmente de las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación y responsabilidad social.

⁵Banco Central del Ecuador [en línea] [consulta 01 de noviembre 2011] disponible en <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorRea/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro082011.pdf>

La Constitución del año 2008 incorpora un cambio de gran trascendencia, del Estado pluricultural y multiétnico de la Constitución de 1998, al Estado intercultural y plurinacional. En sociedades como la ecuatoriana, marcadas por la desigualdad, no se puede pensar la interculturalidad sin tomar en cuenta los procesos de opresión.

La sociedad ecuatoriana se caracteriza por su diversidad cultural y étnica. Sin embargo, el Estado desde sus orígenes, no ha reflejado dicha realidad y, por tanto, no ha respondido las demandas de la población, en especial de los pueblos y nacionalidades indígenas y étnicas. La plurinacionalidad reconoce a las autoridades de los pueblos y nacionalidades, elegidas de acuerdo a sus tradiciones y costumbres, dentro del Estado unitario en igualdad de condiciones con los demás sectores de la sociedad. Este reconocimiento es la base para desarrollar el buen vivir, ya que se debe tomar en cuenta que el Ecuador al ser pluricultural y multiétnico, cada pueblo tiene sus costumbres y el solo hecho de que ahora sean tomados en cuenta busca garantizar una descentralización al complementar una democracia participativa.

Con respecto a la responsabilidad que tienen las políticas económicas con respecto a la naturaleza, se ha logrado un gran avance al reconocer y enfatizar la dependencia de la economía con la naturaleza, dándole mayor importancia y el respeto que se merece.

Se afirma la necesaria separación entre todas las iglesias y el Estado. Los poderes públicos deberán proteger la libertad religiosa y de culto, entendida como un aspecto del derecho a la libre conciencia, sin discriminaciones de ninguna clase.

En el ejercicio de los derechos sexuales y los derechos reproductivos el carácter laico del Estado, garantiza el respeto de las opciones autónomas

y promueve el rechazo de los dogmatismos. Esto implica el uso de la razón, de los saberes y de la ciencia, lo que significa que las personas tomen decisiones con autonomía en su vida sexual y reproductiva, beneficiándose del progreso científico, sobre la base del acceso a información y educación desprejuiciada y libre. Esta separación es de vital importancia, ya que el poder político y el poder religioso, a pesar de ser contradictorios en algunos aspectos, siempre han sido llevados de la mano e incluso en algunos gobiernos ha sido la base de obtención de votos. En lo que respecta al tema sexual es importante que el Estado ejerza medidas preventivas, dicho de otra manera, concientizar en la juventud el uso de anticonceptivos, con el objetivo de evitar decisiones que pueden llegar a perjudicar no solo a los jóvenes, sino también a sus familias, debido al riesgo que ocasionan las malas prácticas médicas clandestinas.

A partir de la gran crisis de 1999 en donde tuvo lugar el feriado bancario, el país empezó una serie de desfases en su economía, con una inflación que llegó hasta el 100%, en resumen se cuentan en el país dos décadas perdidas de desarrollo.

En Ecuador se ha respondido a la crisis con medidas acordes a una nueva visión post- neoliberal, enfocada en no afectar a los sectores más pobres. El plan de desarrollo busca redireccionar los recursos del Estado en pro de redistribuir el flujo de efectivo del país. Esta nueva tendencia ha logrado movilizar a la ciudadanía a favor de la revolución ciudadana, ya que al dar mayor énfasis a la clase media- baja y baja, no solo contribuyen a su desarrollo sino que garantiza nuevos votantes. Además, se han diseñado y aplicado políticas para blindarse frente a la crisis, políticas de corto plazo para enfrentarla y políticas de mediano y largo plazo para promover un modo de generación de riqueza distinto. De esta forma, se han dado pasos para

evitar la vulnerabilidad del país. Sin embargo de haber tenido más tiempo para cosechar los resultados de la política macroeconómica, esta crisis nos habría afectado mucho menos.

Si bien es cierto, el nuevo gobierno ha manifestado una voluntad expresa de regular con mayor eficacia a los sectores privados de la economía; de ganar márgenes de maniobra y control estatal sobre los dictados de las instituciones multilaterales, las empresas transnacionales y el capital financiero, y de propiciar una más justa redistribución de las ganancias entre lo público y lo privado; sin embargo, para alcanzar todos estos logros se han dictaminado leyes que, en algunos casos, han afectado no solo a las grandes empresas, sino también a las pequeñas y medianas, debido a las constantes alzas salariales e incremento de impuestos que, en algunos casos, han producido el quebrantamiento de ellas, además de la pérdida de empleo de varios sectores poblacionales.

La igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad, implica un reparto orgánico de la riqueza del país, en términos de infraestructura, bienes y servicios considerados necesarios e indispensables para satisfacer las necesidades humanas, y para el funcionamiento eficaz de la economía. Se está dando un gran avance en la integración social y se está garantizando la descentralización del estado al tomar en cuenta que el Ecuador es un país pluricultural y multiétnico, en el cual cada pueblo tiene distintas costumbres y tradiciones. De esta manera se logrará mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, según cada una de sus particularidades.

A través de la atención adecuada y oportuna de la salud, una educación de calidad que favorezca el desarrollo de capacidades, el fomento de la cultura y la adquisición de saberes para la vida que propendan la

obtención de logros individuales y sociales, se busca mejorar la calidad de vida de la población con la creación de condiciones que satisfagan sus necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas. Para ello, el gobierno propone acciones públicas, con un enfoque intersectorial y de derechos, que se concretan a través de sistemas de protección y prestación de servicios integrales e integrados, dando énfasis en los grupos de atención prioritaria, los pueblos y las nacionalidades.

Se busca mejorar la economía del país a través de la inversión en los campos de salud, educación y vivienda, para lo cual ha implementado distintos modelos. Uno de ellos es proporcionar a las familias un bono de desarrollo, para lo cual cada familia debe registrarse y en base a estos datos, como requisito indispensable es especificar si sus hijos están asistiendo a una institución educativa, en donde los textos y materiales son entregados de manera gratuita.

En lo que respecta a la salud, brigadas de personas visitan distintos sectores ofreciendo atención médica gratuita, además de medicinas. Igualmente, la inversión en salud ha beneficiado la infraestructura hospitalaria y centros de salud que ahora están aptos para atender la demanda.

En el campo de la vivienda, se están ofreciendo bonos de desarrollo de hasta cinco mil dólares, con lo cual se erradican las invasiones ilegales de tierra.

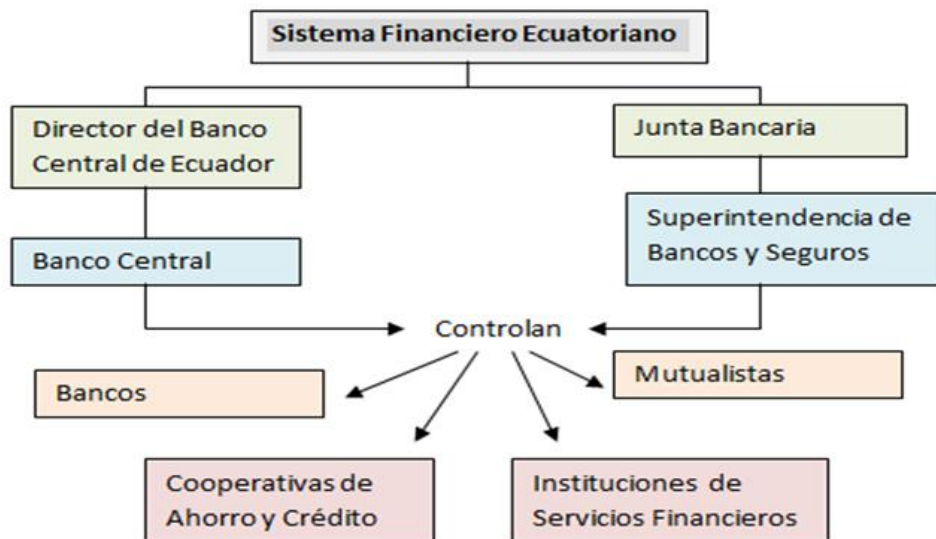
Suplementariamente, se busca desarrollar centros culturales para incentivar el turismo. En base a estos derechos básicos, se busca implementar nuevas fuentes de ingreso que impulsen el intelecto de las personas, en base al desarrollo de tecnologías que den a conocer al país por la calidad de los servicios que presentan en el extranjero.

Al reconocer al Ecuador como un país pluricultural y multiétnico se ha logrado una gran inclusión. Sin embargo, ahora es importante trabajar en una legislación que permita igualdad en las opiniones y decisiones del rumbo del Estado ya que, al conformar una mayoría, opacan los esfuerzos de grupos de minoría.⁶

2.4.1.4 SISTEMA FINANCIERO

El sistema financiero está conformado tanto por instituciones privadas y públicas, las cuales brindan productos financieros como préstamos, depósitos a la vista, inversiones los cuales se encuentran regulados y controlados por organismos competentes.

Gráfico No. 11 Sistema financiero ecuatoriano



Fuente Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
Elaborado por: Byron Alarcón

⁶Basado en Plan del buen vivir Ecuador [en línea] 2011[consulta 29 de agosto 2011] disponible en http://ministeriopatrimonio.ezn.ec/es/biblioteca-virtual/doc_details/198-plan-nacional-del-buen-vivir-resumen

2.4.1.4.1 INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS Y ESTATALES

Instituciones Financieras Privadas

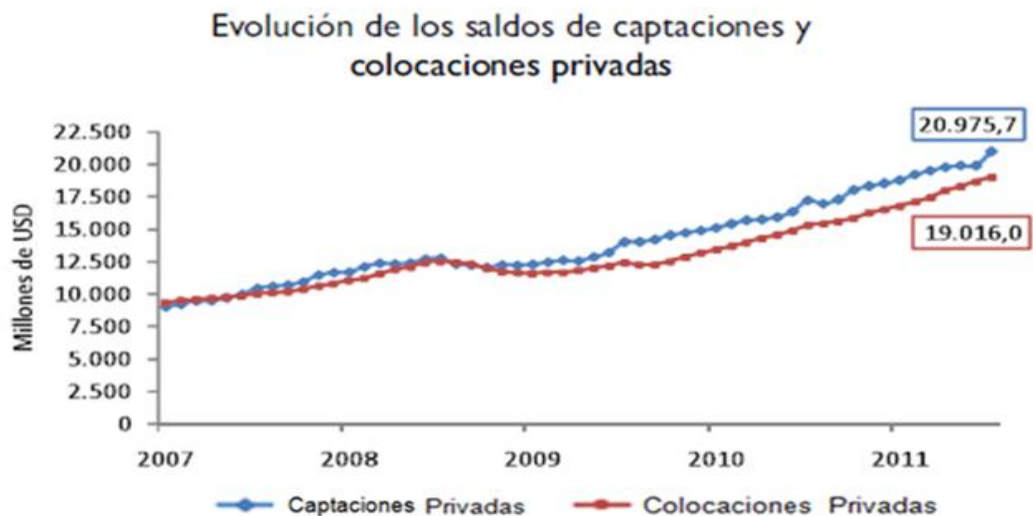
Es sistema financiero privado en el Ecuador está compuesto por: bancos, Cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, las mismas que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Instituciones Financieras Públicas

Las instituciones financieras públicas se caracterizan por ser el estado su único accionista los cuales ofrecen sus servicios al sector productivo, otorgando créditos a agricultores, campesinos, microempresarios, y de esa manera generar producción.

Análisis

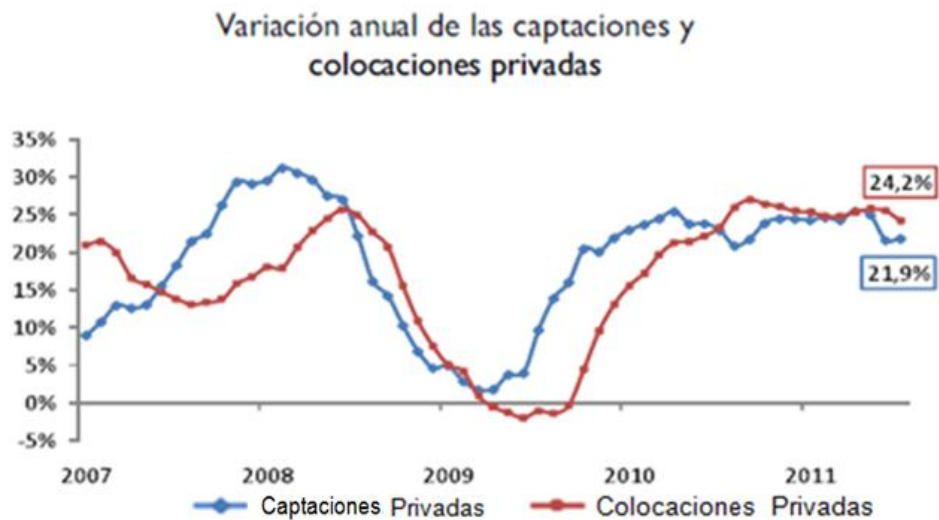
Gráfico No. 12 Evolución de los saldos de captaciones y colocaciones privadas



Fuente: Ministerio de la Coordinación de la Política Económica

En el año 2011 las captaciones de las instituciones financieras privadas alcanzaron USD 20.975,7 millones de dólares mientras que las colocaciones alcanzaron USD 19.016,00 millones de dólares lo que indica que por cada dólar captado por las instituciones financieras noventa centavos son colocados.

Gráfico No. 13 Variación de las captaciones y colocaciones privadas

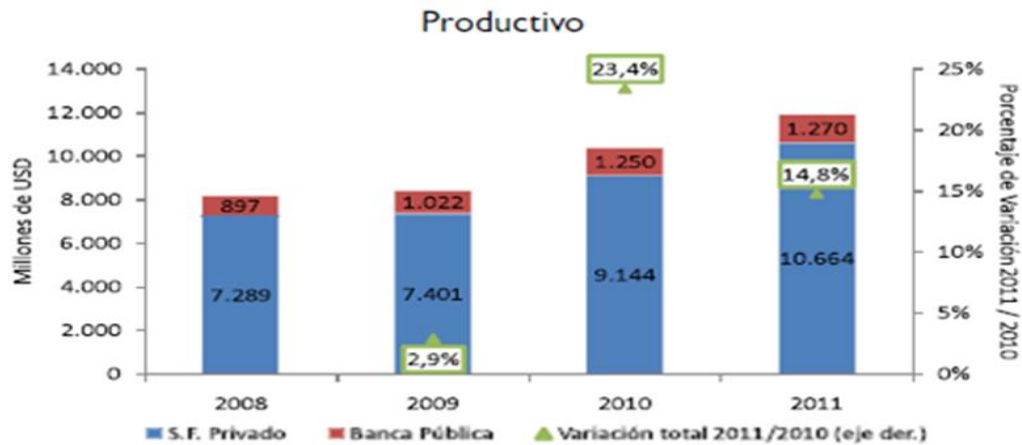


Fuente: Ministerio de la Coordinación de la Política Económica

En el año 2011 las variaciones de las captaciones de las instituciones financieras privadas alcanzaron el 21,9% mientras que la variación de las colocaciones alcanzó el 24,2%.

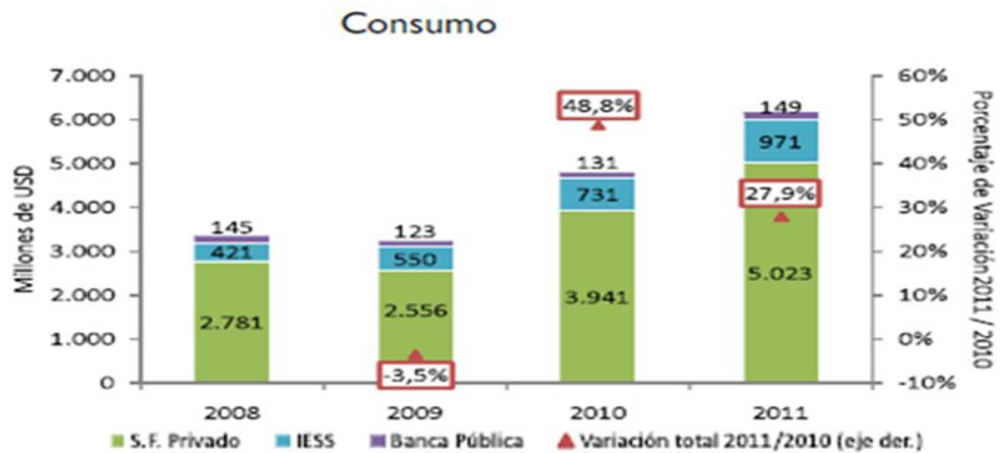
Colocaciones por Producto

Gráfico No. 14 Colocaciones de crédito productivo



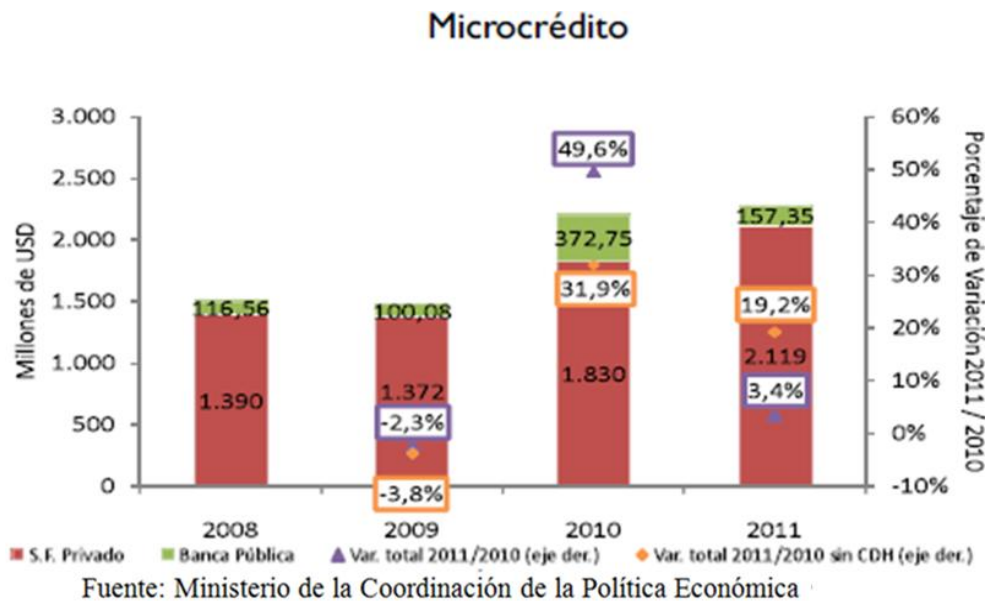
En el sector privado en el 2011 las colocaciones del crédito productivo alcanzó los USD10.664 millones reflejando un incremento del 14,8% en relación al 2010, mientras que en la banca pública las colocaciones fueron de USD1.270 millones.

Gráfico No. 15 Colocaciones de crédito consumo



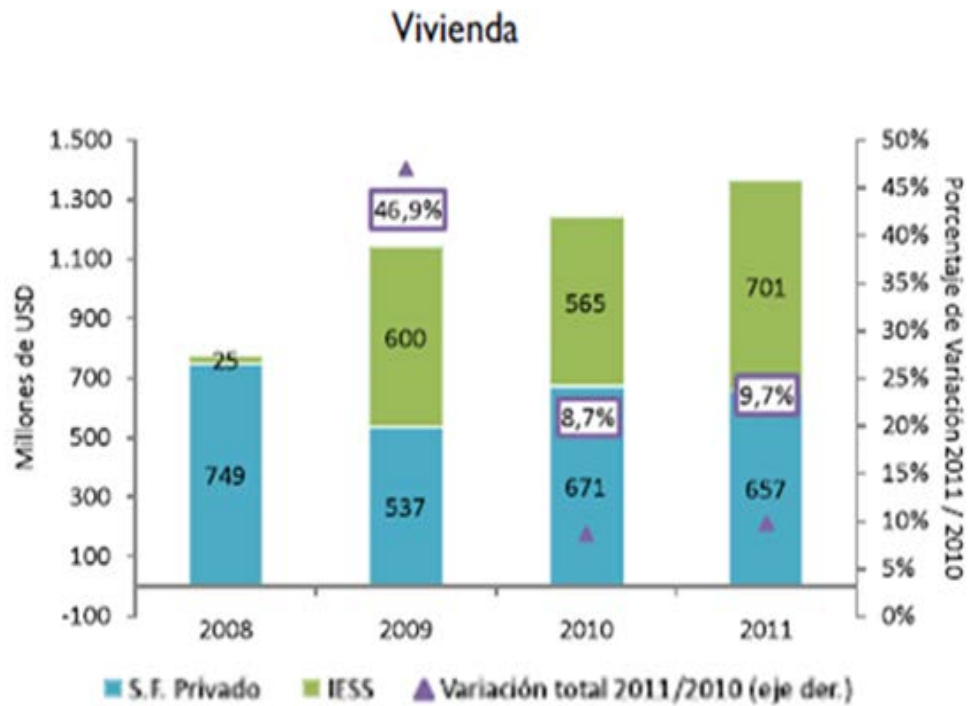
En el sector privado en 2011 las colocaciones del el crédito de consumo alcanzaron los USD 5.023 millones reflejando un incremento del 27,9 % en relación al 2010, mientras que el IESS y la banca pública las colocaciones fueron de USD 971 y USD149 millones respectivamente.

Gráfico No. 16 Colocaciones de microcrédito



En el sector privado, las colocaciones de microcrédito al 2011 alcanzo los USD2.119 millones reflejando un incremento del 3,4%% en relación al 2010, mientras que en la banca pública las colocaciones fueron de USD 157, 35 millones.

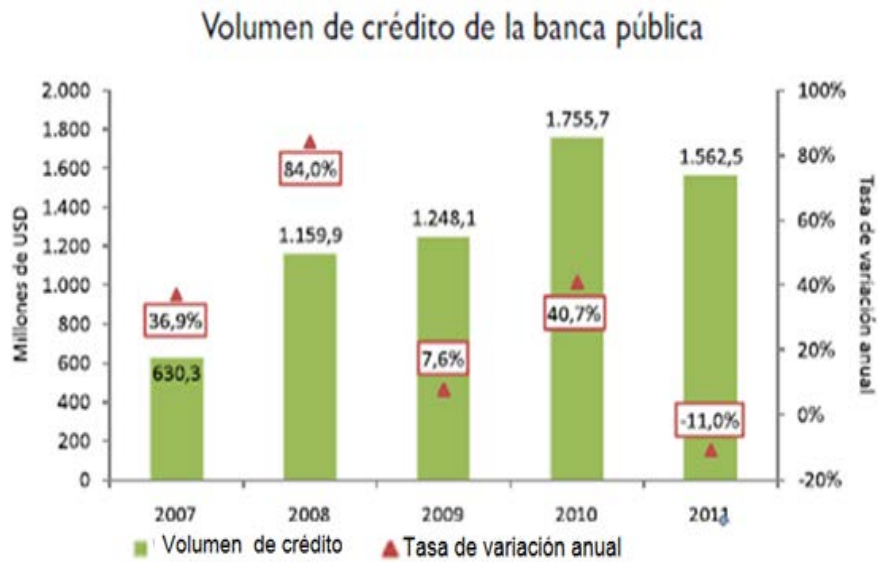
Gráfico No. 17 Colocaciones de crédito vivienda



Fuente: Ministerio de la Coordinación de la Política Económica

Las colocaciones de microcrédito al 2011 alcanzó los USD1.358 millones reflejando un incremento del 9,7% en relación al 2010, con mayor colocaciones se encuentra el IESS con USD 701 millones mientras que en la banca privada las colocaciones fueron de USD657 millones.

Gráfico No. 18 Volumen de crédito de la banca pública



Fuente: Ministerio de la Coordinación de la Política Económica

El volumen de crédito de la banca pública en el 2011 alcanzó los USD 1.562,5 millones reflejando un decremento del 11,0% en relación al 2010.

2.4.2 MICROAMBIENTE

Constituye todos los elementos que participan de forma directa con la organización, los mismos que le permiten a la empresa realizar las operaciones diarias de análisis del Microambiente, lo cual permite establecer cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa.

2.4.2.1 PROVEEDORES

Está integrado por organizaciones y personas las cuales proporcionan bienes o servicios, contribuyendo a las actividades de la empresa.

Entre los principales proveedores y de acuerdo a la aportación a la empresa tenemos los siguientes:

Tabla No. 1 Proveedores

PROVEEDORES	INVENTARIOS	IMPORTACIÓN	PUNTOS DE VENTAS	PUBLICIDAD	OTROS
ADUANA DEL ECUADOR		X			
ALIANZA COMPAÑÍAS DE SEGUROS		X			
ANDRADE CONSTANTE JUAN CARLOS					X
ANDRÉS FERNANDO ARELLANO YEPEZ	X				
BIOMETRIKA S.A.					X
BOWEI TECH CO.LTD		X			
CAICEDO ARMAS MAYRA ALEJANDRA				X	
CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO				X	
CASTILLO VÁSQUEZ RODRIGO FERNANDO				X	
CENTRO COMERCIAL EL CONDADO S. A.			X		
CENTROS COMERCIALES DEL ECHADO			X		
CIUDAD COMERCIAL EL BOSQUE			X		
CIUDAD COMERCIAL EL RECREO			X		
COLONIAL COMPAÑÍA DE SEGUROS		X			
COMERCIAL KYWI S.A.					X
COMPAÑÍA GENERAL DE COMERCIO					X
CONTECON GUAYAQUIL SA				X	
CORPORACIÓN FAVORITA C.A.			X		
CORPORACIÓN EL ROSADO S.A.			X		
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECO					X
CORREOS DEL ECUADOR					X
CRYMALAB	X				
DAQUI JÁCOME LEONOR PATRICIA				X	
DATAFAST			X		
DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A.					X
DILIPA			X		
EDIFICIO ALISAL DE ORELLANA			X		
ELVIA TIPANTASIG			X		
EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.					X
ESCAVILLA SA			X		
FARLETTA S.A.		X			
NOVA IMAGEN					X
GALARZA SIERRA JOSE OCTAVIO					X
INARPI SA.					X
INMOPEVIMAL S.A.			X		
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGUR					X
PUB FOTOS					X

PROVEEDORES	INVENTARIOS	IMPORTACIÓN	PUNTOS DE VENTAS	PUBLICIDAD	OTROS
JURISCON SCC			X		
LAAR COURIER EXPRESS S.A.					X
LATINO MEDIA SERVICES			X		
MARCO ALBERTO BRICEÑO SOTO					X
MARCO ANTONIO QUINTANILLA		X			
MARITIME SERVICES LINE DEL ECU		X			
MASTERCARD BANCO INTERNANCIANA					X
MAXPHONE S.A.			X		X
MICROEMPAQUES S.A.	X				
MILLE DESIGN CIA. LTDA.			X		
MONTAÑO DAVILA CLAUDIA CAROLIN				X	
MQR					X
MUVESA C.A.				X	
OKTECNOLOGY					X
OTECEL S.A.				X	
PAOLA VINTIMILLA MOSCOSO				X	
SENAE		X			
TELECUATRO GUAYAQUIL C.A				X	
TESATEL				X	
TEVEUNO SA				X	
TRANSPUREZA S.C.C				X	
VIAL SHIPPING & REPRESENTACION		X			
VICTOR HUGO QUINTANA ALARCÓN					X
VISA PLATINUM LANPASS					X
VISA TITANIUM		X			
WIN DIRECT					X
ECUASANITAS SA					X
EDIFICIO ALBRA			X		
ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL					X
MQR S.A.					X
METROVISION S.A.				X	
PHONEXCEL S.A.			X		
POLIPAPELERIA SA					X
PUBLIPRINT S.A.				X	
TELEVISIÓN Y VENTAS TELEVENTSA				X	
TERMALIMEX CIA. LTDA.					X
CIUDAD COMERCIAL EL BOSQUE			X		
GEORGE WASHINGTON MURILLO			X		
INMOBILIARIA DEL SOL S.A.			X		

2.4.2.2 CLIENTES

El mercado objetivo lo conforman mujeres y hombres de clase media, media baja y de 25 a 49 años.

Número de habitantes (zona urbana y rural) según fuente del INEC

Gráfico No. 19 Segmentación de clientes

Edades	PICHINCHA	GUAYAS	TOTAL
20-24	277.075	361.908	
25-29	256.410	335.816	
30-34	224.443	304.451	
35-39	200.354	272.022	
40-44	178.390	243.862	
45-49	150.392	207.521	2.373.661
50-54	124.405	169.783	
55-59	103.390	138.661	
	1.514.859	2.034.024	3.548.883

Número de total habitantes zona urbana, información proporcionada por el INEC

Gráfico No. 20 Cliente potencial

SECTOR URBANO					
	Pichincha	%	Guayas	%	Total
FEMENINA	1.004.138	51%	1.557.259	50%	2.561.397
MASCULINA	981.843	49%	1.560.670	50%	2.542.513
	1.985.981	100%	3.117.929	100%	5.103.910

Se consideró este sector debido a que la publicidad y los puntos de venta, se encuentran en el sector urbano, es por ello que se tomó en cuenta el número de habitantes por ciudad, especialmente al sexo femenino de la zona urbana considerándolos como clientes potenciales.

2.4.3 ANÁLISIS INTERNO

Consiste en el análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.

2.4.3.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Flashecuador posee una Junta de Accionistas conformada por la Presidencia Ejecutiva y el Gerente General los mismos que se encargan de tomar las decisiones más importantes, el manejo y logística de la sociedad, adicionalmente cuentan con una Contadora, dos Asistentes Contables, una persona encargada de Marketing y una Recepcionista la cual también se encarga de Recursos Humanos sin embargo debido al crecimiento acelerado de la empresa se hace necesario implementación de nuevos controles para mejorar la veracidad de la información contable administrativa oportuna que sirva como base para la toma de decisiones.

2.4.3.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Cabe anotar la que la tecnología ciertamente juega un papel muy importante en la actualidad de hecho, se considera una ventaja competitiva, sin embargo cabe recalcar que necesita actualización permanente caso contrario sería tecnología obsoleta.

La empresa Flashecuador posee la capacidad tecnológica necesaria para su adecuado funcionamiento como por ejemplo, personal calificado e infraestructura. Dentro de infraestructura, el acceso a internet de banda

ancha facilita el acceso de información, además, la empresa posee un programa administrativo contable funcional, que en otras circunstancias sería de gran utilidad al momento de proporcionar información, sin embargo, la falta de capacitación hace que funcione a la mitad de su capacidad ocasionando trabas al momento de presentar datos contables y administrativos.

2.5 ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS INTERNO

	IMPACTO EN LA EMPRESA				
FORTALEZAS	1	2	3	4	5
Productos innovadores					X
Posicionamiento de la marca en mercado local				X	
Servicio Postventa de excelencia				X	
Canales de distribución masivos					X
	IMPACTO EN LA EMPRESA				
DEBILIDADES	1	2	3	4	5
Dependencia de dos producto				X	
Falta de información financiera real y oportuna					X
Altos costos publicitarios					X
Falta de procesos administrativos acordes al crecimiento actual de la empresa			X		

1: Mínimo Impacto – 5: Mayor Impacto

Flashecuador al poseer productos innovadores y una marca, tiene una gran acogida en el mercado de la belleza, pero al depender de dos productos la empresa se ve obligada a incursionar en nuevos productos

ANÁLISIS EXTERNO:

OPORTUNIDADES	IMPACTO EN LA EMPRESA				
	1	2	3	4	5
Bajos costos de aranceles de importación					X
Acuerdos multilaterales de importación y exportación de Ecuador con América del Sur			X		
Incursión en mercados extranjeros					X
Crecimiento del grupo de consumidores de Ventas por TV					X
Tendencia creciente al cuidado personal				X	
AMENAZAS	IMPACTO EN LA EMPRESA				
	1	2	3	4	5
Incursión de un producto competidor directo					X
Capacidad económica de posibles competidores					X
Leyes proteccionistas en mercados extranjeros			X		
Inestabilidad económica de Ecuador				X	
Presencia de productos (geles, cremas, etc.) y/o servicios (centros de estética)sustitutos			X		

1: Mínimo Impacto – 5: Mayor Impacto

Con el análisis FODA se diagnostico a la empresa y se puede apreciar de una manera general como se encuentra, los costos bajos de importación facilitan la compra de los productos y por ende una mejor rentabilidad al momento de comercializarlos.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

3.1 LAS FINANZAS

3.1.1 DEFINICIÓN DE LAS FINANZAS

“Es el arte, la ciencia de administrar dinero, casi todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero, gastan o invierten dinero, se ocupan del proceso, de las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas entre empresas y gobiernos”.⁷

Las principales áreas en donde intervienen las finanzas es en: el sector financiero, y en la administración de las finanzas en empresas, se encarga del uso eficaz del dinero a través del tiempo afectando directamente a individuos, empresas, organizaciones y estados debido a su aplicación las finanzas se especializan según su campo de acción en: finanzas personales, corporativas y públicas.⁸

3.1.2 ÁMBITO DE LAS FINANZAS EMPRESARIALES

La alta complejidad y competitividad de los mercados requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en el manejo de las empresas, quedarse sólo con índices financieros sin saber la razón de ser de ellos ya no sirve, requiere de un trabajo en equipo que involucre tanto en la planificación, como en las demás funciones administrativas a todos y cada uno de los sectores de la

⁷ Lawrence J. GITMAN, Principios de la Administración financiera decima primera edición: Pearson Addison Wesley 2007. 3p

⁸ Basado en Thompson Ivan Definición de las Finanzas [en línea] 2008[consulta 25 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.promonegocios.net/economia/definicion-finanzas.html>

empresa, conformando un presupuesto financiero el mismo deberá tener claramente en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que inciden en el funcionamiento organizacional, además deberá interrelacionarse el presupuesto financiero con las condiciones tanto previstas como reales, a los efectos de monitorear la evolución de tales indicadores y adoptar las medidas preventivas y reactivas apropiadas encargándose de lograr estos objetivos y del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.⁹

3.2 ESTADOS FINANCIEROS Y SU ANÁLISIS

El análisis va dirigido a evaluar la posición financiera presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

Los datos cuantitativos más importantes utilizados por los analistas son los datos financieros que se obtienen del sistema contable de las empresas, que ayudan a la toma de decisiones. Su importancia radica, en que son objetivos y concretos y poseen un atributo de mensurabilidad.

La Interpretación es la transformación de la información de los estados financieros a una forma que permita utilizarla para conocer la situación financiera y económica de una empresa para facilitar la toma de decisiones a

⁹ Basado en ING. CRUZ, Lezama Generalidades de las finanzas [en línea][consulta 25 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.monografias.com/trabajos35/generalidades-finanzas/generalidades-finanzas.shtml>

los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa.¹⁰

Balance General y Estado de Resultados¹¹

El Balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de una empresa en periodo de tiempo, el estado equilibra los activos de la empresa frente a su financiamiento que puede ser deuda o patrimonio además permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el patrimonio

El Estado de Resultados proporciona un resumen financiero de los resultados operativos (utilidad o pérdida) de la empresa en un periodo de tiempo que por lo general es un año, tomando como parámetros los ingresos y gastos efectuados

3.2.1 ANÁLISIS VERTICAL

Se utiliza para analizar la estructura del Balance General y el de Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical con el objetivo de determinar que tanto representa cada cuenta del en general, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por cien.¹²

¹⁰ Basado en DOMÍNGUEZ, Edgar gestipolis [en línea] 2004 [consulta 10 de noviembre 2011] disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/analfinevelyn.htm>

¹¹ Basado en el libro de Lawrence J. GITMAN, Principios de la Administración financiera decima primera edición: Pearson Addison Wesley 2007. 41p.

¹² Basado en Gerencie.com Análisis Vertical [en línea] [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>

3.2.2 ANÁLISIS HORIZONTAL

En el análisis horizontal determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado.¹³

3.2.3 ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS¹⁴

La información contenida en los Estados Financieros es muy importante para los accionistas, acreedores, y la misma administración de la empresa, la misma que debe ser analizada con el uso de indicadores financieros e interpretaciones con el objetivo de evaluar y supervisar a la empresa el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento, y uso de activos.

Lo más importante del análisis de las razones financieras es la interpretación del valor de la razón según el grupo que corresponda. Las mismas que se interpreta a continuación:

3.2.3.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

La liquidez de una organización se mide por la capacidad de cumplir sus obligaciones a corto plazo a medida que llegan a su vencimiento.

¹³ Basado en Gerencie.com Análisis Horizontal [en línea] [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.gerencie.com/analisis-horizonta.html>

¹⁴ Basado en el libro de Lawrence J. GITMAN, Principios de la Administración financiera decima primera edición: Pearson Addison Wesley 2007. 48p a 62p.

- **Razón corriente:** Mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo se considera aceptable cuando el indicador supera el 1.00, si es menor el indicador es inaceptable y se considera que la empresa no tiene la liquidez suficiente para cubrir con sus obligaciones.
- **Prueba acida:** Esta prueba es semejante al índice corriente, con la excepción de que esta excluye el inventario, que dentro del activo corriente es menos liquido, se recomienda que este indicador llegue a 1.00 o más para que sea aceptable.
- **Capital neto de trabajo:** Establece el valor en USD sobrante al descontar el pasivo corriente del activo corriente.
- **Índice de liquidez inmediata:** Este considera la verdadera magnitud de la empresa al cubrir sus obligaciones de forma inmediata.

3.2.3.2 ÍNDICES DE ACTIVIDAD

Mide que tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir ingresos y egresos. Además es posible evaluar la eficiencia con la que se usa los activos totales.

- **Rotación de inventario:** Este mide la actividad o número de veces que usa el inventario durante un periodo.
- **Plazo promedio de inventario:** Es el promedio de días que permanece el inventario en empresa.

- **Rotación de cuentas por cobrar:** Mide el periodo de tiempo de recuperación que tiene de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.
- **Plazo promedio de cuentas por cobrar:** Indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.
- **Rotación de cuentas por pagar:** calcula el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.
- **Plazo promedio de cuentas por pagar:** Permite visualizar el periodo que la empresa financia sus actividades mediante sus proveedores.
- **Rotación de activos:** indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas, generalmente a mayor rotación de los activos mayor es la eficiencia con la que la empresa está utilizando a sus activos.

3.2.3.3 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades.

- **Razón de deuda:** Mide la proporción de los activos totales que financia los acreedores de la empresa que se utilizan para generar utilidades.

- **Razón pasivo patrimonio:** Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

3.2.3.4 RAZONES DE RENTABILIDAD

Permiten analizar y evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

- **Margen de utilidad neta:** Determina el porcentaje de cada dólar de venta una vez deducidos los costos y los gastos cuando más alto es el porcentaje de utilidad neta es mejor debido a que existe mayor rentabilidad.
- **Rendimiento sobre los activos totales (ROA):** Mide la eficacia de la administración para generar utilidad con la utilización de sus activos disponibles.
- **Rendimiento sobre el patrimonio (ROE):** mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas.

Al realizar el análisis de las razones financieras, como resultado da a conocer cuáles son los puntos críticos de la empresa con el objetivo que la administración tome decisiones las mismas que garanticen el beneficio económico futuro.

3.2.3.5 ANÁLISIS DUPONT

Este análisis reúne al estado de resultados y el balance general en dos medidas de rentabilidad efectivas es el ROE y ROA, fruto de la llamada fórmula Dupont la misma que relaciona los principales indicadores como son: el margen de utilidad neta, la rotación de los activos totales de la

empresa y de su apalancamiento financiero, determinando la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas.¹⁵

Aplicación¹⁶

Margen de utilidad se determina: $\text{Margen} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$

ROA Retorno sobre los activos se determina de la siguiente manera:
 $\text{ROA} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$

ROE Retorno sobre el Capital Propio se determina de la siguiente manera: $\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Total}$

Rotación del Activo se determina de la siguiente manera: $\text{Rotación del Activo} = \text{Ventas} / \text{Activo Total}$

Multiplicador de Apalancamiento se determina de la siguiente manera: $\text{Multiplicador de Apalancamiento} = \text{Activo Total} / \text{Patrimonio Total}$

Operaciones

Multiplicando y dividiendo al ROA por Ventas se obtiene:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$$

Remplazando se genera la siguiente ecuación:

$$\text{ROA} = \text{Margen} \times \text{Rotación de Capital (Ecuación 1)}$$

Multiplicando y dividiendo al ROE por el Activo Total se obtiene:

¹⁵ Basado en el libro de Lawrence J. GITMAN, Principios de la Administración financiera decima primera edición: Pearson Addison Wesley 2007. 68p y70p.

¹⁶ DEL ALCAZAR, Juan Análisis –Dupont [en línea] 2009[consulta 25 de noviembre del 2012] disponible en <http://blog.formaciongerencial.com/2009/05/15/evaluacion-financiera-empresarial-roe-roa-analisis-dupont/>

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}) \times (\text{Activo Total} / \text{Patrimonio Total})$$

Remplazando se genera la siguiente ecuación:

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{Multiplicador de Apalancamiento (ecuación 2)}$$

Combinando la ecuación 1 y la ecuación. 2 se obtiene:

$$\text{ROE} = \text{Margen} \times \text{Rotación de Capital} \times \text{Multiplicador de Apalancamiento}$$

Este análisis es un recurso de gran utilidad para todo directivo y empresario.

3.3 GESTIÓN FINANCIERA

3.3.1 DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA

Son todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. Con el objetivo de lograr una adecuada toma de decisiones en la estructura de la financiación, y está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico, determinando que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para la toma de decisiones de gestión financiera.

3.3.2 FUNCIONES DE LA GESTIÓN FINANCIERA

- Determina las necesidades financieras de la empresa en base a los recursos disponibles.

- Analizar la forma más beneficiosa de adquirir un financiamiento.
- Utilizar los recursos financieros con el objetivo de mantener niveles adecuados de eficiencia y rentabilidad.
- Analizar la viabilidad económica financiera de las inversiones.¹⁷

3.4 LA PLANEACIÓN FINANCIERA

3.4.1 DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

La planeación financiera se fundamenta del análisis económico-financiero realizando proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento y se analizan los efectos de las diversas alternativas sobre los resultados deseados a alcanzar, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros, además la planeación financiera tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios.

Es importante agregar que la principal herramienta para el planeamiento financiero es el presupuesto financiero el cual permite anticipar los probables déficits, desarrolla estrategias para cubrirlos, y a la vez analiza las posibles decisiones de inversión que haya que realizar en el caso de superávit.¹⁸

¹⁷Basado en GIOVANNY, Gómez -GESTIÓN FINANCIERA [en línea] 2001[consulta 11 de noviembre 2011] disponible <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>

¹⁸Basado en MORÁN, Liliana - Planificación financiera [en línea] 2010[consulta 01 de enero del 2012] disponible en <http://www.slideshare.net/Lilianamorivera/planificacion-financiera>

3.4.2 OBJETIVOS DEL PLANEAMIENTO EMPRESARIAL

- Responder de una manera más equilibrada y eficiente a los retos que implica su base de negocio y el entorno en el que ésta se encuentra.
- Proyectar el entorno empresarial para mantener estabilidad económica financiera.

3.4.3 EJECUCIÓN DEL ANÁLISIS Y PLANEACIÓN FINANCIERA

El proceso de planeación financiera comienza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos. En los planes estratégicos se materializa la misión de la empresa, su visión del futuro, y los planes a largo plazo guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo de la empresa.¹⁹

3.4.4 PROCESOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

El proceso de planeación financiera proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades con el fin de lograr los objetivos empresariales que comienzan con los planes financieros a largo plazo, o estratégicos, que conducen a la formación de planes y presupuesto a corto plazo u operativos.

Planes financieros a largo plazo (estratégicos)

Determinan las acciones financieras planeadas de una empresa y su impacto pronosticado, durante periodos que varían de dos a diez años. Forman parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de producción y de mercadotecnia, guían a la empresa hacia el alcance de sus objetivos estratégicos.

¹⁹ Basado en LIC. RIVAS, Olvys y Lic. ESTRADA, Erick - Gestión Financiera [en línea] 2010 [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/acercamiento-planeacion-financiera-gestion-financiera-empresarial.htm>

Estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondos para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento; también incluye la terminaciones de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocios, el reembolso o el retiro de las deudas pendientes y cualquier adquisición planeada.

Planes financieros a corto plazo (operativos)

Especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado en un periodo de uno a dos años, comienza con el pronóstico de ventas. A partir de éste, se preparan los planes de producción, que toman en cuenta los plazos de entrega e incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materias primas que se requieren. Con el uso de estos planes, la empresa puede calcular los requerimientos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se prepara el estado de resultados proforma y el presupuesto de efectivo de la empresa.²⁰

3.5 EL PRESUPUESTO

3.5.1 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

Es la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. en este sentido cabe mencionar que los sistemas presupuestales son un plan de acción dirigido a cumplir una meta

²⁰ Lawerence J. GITMAN, Principios de la Administracion financiera decima primera edición: Pearson Addison Wesley 2007. 509p y510p.

prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.²¹

3.5.2 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO

Los Presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones su importancia radica en:

- Minimizan el riesgo en las operaciones de la organización.
- Mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas.
- Son guías durante la ejecución de programas.
- Inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías,
- Son medios de comunicación entre unidades a determinado nivel.²²

El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.²³

²¹ Basado en Lozano Arvey- Presupuestos [en línea] [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en:[http:// www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml)

²² Basado en Lozano Arvey - Presupuestos [en línea] [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en [http:// www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml)

²³ Basado en LAGOS, Víctor - Presupuestos [en línea] 2004 [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>

3.5.3 TIPOS DE PRESUPUESTO

Según su Flexibilidad

Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados se elaboran para un solo nivel de actividad.

Flexibles o Variables se elaboran para diferentes de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

Según el Periodo que Cubren

Corto Plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

Largo Plazo Se elaboran para tener un control a largo plazo en planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas.

Según el Campo de Aplicabilidad en la Empresa

De Operación o Económicos se elabora la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente y se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas.

Financieros se elabora con el fin de realizar el cálculo de partidas y rubros que inciden fundamentalmente en el balance.

Según el Sector en el Cual se Utilicen

Presupuestos del Sector Público cuantifican los recursos que requieren la operación normal de los organismos y las entidades públicas.

Presupuestos del Sector Privado. Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales²⁴

3.6 DECISIONES FINANCIERAS DE CORTO PLAZO

Las decisiones a corto plazo suelen asociarse con el término capital de trabajo neto, este término no es más que la diferencia entre los activos y pasivos circulantes, es normal que se presenten decisiones financieras a corto plazo cuando una empresa adquiere inventarios, paga a proveedores y vende sus productos en el transcurso de un año a cambio de efectivo.

Las decisiones a corto plazo son más fáciles pero no son menos importantes que las decisiones a largo plazo, pero debido a que se puede detectar oportunidades de inversión de capital rentables, encontrar el indicador óptimo de endeudamiento, sin embargo no existe preocupación adecuada en la administración de los fondos a corto plazo. La planificación financiera de corto plazo nos permite determinar los excedentes o déficit previstos según los estados financieros proforma. Esta cuantificación es la que nos permite desarrollar estrategias de inversión en el caso de excedentes y estrategias de financiamiento en casos en que se proyecte un déficit.²⁵

²⁴ Basado en LAGOS, Víctor - Presupuestos [en línea] 2004 [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>

²⁵ Basado en Quintero, Julio Planificación Financiera [en línea] 2009 [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>

3.6.1 CAPITAL DE TRABAJO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS CORRIENTES

La administración del capital de trabajo se encarga de manejar los activos y pasivos circulantes de tal manera que se mantenga un nivel aceptable

Los principales activos circulantes son la caja, cuentas por cobrar, inversiones, y el inventario, debido a que estos activos mantienen un nivel recomendable de liquidez, mientras que los pasivos circulantes de mayor relevancia son cuentas por pagar, obligaciones financieras y los pasivos acumulados debido a que son fuentes de financiamiento de corto plazo²⁶

3.6.1.1 CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO ²⁷

Es el tiempo que transcurre desde el inicio de producción o adquisición de inventarios hasta el cobro del efectivo de la venta del producto, depende del tiempo que se requiere pagar las cuentas por pagar, el tiempo de recuperación de la cartera de las cuentas por cobrar, y el tiempo que rota el inventario en la empresa.

En general las empresas tienen un ciclo de efectivo positivo, por lo que requieren financiamiento para los inventarios y, a mayor ciclo de efectivo, mas financiamiento se requerirá, y entre más corto sea el ciclo de efectivo menor será la inversión en inventario y por consecuencia el total de activo rotará mas.

Para lograr una administración eficiente del ciclo de conversión del efectivo se debe utilizar las siguientes estrategias:

²⁶Basado en GIOVANNY, Gómez -GESTIÓN FINANCIERA [en línea] 2001[consulta 19 de noviembre 2011] disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/administracioncapitaltrabajo.htm>

²⁷Basado en el libro de Lawrence J. GITMAN, Principios de la Administración financiera decima primera edición: Pearson Addison Wesley 2007. 514p a 518p.

- Cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia de la empresa,
- Rotar el inventario lo más rápido posible,
- Cobrar las cuentas por cobrar lo más rápido posible,

Financiamiento de las necesidades del ciclo de conversión del efectivo

El ciclo de conversión de efectivo se usa como base para analizar cómo la empresa financia su inversión, se debe considerar la diferencia entre las necesidades permanentes y temporales para establecer qué tipo de estrategia de financiamiento utiliza la empresa

Necesidades de financiamiento permanentes: Se caracteriza por la inversión constante en activos operativos como resultado de las ventas constantes a través del tiempo

Necesidades de financiamiento temporales: Se caracteriza por la inversión constante en activos operativos que varía con el transcurso del tiempo como consecuencia de las ventas cíclicas

Estrategia agresiva de financiamiento: Por medio de la cual la empresa financia sus necesidades temporales con deuda a corto plazo y sus necesidades permanentes con deuda a largo plazo

Estrategia conservadora financiamiento: Por medio de la cual la empresa financia sus necesidades temporales como permanentes con deuda a largo plazo

3.6.1.2 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS²⁸

El objetivo de la administración de inventarios consiste en rotar el inventario tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a los desabastecimientos la administración de inventarios, tiene dos aspectos que se contraponen, por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, y por otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente, determinando la importancia de la administración del inventario en una empresa

Costo total del inventario: es el costo total de pedido y mantenimiento de la empresa

Lote Óptimo: Es la cantidad óptima de pedido debido a que disminuye al mínimo la función del costo.

Punto de Reorden: Es el momento donde se debe realizar el pedido, el director de finanzas debe hacer el pedido antes de que se agote el presente inventario considerando el número de días necesarios para que el proveedor reciba y procese la solicitud, así como el tiempo en que los artículos estarán en tránsito.

Inventario de Seguridad: Es el inventario adicional que se mantiene para evitar la escasez de artículos debido a que las empresas deben mantener ciertas existencias de seguridad para hacer frente a una demanda mayor que la esperada. Estas reservas se crean para amortiguar los choques o situaciones que se crean por cambios impredecibles en las demandas de los artículos.

²⁸ Basado en el libro Lawrence J. GITMAN, Principios de la Administración financiera decima primera edición: Pearson Addison Wesley 2007. 518p a 521p

3.7 ANÁLISIS MARGINAL

El análisis marginal es aplicable a cualquier caso de unidad económica, permite calcular el punto de maximización de utilidades de una empresa, calcula los rendimientos marginales crecientes debido a que por que cada unidad comercializada genera un ingreso adicional dado por el precio de venta, se examinan los efectos incrementables en la rentabilidad ocupándose del efecto que se refleja en la utilidad si se produce y se vende una unidad más. Para que este análisis pueda aplicarse a la maximización de utilidades se debe identificar los ingresos, los costos fijos y variables, y el número de unidades vendidas al año con el objetivo de determinar la utilidad marginal unitaria por producto

Costo marginal: Es el costo adicional que se obtiene al producir y comercializar una unidad más de un producto o servicio, mide el incremento del costo con respecto al incremento de la cantidad comercializada.

Ingreso marginal: Es el ingreso adicional que se obtiene al comercializar una unidad más de un producto o servicio, se relaciona con el incremento del volumen de ventas.

Utilidad marginal: es el resultado que se obtiene por la diferencia de los ingresos y costos marginales determinado la utilidad adicional por producto comercializado.²⁹

²⁹ Basado en <http://es.scribd.com/doc/32268639/ANALISIS-MARGINAL> y en el libro de Alberto Ortiz Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico segunda edición; McGRAW-HILL 2005. 170p.

3.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio estudia la relación que se da entre la costos, gastos, volumen de ventas y utilidades estableciendo cuanto se tiene que comercializar para cubrir con los costos fijos y variables en unidades y valores económicos, obteniendo como utilidad operacional cero, debido a que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos, además se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa.

Para calcular el punto de equilibrio en unidades se calcula en base a la siguiente fórmula.

$$\text{PE UNIDADES} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO DE VENTA} - \text{COSTOS VARIABLES UNITARIO}}$$
$$\text{PE UNIDADES} = \frac{\text{CF}}{\text{PV} - \text{CVU}}$$

Para calcular el punto de equilibrio en ventas se calcula en base a la siguiente fórmula.³⁰

$$\text{PE VENTAS} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - (\text{GASTOS VARIABLES} / \text{VENTAS TOTALES})}$$
$$\text{PE VENTAS} = \frac{\text{CF}}{1 - (\text{GV} / \text{VT})}$$

3.9 CAPACIDAD INSTALADA

Es la cantidad máxima que se usa para hacer referencia al volumen de producción que puede obtenerse en un período determinado dependiendo del conjunto de bienes de capital que la industria posee, y que posee un límite a la oferta. Por lo general en la empresas la capacidad instalada no se

³⁰ Basado en VAQUIRO, Jose Punto de Equilibrio [en línea] 2006[consulta 20de enero del 2012] disponible en <http://pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

usa en su totalidad debido a que hay algunos bienes que se emplean sólo en forma limitada puesto que ellos tienen un potencial superior al de otros bienes de capital que intervienen en forma conjunta en la producción de un bien determinado. Cuando hay situaciones de recesión o de crisis el porcentaje de la capacidad instalada utilizada tiende a disminuir, mientras que se incrementa la capacidad ociosa o no utilizada. Este último término se usa equivocadamente para hacer referencia a los recursos naturales que las empresas, por razones de costos o por causas de la estrechez del mercado, no están en condiciones de explotar en un momento dado: así hay tierras que no conviene utilizar porque sus rendimientos son muy pobres y producirían bienes a un costo mayor que el que puede aceptar el mercado; hay recursos hidroeléctricos que no tiene sentido desarrollar por cuanto la capacidad de generación eléctrica ya instalada es suficiente para atender la demanda, etc. Es un error frecuente pensar que la producción puede siempre utilizar por completo todos los recursos naturales y de capital disponibles: la utilización o no de un factor productivo depende, en última instancia, de consideraciones económicas y no puramente técnicas, por lo cual no tiene sentido incorporar a la producción aquellos elementos que darían por resultado un precio más alto que el del mercado.³¹

Para realizar el análisis de la capacidad instalada es importante considerar los siguientes factores:³²

Capacidad utilizada: Es la cantidad de productos comercializados en un periodo de tiempo

³¹ Diccionario Economía - Administración - Finanzas – Marketing [en línea] consulta 21 de enero 2012] disponible en http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CAPACIDAD_INSTALADA.htm

³² Basado en el libro de Alberto Ortiz Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico segunda edición; McGRAW-HILL 2005. 303p y 304p.

Capacidad subutilizada: Es la diferencia de productos entre la capacidad instalada y la capacidad utilizada los mismos que no fueron comercializados.

Ventas potenciales: Es el total de ingresos que la empresa puede tener al comercializar toda la capacidad instalada

Costos potenciales: Son todas las deducciones que la empresa podría tener al comercializar toda la capacidad instalada

Resultados potenciales: Es la utilidad o pérdida que podría tener la empresa al comercializar toda la capacidad instalada

Costo de oportunidad: Es el valor en USD que la empresa está dejando de ganar al subutilizar la capacidad instalada

Apalancamiento operacional: Este indicador establece lo que deja la empresa de ganar por cada dólar de venta al subutilizar la capacidad instalada.

Es importante mencionar que al subutilizar la capacidad instalada o cuando ocurre disminución en el uso la capacidad instalada, los costos fijos unitarios tienden a crecer de manera exponencial y los costos totales se incrementan, y como resultado la utilidad será mucho menor al no comercializar toda la capacidad instalada

CAPITULO 4

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

4.1 ANÁLISIS FINANCIERO

4.1.1 ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

4.1.1.1 ESTADO DE RESULTADOS – ANÁLISIS HORIZONTAL

RUBROS	2011	2010	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
VENTAS 12%	798.899,80	787.873,60	11.026,20	1,40%
VENTAS 0%	219,46	500,00	-280,54	-56,11%
DEVOLUCIONES	-2.987,81	-5.527,34	2.539,53	-45,94%
VENTAS NETAS	796.131,00	782.846,00	13.285,00	1,70%
(-) Costo de Ventas	239.271,50	141.454,40	97.817,10	69,15%
Inventario Inicial	93.523,64	22.446,73	71.076,91	316,65%
(+) Compras Netas	215.674,20	212.531,30	3.142,90	1,48%
IMPORTACIÓN DE BIENES	168.783,90	117.366,30	51.417,60	43,81%
COMPRA DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL CONTRIBUYENTE	46.890,24	95.164,99	-48.274,75	-50,73%
(-) Inventario Final	-69.926,30	-93.523,60	23.597,30	-25,23%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	556.860,00	641.391,90	-84.531,90	-13,18%

Dentro del análisis comparativo de diciembre 2010 frente diciembre 2011 se puede establecer que:

Las ventas totales alcanzaron la suma de USD 787.873,60 reflejando un crecimiento de USD 11.026,20 frente a diciembre de 2010, equivalente a un incremento del 1.40%.

El costo de ventas en diciembre del 2011 fue de USD 239.271,50 reflejado un crecimiento de USD 97.817,10 frente a diciembre de 2010, equivalente a un incremento del 69,15%.

GASTOS	2011	2010	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
HONORARIOS PROFESIONALES	0,00	3.294,06	-3.294,06	-100,00%
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	69.391,10	50.461,85	18.929,25	37,51%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7.236,57	7.487,51	-250,94	-3,35%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	291,53	1.219,55	-928,02	-76,10%
SUMINISTROS Y MATERIALES	10.547,87	5.912,83	4.635,04	78,39%
INTERESES BANCARIOS	6.515,12	4.115,94	2.399,18	58,29%
SEGUROS Y REASEGUROS	3.110,60	1.251,20	1.859,40	148,61%
GASTOS DE GESTIÓN	16.231,32	40.620,66	-24.389,34	-60,04%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	771,40	1.642,59	-871,19	-53,04%
GASTOS DE VIAJE	9.560,54	23.038,62	-13.478,08	-58,50%
DEPRECIACIÓN	25.857,62	18.076,22	7.781,40	43,05%
SERVICIOS PÚBLICOS	17.453,17	16.527,04	926,13	5,60%
PAGO POR OTROS SERVICIOS	40.019,19	34.738,03	5.281,16	15,20%
REMUNERACIÓN	71.196,10	65.589,61	5.606,49	8,55%
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	278.182,00	273.976,00	4.206,00	1,54%
GASTOS DE VENTAS				
GASTO PUBLICIDAD	176.289,21	176.849,80	-560,59	-0,32%
GASTO TRANSPORTE	4.864,58	5.609,32	-744,74	-13,28%
GASTO COMISIONES	46.300,53	52.983,76	-6.683,23	-12,61%
TOTAL GASTOS DE VENTAS	227.454,00	235.443,00	-7.989,00	-3,39%
TOTAL GASTOS	505.636,00	509.419,00	-3.783,00	-0,74%
UTILIDAD O PERDIDA	51.223,50	131.973,00	-80.749,50	-61,19%

Los gastos administrativos se incrementaron en USD 4.026,00 alcanzando la cantidad de USD 278.182,00 frente al 2010, los gastos de

ventas tuvieron un decrecimiento de USD 7.989,00 alcanzando la cantidad de USD 227.454,00 frente al 2010 que fue de USD 235.443.00.

4.1.1.2 ESTADO DE RESULTADOS – ANÁLISIS VERTICAL

RUBROS	VALORES	% 31/12/2011	VALORES	% 31/12/2010
VENTAS 12%	798.899,80	100,00%	787.873,60	100,00%
VENTAS 0%	219,46	0,03%	500,00	0,06%
DEVOLUCIONES	-2.987,81	-0,37%	-5.527,34	-0,70%
VENTAS NETAS	796.131,00	99,65%	782.846,00	99,36%
(-) Costo de Ventas	239.271,50	29,95%	141.454,40	17,95%
Inventario Inicial	93.523,64	11,71%	22.446,73	2,85%
(+) Compras Netas	215.674,20	27,00%	212.531,30	26,98%
IMPORTACIÓN DE BIENES	168.783,90	21,13%	117.366,30	14,90%
COMPRA DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL CONTRIBUYENTE	46.890,24	5,87%	95.164,99	12,08%
(-) Inventario Final	-69.926,30	-8,75%	-93.523,60	-11,87%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	556.860,00	69,70%	641.391,90	81,41%

Dentro del análisis comparativo de diciembre 2010 frente diciembre 2011 se puede establecer que:

La estructura del estado de resultados ha sufrido las siguientes variaciones: el costo de ventas en el año 2011 alcanzo el 29,95%, incrementándose el 12% en relación al año 2010 donde el costo de venta alcanzo el 17,95%, el crecimiento del costo de ventas se vio reflejado en la utilidad bruta la misma que decrecido en 11,44% frente al año 2010

GASTOS	VALORES	% 31/12/2011	VALORES	% 31/12/2010
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
HONORARIOS PROFESIONALES	0,00	0,00%	3.294,06	0,42%
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	69.391,10	8,69%	50.461,85	6,40%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7.236,57	0,91%	7.487,51	0,95%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	291,53	0,04%	1.219,55	0,15%
SUMINISTROS Y MATERIALES	10.547,87	1,32%	5.912,83	0,75%
INTERESES BANCARIOS	6.515,12	0,82%	4.115,94	0,52%
SEGUROS Y REASEGUROS	3.110,60	0,39%	1.251,20	0,16%
GASTOS DE GESTIÓN	16.231,32	2,03%	40.620,66	5,16%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	771,40	0,10%	1.642,59	0,21%
GASTOS DE VIAJE	9.560,54	1,20%	23.038,62	2,92%
DEPRECIACIÓN	25.857,62	3,24%	18.076,22	2,29%
SERVICIOS PÚBLICOS	17.453,17	2,18%	16.527,04	2,10%
PAGO POR OTROS SERVICIOS	40.019,19	5,01%	34.738,03	4,41%
REMUNERACIÓN	71.196,10	8,91%	65.589,61	8,32%
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	278.182,00	34,82%	273.976,00	34,77%
GASTOS DE VENTAS				
GASTO PUBLICIDAD	176.289,21	22,07%	176.849,80	22,45%
GASTO TRANSPORTE	4.864,58	0,61%	5.609,32	0,71%
GASTO COMISIONES	46.300,53	5,80%	52.983,76	6,72%
TOTAL GASTOS DE VENTAS	227.454,00	28,47%	235.443,00	29,88%
TOTAL GASTOS	505.636,00	63,29%	509.419,00	64,66%
UTILIDAD O PERDIDA	51.223,50	6,41%	131.973,00	16,75%

Los gastos administrativos y de ventas registran una variación mínima los mismos que no son representativos, mientras que la utilidad decreció en el 2011 de 16,75% al 6,41% con relación al 2010 la diferencia es de 10,34% de tal manera que la utilidad decrece en USD 80.749,5. Es importante anotar

que la variación en la utilidad es consecuencia de un incremento del costo de venta debido a la adquisición de un nuevo producto.

4.1.1.3 BALANCE GENERAL – ANÁLISIS HORIZONTAL

ACTIVO	2011	2010	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA CHICA ADMINISTRACIÓN	300,00	150,00	150,00	100,00%
BANCO PICHINCHA CTA.	23.197,41	77.342,30	-54.144,89	-70,01%
UNIBANCO CTA. CTE.175244752	938,04	6.018,69	-5.080,65	-84,41%
COOPERATIVA CACPECO	0,00	12,12	-12,12	-100,00%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	0,00	1.919,15	-1.919,15	-100,00%
IMPORTACIÓN EN TRÁNSITO	52.244,00	35.826,63	16.417,37	45,82%
CUENTAS POR LIQUIDAR	3.530,75	998,21	2.532,54	253,71%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	12.491,82	1.000,00	11.491,82	1149,18%
CRISTINA MOYA	0,00	200,00	-200,00	-100,00%
CUENTAS X COBRAR LORENA MOYA	4.856,18	33.090,12	-28.233,94	-85,32%
ANTICIPO SUELDOS	4.400,89	620,00	3.780,89	609,82%
INVENTARIOS	69.926,30	93.523,60	-23.597,30	-25,23%
IVA COMPRAS	158.701,06	100.358,63	58.342,43	58,13%
RETENCIÓN EN LA FUENTE IVA	25.772,56	26.199,36	-426,00	-1,63%
RETENCIÓN EN LA FUENTE POR VENTAS	18.756,79	14.472,52	4.284,27	29,60%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	375.116,00	391.731,30	-16.615,53	-4,24%
ACTIVO FIJO				
TERRENOS	133.860,21	81.671,44	52.188,77	63,90%
EDIFICIOS	206.593,26	50.865,10	155.728,16	306,16%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA EDIFICIOS	-12.300,06	-4.518,10	-7.781,96	172,24%
MUEBLES Y ENSERES	42.079,55	27.272,18	14.807,37	54,29%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-4.942,64	-5.145,32	202,68	-3,94%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	5.858,84	4.795,80	1.063,04	22,17%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-3.375,41	-3.496,42	121,01	-3,46%
VEHÍCULO	72.144,35	72.144,35	0,00	0,00%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-21.579,01	-22.957,74	1.378,73	-6,01%
TOTAL ACTIVO FIJO	418.339,00	200.631,30	217.707,80	108,51%
OTROS ACTIVOS				
OTROS GASTOS ANTICIPADOS	779,02	339,51	439,51	129,45%
TOTAL OTROS ACTIVOS	0,00	339,51	-339,51	-100,00%
TOTAL ACTIVO	793.455,00	592.702,10	200.752,76	33,87%

Con el objetivo de determinar cuál fue el crecimiento o decrecimiento de las cuentas y analizar el comportamiento de la empresa en un periodo. Se realiza el análisis comparativo de diciembre 2010 frente diciembre 2011 en donde se puede establecer que:

El total del Activo al 31 de diciembre del 2011 fue de USD 793.455; lo que reflejó un crecimiento de USD 200.752,76, frente al mes de diciembre 2010 que fue de USD 592.702,10, lo cual es un crecimiento equivalente al 33,87%

Dentro de los Activos, las principales cuentas del balance sufrieron las siguientes variaciones:

Los activos fijos crecieron en USD 217.707,80 respecto al año 2010, cerrando en una suma de USD 418.339,00 lo que representa un 108,51%. Adicionalmente, un cambio importante respecto al valor, se dio en la cuenta Edificios, esto, debido a su incremento al valor de USD 155.728,16, lo que porcentualmente representa un 306,16%, con respecto al 2010. Por otro lado, dentro de las cuentas bancarias tenemos: En la cuenta Banco de Pichincha se encuentra una disminución en su saldo de USD 54.144,89 respecto al 2010, por lo que esta cuenta se cierra con un valor de USD 23.197,41, equivalente a un decrecimiento porcentual de 70,01%. En el estado de cuentas Unibanco los valores decrecieron en USD 5080,65 con respecto al 2010, cerrando en una suma de \$938,04, lo que equivale a un decrecimiento porcentual de 84,41%. Como consecuencia, la empresa no tiene liquidez inmediata, debido a que se usó fondos propios para la adquisición de activos fijos.

PASIVOS	2011	2010	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
PASIVO CORRIENTE				
IVA POR PAGAR	232.953,93	192.604,65	40.349,28	20,95%
RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR	1.467,11		1.467,11	-
PROVEEDORES	9.604,54	6.737,72	2.866,82	42,55%
IESS POR PAGAR	4.335,65	2.068,89	2.266,76	109,56%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	248.361,00	201.411,30	46.949,97	23,31%
PASIVO NO CORRIENTE				
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	154.452,15	51.872,86	102.579,29	197,75%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	154.452,20	51.872,86	102.579,29	197,75%
TOTAL PASIVOS	402.813,00	253.284,10	149.529,26	59,04%

Con la ejecución de este análisis, se busca determinar la variación absoluta o relativa de una cuenta de dos periodos. Con esto se determinara si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, malo o regular. Dentro del análisis comparativo de diciembre 2010 frente diciembre 2011 se puede establecer que:

El Pasivo Total alcanzó la suma de USD 402.813,00 reflejando un crecimiento de USD 149.529,26 frente a diciembre de 2010, equivalente a un incremento del 59,04%. Con esto se concluye el endeudamiento de la empresa está incrementando a un valor representativo, lo cual resulta inconveniente, debido a que el capital de trabajo podría verse comprometido en un futuro.

Las principales cuentas del pasivo tuvieron las siguientes variaciones:

Las Obligaciones con Instituciones financieras, que fueron préstamos adquiridos para la adquisición de activos fijos, y para el funcionamiento de la empresa, aumentaron en USD 102.579,29, equivalente al 197,75% de crecimiento,

PATRIMONIO	2011	2010	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
CAPITAL	1.600,00	1.600,00	0,00	0,00%
UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO	51.223,50	131.973,31	-80.749,81	-61,19%
UTILIDAD / PERDIDA EJERCICIO ANTERIORES	337.818,01	205.844,70	131.973,31	64,11%
TOTAL PATRIMONIO	390.642,00	339.418,00	51.223,50	15,09%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	793.455,00	592.702,10	200.752,76	33,87%

Dentro del análisis comparativo de diciembre 2010 frente diciembre 2011 se puede establecer que:

El Patrimonio total a diciembre de 2011 alcanzó el valor de USD 390.642.00 esto representó un crecimiento de USD 51.223,50 frente al mes de diciembre 2010. Las utilidades netas alcanzaron un total a diciembre de 2011 de USD 51.223,5, comparativamente con las utilidades de diciembre del año 2010 son inferiores en - USD 80.749,81, equivalente a -61,19%, en el acumulado.

4.1.1.4 BALANCE GENERAL – ANÁLISIS VERTICAL

RUBROS	VALORES	% 31/12/2011	VALORES	% 31/12/2010
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA CHICA ADMINISTRACIÓN	300,00	0,04%	150,00	0,03%
BANCO PICHINCHA CTA.	23.197,41	2,92%	77.342,30	13,05%
UNIBANCO CTA. CTE.175244752	938,04	0,12%	6.018,69	1,02%
COOPERATIVA CACPECO	0,00		12,12	0,00%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	0,00		1.919,15	0,32%
IMPORTACIÓN EN TRÁNSITO	52.244,00	6,58%	35.826,63	6,04%
CUENTAS POR LIQUIDAR	3.530,75	0,44%	998,21	0,17%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	12.491,82	1,57%	1.000,00	0,17%
CRISTINA MOYA	0,00	0,00%	200,00	0,03%
CUENTAS X COBRAR LORENA MOYA	4.856,18	0,61%	33.090,12	5,58%
ANTICIPO SUELDOS	4.400,89	0,55%	620,00	0,10%
INVENTARIOS	69.926,30	8,81%	93.523,60	15,78%
IVA COMPRAS	158.701,06	20,00%	100.358,63	16,93%
RETENCIÓN EN LA FUENTE IVA	25.772,56	3,25%	26.199,36	4,42%
RETENCIÓN EN LA FUENTE POR VENTAS	18.756,79	2,36%	14.472,52	2,44%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	375.115,80	47,28%	391.731,33	66,09%
ACTIVO FIJO				
TERRENOS	133.860,21	16,87%	81.671,44	13,78%
EDIFICIOS	206.593,26	26,04%	50.865,10	8,58%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA EDIFICIOS	-12.300,06	-1,55%	-4.518,10	-0,76%
MUEBLES Y ENSERES	42.079,55	5,30%	27.272,18	4,60%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-4.942,64	-0,62%	-5.145,32	-0,87%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	5.858,84	0,74%	4.795,80	0,81%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-3.375,41	-0,43%	-3.496,42	-0,59%
VEHÍCULO	72.144,35	9,09%	72.144,35	12,17%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-21.579,01	-2,72%	-22.957,74	-3,87%
TOTAL ACTIVO FIJO	418.339,09	52,72%	200.631,29	33,85%

Al realizar el análisis vertical, comparativo de diciembre 2010 frente diciembre 2011 se puede establecer si existe una correcta distribución de activos, o a su vez, si ésta se está haciendo de forma adecuada, en base a la información se concluye que:

Dentro de esta estructura, se puede apreciar que los activos corrientes representaron el 47% del balance, y los activos fijos el 53%. La cuenta que tuvo mayor representación es edificios con 26% incrementándose en 17,46% con relación al año 2010 donde la cuenta representaba 8,58%, el incremento en 2011 es debido a la empresa compro un activo fijo, ocasionando que la cuenta Banco del Pichincha disminuya del 13,05% al 2,92% en el 2011.

PASIVOS	VALORES	%	VALORES	%
		31/12/2011		31/12/2010
PASIVO CORRIENTE				
IVA POR PAGAR	232953,93	29,36%	192604,65	32,50%
RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR	1467,11	0,18%		
PROVEEDORES	9604,54	1,21%	6737,72	1,14%
IESS POR PAGAR	4335,65	0,55%	2.068,89	0,35%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	248361,23	31,30%	201411,26	33,98%
PASIVO NO CORRIENTE				
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	154452,15	19,47%	51872,86	8,75%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	154452,15	19,47%	51872,86	8,75%
TOTAL PASIVOS	402813,38	50,77%	253284,12	42,73%

Estructuralmente el pasivo a diciembre 2011 frente a diciembre 2010 creció del 42.73% al 50.77% es debido a que en las obligaciones con Instituciones financieras tuvo un incremento del 8.75% al 18,47% incrementándose el 9,72% en su estructura.

PATRIMONIO	VALORES	% 31/12/2011	VALORES	% 31/12/2010
CAPITAL	1600	0,20%	1600	0,27%
UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO	51223,50	6,46%	131973,31	22,27%
UTILIDAD / PERDIDA EJERCICIO ANTERIORES	337818,01	42,58%	205844,70	34,73%
TOTAL PATRIMONIO	390641,51	49,23%	339418,01	57,27%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	793454,89	100,00%	592702,13	100,00%

Dentro del análisis comparativo de diciembre 2010 frente diciembre 2011 se puede establecer que:

La estructura del Patrimonio ha sufrido las siguientes variaciones: Las utilidades de ejercicio anteriores han incrementado del 34,73% al 42,58% debido a que las utilidades se ha ido acumulando desde el 2008 y no han sido efectuadas las deducciones legales como participación al empleados del 15%, y el 25% de impuesto a la renta.

4.1.2 INDICADORES FINANCIEROS

Para el análisis financiero de la empresa Flashecuador S.A. se consideraron necesarios indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, y de actividad los mismos que se detallan a continuación:

Tabla No. 2 Índices de liquidez

ÍNDICES DE LIQUIDEZ	FORMULAS	2009	2010	2011
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,36	1,94	1,51
Prueba Acida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos pagados por anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,98	1,30	1,02
Capital de Trabajo Neto	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	39.069,12	190.320,07	126.754,57
Índice de Liquidez Inmediata	$\frac{\text{Efectivo} + \text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,63	0,59	0,12
Liquidez del Activo Corriente	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Activo Corriente}}$	0,15	0,33	0,33
Rotación del Capital de Trabajo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}$	2,54	1,32	1,28

Razón Corriente

Con este índice se determinará la liquidez de la compañía. La empresa Flashecuador S.A. Para cubrir sus obligaciones a corto plazo posee por cada USD 1,00 de endeudamiento, cuenta con USD 1,36, USD 1,94 y USD 1,51 para los años 2009, 2010, y 2011 respectivamente, determinando que con relación al año 2009 la capacidad de cubrir sus obligaciones se incrementa y en relación al 2010 disminuye, lo cual indica que la liquidez de la sociedad está decreciendo.

Prueba Acida

Se utiliza la prueba acida para medir la capacidad de pago. La capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin la necesidad de tener que liquidar los inventarios, indica que por cada USD 1,00 de deuda, la empresa cuenta para cubrir sus obligaciones con USD 0,98, USD 1,30 y USD 1,02 para los años 2009, 2010, y 2011 respectivamente. Es decir, si se presentara un supuesto, en el cual los acreedores exigieran el pago, la empresa podría responder en un corto plazo.

Capital de Trabajo Neto

Flashecuador S.A. en el 2011 dispone de USD 126.754,57 después de cancelar sus obligaciones a corto plazo, en relación con el 2009 se ha presentado un incremento a USD 87.685,45 y en relación al 2010 disminuye en USD 63.565,50. Con esto, se podría decir que la empresa cuenta con un capital de trabajo neto positivo, a pesar de decrecimiento en el año 2010. Adicionalmente, se concluye que la compañía posee capacidad de pago a medida que sus cuentas se vencen.

Índice de Liquidez Inmediata

En caso de tener que responder a una obligación a corto plazo, la disponibilidad inmediata de efectivo de Flashecuador S.A. no es adecuada. Si se presentara el caso de cancelar una obligación de manera inmediata, la empresa no podría responder debido a que por cada USD 1.00 de endeudamiento la sociedad cuenta para cubrir con sus obligaciones con USD 0,63, USD 0,59 y USD 0,12 para los años 2009, 2010, y 2011 respectivamente.

Liquidez del Activo Corriente

Es el porcentaje que queda después de descontar el activo corriente de los inventarios lo cual se resume: 15%, para el año 2009, el 33% para los años 2010 y 2011. En conclusión, la sociedad dispone de activos corrientes para cubrir sus obligaciones 85%, en año 2009 y el 67% en los años 2010 y 2011.

Rotación del Capital de Trabajo

Al realizar la comparación entre las Ventas y el Activo Corriente - Pasivo Corriente, se busca medir la productividad del capital de trabajo. En este caso, la rotación del capital del trabajo no ha sido eficiente. En el 2009 fue de 2,54 veces, en el 2010 1,32 veces y en el 2011 fue de 1,28 veces, a mayor número de veces la eficiencia es mejor. Es decir, cuando el dinero invertido en estos activos rota un mayor número de veces, representaría una mayor rentabilidad del negocio.

Tabla No. 3 Índices de endeudamiento

ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO	FORMULAS	2009	2010	2011
Razón de Deuda	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,42	0,43	0,51
Concentración Endeudamiento a Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	0,73	0,8	0,62
Razón Pasivo Patrimonio	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	0,72	0,75	1,03
Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo}}$	1	1,69	0,93
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	1,72	1,75	2,03

Razón de Deuda

Es el análisis de la liquidez de la sociedad a largo plazo. El grado de participación de los acreedores sobre los activos de Flashecuador S.A. es del 42%, 43% y 51% en los años 2009, 2010 y 2011, el porcentaje de endeudamiento ha incrementado de 42% al 51% es importante que la empresa mantenga estabilidad con respecto al financiamiento de sus activos. De otra forma, su capacidad de satisfacer sus obligaciones a largo plazo se verá afectada.

Concentración Endeudamiento a Corto Plazo

La empresa del total de obligaciones el 73%, el 80%, y el 62% de los años 2009, 2010, y 2011 son obligaciones a corto plazo. Lo cual puede ser riesgoso, si existiera un problema al ser sus obligaciones de corto plazo podría ocasionarle problemas financieros.

Razón Pasivo Patrimonio

Por cada USD 1.00 de patrimonio hay USD 0,72, USD 0,75, y USD 1,03 de los años 2009, 2010, y 2012 respectivamente que está siendo aportado por lo proveedores. Por consiguiente, la empresa está en riesgo financiero al ser el endeudamiento financiero un porcentaje elevado.

Endeudamiento del Activo Fijo

Se utiliza para conocer la forma de cómo la empresa financia sus activos. Por lo tanto se mide el porcentaje de endeudamiento para la compra de activos fijos, con el capital de la empresa. En consecuencia tenemos el 100%, 169% y el 93% de compromiso con terceros para los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente.

Apalancamiento

Consiste en la posibilidad que tiene la empresa de financiar sus inversiones sin la necesidad de contar con recursos propios. Así tenemos: el 172%, 175% y 200%, lo cual supone ineficiencia en la operación de los activos.

Tabla No. 4 Índices de rentabilidad

ÍNDICES DE RENTABILIDAD	FÓRMULAS	2009	2010	2011
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0,13	0,17	0,06
Margen de Utilidad sobre Act. Totales	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}}$	0,24	0,22	0,06
Rentabilidad del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	0,42	0,39	0,13
Rentabilidad Sobre Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Patrimonio}}$	2,58	1,89	1,43
Rentabilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	0,82	0,82	0,70

Margen de Utilidad Neta

En el año 2009 la rentabilidad fue del 13% en el 2010 la rentabilidad se incrementa al 17% y el 2011 la utilidad se decremento en él a 6% disminuyendo la rentabilidad de la empresa.

Margen de Utilidad sobre Activos Totales

La capacidad del activo en la generación de utilidades en el 2009 fue de 24% en el 2010% del 22% y en el 2011 fue de 6% lo que nos indica un decrecimiento.

Rentabilidad del Patrimonio

La rentabilidad para el patrimonio para el año 2009 fue del 42% para el año 2010 fue de 39% y para el año 2011 fue de 13%, la rentabilidad del patrimonio ha ido decreciendo.

Rentabilidad Sobre Patrimonio

La rentabilidad sobre el patrimonio fue 143% en el 2011 el cual nos indica que por cada USD 1.00 invertido la empresa obtiene USD 1,43 en el 2010 fue de 189% y en el 2009 la rentabilidad fue de 258%, el análisis determino que la rentabilidad de la empresa sobre activos ha disminuido con relación a los años anteriores.

Rentabilidad Bruta

Por cada dólar vendido la empresa genera 82% en el 2009 y 2010, en el 2011 genera 70% disminuyendo 12 % esto es debido a que el costo de venta en el 2011 fue mayor que en los demás años a mención.

Tabla No. 5 Índices de actividad

ÍNDICES DE ACTIVIDAD	FÓRMULAS	2009	2010	2011
Plazo medio de cobros	$\frac{\text{Cuentas X Cobrar}}{\text{Ventas Diarias}}$	1,14	0,88	0
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio Inventarios}}$	6,43	1,82	1,90
Plazo Promedio Inventarios	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$	55,99	193,16	189,21
Periodo de Pago a Proveedores	$\frac{\text{Cuentas por Pagar a Proveedores* 365}}{\text{Costo de Ventas}}$	7,08	17,15	14,45
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Act. Total}}$	1,82	1,32	1

Plazo medio de cobros

Flashecuador al no otorgar crédito a clientes en el año 2011 refleja 0 días, en el 2009 y 2010 las cuentas por cobrar se dieron por un problema interno con el call center por esa razón en el 2009 el plazo promedio de cobros fue de 1,14 días, y en el 2010 fue de 0,88 días.

Rotación de Inventarios

La empresa tiene un rotación de inventarios 6,43 veces en el año 2009, en el año 2010 la rotación fue de 1,86 veces y en el 2011 fue de 1,90 veces.

Plazo Promedio Inventarios

Flashecuador SA. aproximadamente realizaba la adquisición de inventario cada 56 días en el 2009, en el 2010 adquiría cada 193 días y en 2011 cada 189 días.

Periodo de Pago a Proveedores

En el 2009 el periodo de paga a proveedores era de 7,08 días en el 2010 se incremento a 17,15 días y en el 2012 fue de 14,45 días.

Rotación de Activos

Los activo de la empresa en el 2009 rotaron 1,82 veces que equivale a 197,80 días, en el 2010 la rotación fue de 1.32 veces que equivale a cada 272,72 días, y en el 2011 la rotación fue de 1 veces que equivale a 360 días.

4.1.3. ANÁLISIS DUPONT

El método Dupont reúne varios indicadores especialmente los de rentabilidad, para realizar el análisis se considera los siguientes indicadores:

Tabla No. 6 Análisis Dupont

DUPONT	2009		2010		2011	
Rotación de Activos(Capital)						
Ventas	<u>649.777,00</u>	1,82	<u>782.846,00</u>	1,32	<u>796.131,00</u>	1
Act. Total	<u>356.484,88</u>		<u>592.702,13</u>		<u>793.454,89</u>	
Margen de utilidad						
Utilidad Neta	<u>86.146,40</u>	0,13	<u>131.973,00</u>	0,17	<u>51.223,50</u>	0,06
Ventas	<u>649.777,00</u>		<u>782.846,00</u>		<u>796.131,00</u>	
ROA Retorno sobre los activos						
Utilidad Neta	<u>86.146,40</u>	0,24	<u>131.973,00</u>	0,22	<u>51.223,50</u>	0,06
Total de Activos	<u>356.484,88</u>		<u>592.702,13</u>		<u>793.454,89</u>	
ROE Retorno Sobre el Capital Propio						
Utilidad Neta	<u>86.146,40</u>	0,42	<u>131.973,00</u>	0,39	<u>51.223,50</u>	0,13
Patrimonio	<u>207.444,70</u>		<u>339.418,01</u>		<u>390.641,51</u>	
Multiplicador de Apalancamiento						
Activo Total	<u>356.484,88</u>	1,72	<u>592.702,13</u>	1,75	<u>793.454,89</u>	2,03
Patrimonio	<u>207.444,70</u>		<u>339.418,01</u>		<u>390.641,51</u>	

Calculo Dupont:

Se multiplica y divide al ROA por Ventas

$$\text{ROA} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$$

2009		2010		2011	
(86146,40/649777)*	0,24	(131973/782846)*	0,22	(51223,50/796131)*	0,06
(649777/356484,88)		(782846/592702,13)		(796131/793454,89)	

O reemplazando se obtiene la siguiente ecuación:

ECUACIÓN N°1

$$\text{ROA} = \text{Margen} \times \text{Rotación de Capital}$$

2009		2010		2011	
0,13*1,82	0,24	0,17*1,32	0,22	0,06*1,00	0,06

Se multiplica y divide al ROE por Activo Total

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}) \times (\text{Activo Total} / \text{Patrimonio Total})$$

2009		2010		2011	
(86146,40/356484,88)*	0,42	(131973/592702,13)*	0,39	(51223,50/793454,89)*	0,13
(356484,88/207444,7)		(592702,13/339418,01)		(793454,89/390641,51)	

O reemplazando se obtiene la siguiente ecuación:

ECUACIÓN N°2

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{Multiplicador de Apalancamiento}$$

2009		2010		2011	
0,24* 1,72	0,42	0,22*1,75	0,39	0,06*2,03	0,13

Combinando la ecuación N° 1 y la ecuación N° 2 y se obtiene

ROE = Margen x Rotación de Capital x Multiplicador de Apalancamiento

	2009	2010	2011
0,13*1,88*1,72	0,41	0,17*1,32*1,75	0,39
			0,06*1,00*2.03
			0,13

Aplicando el método Dupont se puede concluir que por cada activo sea corriente o fijos con el objeto de mejorar la actividad de la empresa se obtiene una rentabilidad de USD 0,41 en el 2009, USD 0,39 en el 2010, y en el 2011 USD 0,13, es muy claro que la rentabilidad está disminuyendo.

4.1.4 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

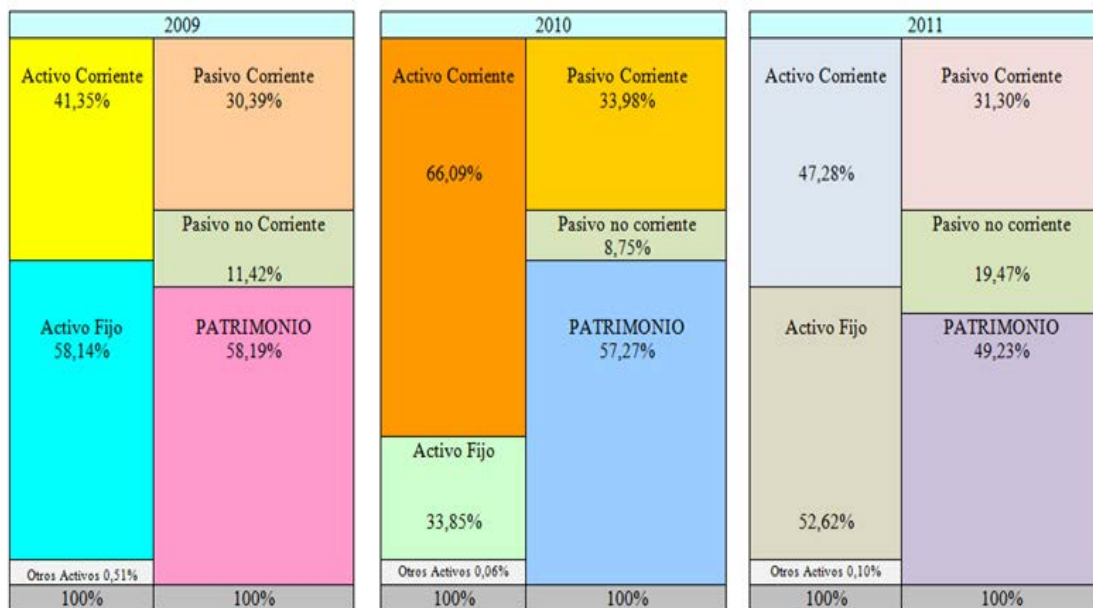
Para determinar la estrategia financiera se debe considerar la siguiente información:

Tabla No. 6 Estructura de financiamiento

	2009	2010	2011
ACTIVO			
Activo Corriente	41,35%	66,09%	47,28%
Activo Fijo	58,14%	33,85%	52,62%
Otros Activos	0,51%	0,06%	0,10%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVO			
Pasivo Corriente	30,39%	33,98%	31,30%
Pasivo no Corriente	11,42%	8,75%	19,47%
PATRIMONIO	58,19%	57,27%	49,23%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

Con la información obtenida realizamos el análisis enfocado especialmente en el pasivo corriente, no corriente y en patrimonio

Gráfico No. 21 Estructura de financiamiento



La estrategia financiera que utiliza Flashecuador SA es **Agresiva** debido a que financia su necesidad temporales con fondos a corto plazo, y sus necesidades permanentes con fondos a largo plazo, esta estrategia permite adecuar los vencimientos de deuda según las necesidades financiera de la empresa, además tiene mayor riesgo, pero con mayor rentabilidad.

4.2 ANÁLISIS CAPITAL TRABAJO

4.2.1 ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

La administración del efectivo es muy importante para la empresa debido a que con el análisis se puede identificar el ciclo de caja, la rotación del efectivo, efectivo mínimo de operación y el costo de financiamiento.

El análisis se lo realizara en base al año 2010 y 2011, y para el análisis es indispensable conocer:

El plazo promedio de inventarios (PPI) que para el año 2010 es de 193, y para el año 2011 es 189.

El plazo promedio de cobros (PPC) que para el año 2010 es de 1, y para el año 2011 es 0 debido a que la empresa no cuenta con una política de crédito.

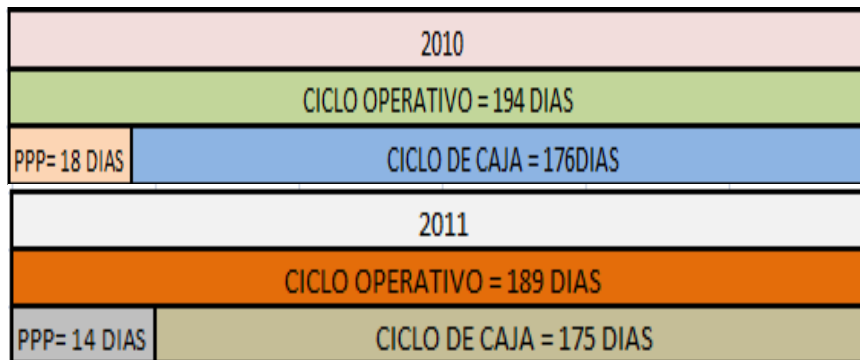
El plazo promedio de pago (PPP) que para el año 2010 es de 18, y para el año 2011 es 14.

El costo mínimo de oportunidad que se tomo el ROE calculado anteriormente en los indicadores financieros que para el año 2010 fue de 39% y en el 2011 fue de 13%.

Los desembolsos anuales totales en el año 2010 es de USD 509.419,00 y en el año 2011 es de USD 505.636,00.

Ciclo Operativo		2010	2011
=	PPI + PPC	194,00	189,00
Ciclo de Caja			
=	PPI + PPC - PPP	176,00	175,00

Gráfico No. 22 Ciclo de caja 2010 - 2011



El ciclo operativo que tiene la empresa es rentable debido a que todas las compras son en efectivo en los dos años.

En el ciclo de caja en el año 2010 y 2011 es de 176 y 175 día, existe rentabilidad y se puede cumplir con los pagos a los proveedores debido a que todos los pagos son en efectivo.

Rotación de efectivo		2010	2011
=	$\frac{360}{\text{Ciclo de Caja}}$	2,05	2,06

El número de veces que rota el efectivo de Flashecuador SA. en el año 2010 es de 2,05, y en el año 2011 fue de 2,06.

Efectivo mínimo de operaciones		2010	2011
=	$\frac{\text{Desembolso anual total}}{360}$ * Ciclo de Caja	249.049,29	245.795,28

El efectivo mínimo que debería tener la empresa para realizar sus operaciones es de USD 249.049,29 y USD 245.795,28 en los años 2010 y 2011 respectivamente.

Costo de Financiamiento		2010	2011
=	EMO * Costo mínimo de oportunidad	97.129,22	31.953,39

El costo que representa para la empresa obtener recursos para el capital de trabajo es de USD 77.295,05 en el año 2010, y en 2011 es de USD 19.820,23.

4.2.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS

Para realizar el análisis de la administración del inventario es importante obtener el costo de mantener una unidad, en la empresa se considero el siguiente cálculo:

Tabla No. 7 Costo de mantener una unidad en el inventario

	Saldo Anual	Costo
Arrendamiento 5%	15.572,78	778,639
Servicios Básicos 5%	823,31	411,655
Limpieza 5%	517,95	51,795
Costo de Mantener el Total del Inventario		\$ 1242,09
Total Geles y Cremas		6.443
Ultra Magic Light		4.375
Ultra Magic Rewind		1.662
Cantidad Vendida por Producto		12.480
Costo de Mantener el Total del Inventario		1.242,09
<hr/>		
Cantidad Vendida		12.480,00
Costo de Mantener una Unidad en el Inventario		\$ 0,10

4.2.2.1 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO ULTRA MAGIC LIGHT

Ventas anuales (S)	4.375	Unidades
Costo de mantener una unidad en el inventario (C)	0,10	\$
Costo de ordenar y recibir una orden de producto (F)	24,36	\$
Tiempo en llegar la mercadería (P.E)	90	Días
Inventario de seguridad	300	Unidades

Costo Total

$$CT = (C * (Q/2)) + (F * (S/Q))$$

$$CT = 145,65$$

El costo óptimo mínimo que la empresa tiene que ordenar para tener una cantidad del inventario óptimo.

Lote Óptimo

$$Q = \sqrt{(2FS)/C}$$

$$Q = 1.463,40$$

La cantidad óptima de Ultra Magic Light que se deberá comprar es de 1.464 unidades.

Punto de Reorden

$$PR = P.E * \text{CONSUMO DIARIO}$$

$$PR = 1.093,75$$

El número mínimo en existencia de Ultra Magic Light es 1.094 unidades, el mismo que es un indicador para realizar.

Inventario seguridad

$$CT = (C * (Q/2)) + (F * (S/Q)) + (C * \text{No INVENTARIO DE SEGURIDAD})$$

$$CT = 175,51$$

El inventario adicional de Ultra Magic Light que la empresa deberá poseer es de 176 unidades con el objetivo de protegerse contra los cambios en ventas o demoras en recepción de inventario.

4.2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO ULTRA MAGIC REWIND

Ventas anuales (S)	1.662	Unidades
Costo de mantener una unidad en el inventario (C)	0,10	\$
Costo de ordenar y recibir una orden de producto (F)	54,14	\$
Tiempo en llegar la mercadería (P.E)	45	Días
Inventario de seguridad	200	Unidades

Costo Total

$$CT = (C * (Q/2)) + (F * (S/Q))$$

$$CT = 133,83$$

El costo óptimo mínimo que la empresa tiene que ordenar para tener una cantidad del inventario óptimo.

Lote Óptimo

$$Q = \sqrt{(2FS)/C}$$

$$Q = 1.344,7$$

La cantidad óptima de Ultra Magic Rewind que se deberá comprar es de 1.345 unidades.

Punto de Reorden

$$PR = P.E * CONSUMO DIARIO$$

$$PR = 207,75$$

El número mínimo en existencia de Ultra Magic Rewind es 208 unidades, el mismo que es un indicador para realizar un nuevo pedido.

Inventario seguridad

$$CT = (C * (Q/2)) + (F * (S/Q)) + (C * \text{No INVENTARIO DE SEGURIDAD})$$

$$CT = 153,74$$

El inventario adicional de Ultra Magic Rewind que la empresa deberá poseer es de 154 unidades con el objetivo de protegerse contra los cambios en ventas o demoras en recepción de inventario.

4.3 ANÁLISIS DE LOS INGRESOS POR LÍNEA DE PRODUCTO

Para el análisis de ingreso es importante considerar las ventas por producto de Flashecuador SA. en el año 2011 las mismas que se detallan a continuación:

Tabla No. 8 Egresos de inventario por ventas, obsequios, consignación

EGRESOS DE INVENTARIO POR OBSEQUIO, VENTAS, Y CONSIGNACIÓN 2011				
PRODUCTOS	OBSEQUIOS	CANTIDAD VENDIDOS	CONSIGNACIÓN TVENTAS	TOTAL EGRESOS
GEL COLÁGENO	451	709	992	2.152
GEL GINKO BILOBA	382	432	444	1.258
GEL MANZANILLA	307	357	311	975
GEL SÁBILA	303	362	345	1.010
RW CREMA	196	146	163	505
RW GEL	196	187	160	543
TOTAL GELES Y CREMAS	1.835	2.193	2.415	6.443
ULTRA MAGIC LIGHT	26	2.103	2.246	4.375
CARGADOR UML	378	165	96	639
ULTRA MAGIC REWIND	18	857	787	1.662

La empresa tiene ingresos directos los cuales se comercializan en los puntos de venta de la empresa, e ingresos por consignación con TVentas los mismos que liquidan mensualmente.

Tabla No. 9 Ingresos por puntos de ventas Flashecuador S.A. 2011

INGRESOS POR PUNTOS DE VENTA FLASHECUADOR SA. 2011								
TOTAL INGRESOS 2011 = 799.119,27								
PRODUCTOS	OBS	CANTIDAD VENDIDOS	TOTAL EGRESOS	DESC	DEVOL	P. UNIT	TOTAL	% DE INGRESOS
Gel Colágeno	451	709	1160	527,53		14,29	9.601,04	1,20%
Gel Ginkgo Biloba	382	432	814	454,41		14,29	5.717,02	0,72%
Gel Manzanilla	307	357	664	383,35		14,29	4.716,65	0,59%
Gel Sábila	303	362	665	381,12		14,29	4.790,31	0,60%
Rw Crema	196	146	342	210,61		10,71	1.353,68	0,17%
Rw Gel	196	187	383	206,23		18	3.159,77	0,40%
Total Geles Y Cremas	1835	2193	4028	2163,30			29.338,50	3,67%
Ultra Magic Light	26	2103	2129	54.865,00	1.919,64	191,96	346.916,00	43,41%
Cargador UML	378	165	543			10,71	1.767,86	0,22%
Ultra Magic Rewind	18	857	875	41.685,00	1.068,16	214,29	140.890,00	17,63%
TOTAL							518.913,00	64,94%

Del total de ingresos de 2011 el 64.94% corresponde a las ventas efectuadas directamente por la empresa a través de sus puntos de venta, es importante mencionar que los productos de estrella como son Ultra Magic Light y Ultra Magic Rewind tienen un porcentaje de ventas que representa el 43,41% y el 17,63% respectivamente para el año 2011.

Se analizó los ingresos por punto de venta de la empresa con el objetivo de determinar en que punto se encuentra el mayor porcentaje con los ingresos.

Tabla No. 10 Ingresos por punto de ventas 2011

INGRESOS POR PUNTO DE VENTAS 2011		
PUNTOS DE VENTA	INGRESO TOTAL	% DE INGRESO
CALL CENTER	203.329,74	39,20%
CENTRO COMERCIAL EL RECREO	112.254,62	21,64%
CENTRO COMERCIAL IÑAQUITO	94.527,85	18,22%
CENTRO COMERCIAL EL CONDADO	65.588,13	12,64%
CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE	33.286,83	6,42%
CENTRO COMERCIAL LOS CEIBOS	9.705,97	1,87%
TOTAL	518.693,14	100,00%

Del total de ingresos correspondiente a los puntos de venta en el 2011 es importante mencionar que el porcentaje de ingresos de los diferentes puntos de venta de la empresa, el Call Center tiene el 39,20%, el Centro Comercial el Recreo tiene el 21,64%, el Centro Comercial Iñaquito tiene el 18,22%, el Centro Comercial el Condado tiene el 12,64% siendo el más representativo, el Centro comercial el Bosque que tiene el 6,42% determinando que este punto de venta no aporta de una forma eficiente a los ingresos de la empresa, y el Centro Comercial Los Ceibos tiene el 1,87% este porcentaje es debido a que la apertura fue a fines de julio del 2011.

Tabla No. 11 Ingresos por productos en consignación Tventas 2011

INGRESOS POR PRODUCTOS EN CONSIGNACIÓN TVENTAS 2011				
TOTAL INGRESOS 2011 = 799.119,27				
Productos	TOTAL EGRESOS	P. UNIT	TOTAL	% DE INGRESOS
Gel Colágeno	992	8,00	7.936,00	0,99%
Gel Ginkgo Biloba	444	8,00	3.552,00	0,44%
Gel Manzanilla	311	8,00	2.488,00	0,31%
Gel Sábila	345	8,00	2.760,00	0,35%
Rw Crema	163	7,00	1.141,00	0,14%
Rw Gel	160	9,00	1.440,00	0,18%
Total Geles Y Cremas	2415		19.317,00	2,42%
Ultra Magic Light	2246	83,88	188.394,00	23,58%
Cargador UML	96	8,00	768,00	0,10%
Ultra Magic Rewind	787	91,14	71.727,20	8,98%
		TOTAL	280.207,00	35,06%
		INGRESOS	799.119,00	100,00%

Del total de ingresos de 2011 el 35,06% corresponde a ventas efectuadas por consignación a través de Tventas, es importante mencionar que los productos de estrella como son Ultra Magic Light y Ultra Magic Rewind tienen un porcentaje de ventas que representa el 23,58% y el 8,98% respectivamente para el año 2011.

4.4 ANÁLISIS DE COSTOS POR LÍNEA DE PRODUCTO

Para el análisis del costo de venta es importante analizar cuáles son los costos por comercialización del producto en el año 2011, las mismas que se detallan a continuación:

Tabla No. 12 Costo de ventas Flashecuador SA.

COSTO DE VENTAS FLASHECUADOR SA.						
COSTO DE VENTAS 2011 = 239.271,50						
PRODUCTOS	OBSE	CANTIDAD VENDIDOS	TOTAL EGRESOS	COSTO DE VENTAS	TOTAL	% DE COSTOS
GEL COLÁGENO	451	709	1160	5,85	6.786,00	2,84%
GEL GINKO BILOBA	382	432	814	5,85	4.761,90	1,99%
GEL MANZANILLA	307	357	664	5,85	3.884,40	1,62%
GEL SÁBILA	303	362	665	5,85	3.890,25	1,63%
RW CREMA	196	146	342	6,97	2.383,74	1,00%
RW GEL	196	187	383	6,86	2.627,38	1,10%
TOTAL GELES Y CREMAS	1835	2193	4028		0	0,00%
ULTRA MAGIC LIGHT	26	2103	2129	24,36	51.862,44	21,68%
CARGADOR UML	378	165	543	6,12	3.323,16	1,39%
ULTRA MAGIC REWIND	18	857	875	54,14	47.372,50	19,80%
				TOTAL	126.891,77	53,03%

Del Costo de Venta de 2011 el 53,03% corresponde a la comercialización directa de la empresa través de sus puntos de venta, es importante mencionar que los productos de estrella como son Ultra Magic

Light y Ultra Magic Rewind tienen un porcentaje de costo que representa el 21,68% y el 19,80% respectivamente para el año 2011.

Tabla No. 13 Costo de ventas consignación Tventas

COSTO DE VENTA CONSIGNACIÓN TVENTAS					
COSTO DE VENTAS 2011 = 239271,5					
PRODUCTOS	CANTIDAD VENDIDOS	TOTAL EGRESOS	COSTO DE VENTAS	TOTAL	% DE COSTOS
GEL COLÁGENO	992	992	5,85	5.803,20	2,43%
GEL GINKO BILOBA	444	444	5,85	2.597,40	1,09%
GEL MANZANILLA	311	311	5,85	1.819,35	0,76%
GEL SÁBILA	345	345	5,85	2.018,25	0,84%
RW CREMA	163	163	6,97	1.136,11	0,47%
RW GEL	160	160	6,86	1.097,60	0,46%
TOTAL GELES Y CREMAS		2415		0	0,00%
ULTRA MAGIC LIGHT	2246	2246	24,36	54.712,56	22,87%
CARGADOR UML	96	96	6,12	587,52	0,25%
ULTRA MAGIC REWIND	787	787	54,14	42.608,18	17,81%
			TOTAL	112.380,17	46,97%
			COSTO DE VENTAS	239.271,94	100,00%

Del Costo de venta de 2011 el 46,97% corresponde a la comercialización por consignación a través de Tventas, es importante mencionar que los productos de estrella como son Ultra Magic Light y Ultra Magic Rewind tienen un porcentaje de costo que representa el 22,87% y el 17,81% respectivamente para el año 2011.

CAPÍTULO 5

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA FLASHCUADOR S.A.

5.1 MODELO DE EVALUACIÓN FINANCIERA POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución es todo el proceso que la empresa sigue para que el producto llegue al consumidor. Al analizar por canal de distribución, se obtendrá información adecuada para el planteamiento de estrategias que permitan maximizar las utilidades, dentro de estas estrategias tenemos reducir costos tanto de comercialización como de transporte, entre otros, además se busca determinar qué canales de distribución aportan con mayor eficiencia a generar ingresos a la empresa, estos pueden ser venta por teléfono, a través de puntos de venta, por internet, entre otros.

5.1.1 ANÁLISIS: MARGINAL Y CAPACIDAD INSTALADA

Es importante realizar el análisis marginal de la empresa para conocer el aporte, el punto de equilibrio y la utilidad marginal de cada canal de distribución, en cuanto a la capacidad instalada el análisis se fundamenta en el libro de Gerencia financiera y Diagnóstico Estratégico segunda edición del autor Alberto Ortiz el mismo análisis permite conocer la utilidad potencial al utilizar la capacidad instalada total de cada canal de distribución.

Para el modelo gestión el estado de resultados se genero por cada canal de distribución con el objetivo de obtener una eficiente evaluación.

ESTADO DE RESULTADOS POR CENTROS DEL 1 DE ENERO DEL 2011 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011									
DETALLE	OFICINA	CALL CENTER	C.C. INAQUITO	C.C. CONDADO	C.C. RECREO	C.C. BOSQUE	C.C. RIOCENTRO	VENTAS	TOTAL
VENTAS	0	203329,74	94.527,85	65.588,13	112254,62	33.286,83	9.705,97	280206,66	798.899,80
VENTAS 0%			219,46						219,46
DEVOLUCIONES	0	1944,28	641,23	209,2	193,1				2.987,81
VENTAS NETAS	0	201.385,46	94.106,08	65.378,93	112.061,52	33.286,83	9.705,97	280.206,66	796.131,45
COSTO DE VENTAS	0	48191,64	23932,33	16470,79	27644,24	7913,49	2738,84	112380,17	239.271,50
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	0	153193,82	70173,75	48908,14	84417,28	25373,34	6967,13	167826,49	556859,95
GASTOS	115.431,69	124.373,76	62.379,13	53.599,73	66.167,43	34.946,61	15.249,55	33.488,55	505.636,45
SERVICIOS DE CALL CENTER		40019,19							40.019,19
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA		55.987,23	28.688,60	19.162,89	31.497,84	6.098,45	1.365,65	33.488,55	176.289,21
COMISION TARJETA CREDITO		6.498,93	3.774,33	2.013,98	3.639,03	572,28	581,53		17.080,08
SERVICIOS PUBLICOS	6260,62		189	326,16			83,83		6.859,61
TELÉFONO	3323,42	5.474,34	553,91	363,17	245,49	360,65	272,58		10.593,56
GASTO TRANSPORTE	2419,7	1.196,79	304,73	243,35	240,4	105	354,61		4.864,58
ARRENDOS	16585,96		8.616,00	13.827,24	8.887,49	11.796,00	5.073,15		64.785,84
MANTENIMIENTO			547,01	559,8	94,46	331,1	361,73		1.894,10
MARKETING			552,84	641,63	11,99	1.483,35	21,35		2.711,16
UTILILES Y MATERIALES	796,72		1.880,57	1.995,71	2.262,77	2.266,37	1.345,73		10.547,87
OTROS GASTOS/GESTION	11544,18	3752,63	254,87	262,4	221,36	82,64	113,24		16.231,32
SUELDOS	21157,71		11.671,45	10.511,70	12.748,22	9.977,18	5.129,84		71.196,10
COMISIONES VENTAS		11444,6476	5345,82015	3691,70312	6318,38004	1873,58741	546,311654		29.220,45
GASTOS DE VIAJE	9560,54								9.560,54
DEPRECIACION	25857,62								25.857,62
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	771,4								771,4
SEGUROS Y REASEGUROS	3110,6								3.110,60
INTERESES BANCARIOS	6515,12								6.515,12
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	291,53								291,53
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7236,57								7.236,57
UTILIDAD O PERDIDA	-115.431,69	28.820,06	7.794,62	-4.691,59	18.249,85	-9.573,27	-8.282,42	134.337,94	51.223,50

5.1.2 ESTADOS DE RESULTADOS POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para tener datos aceptables de los costos fijos, costos variables, y de capacidad instalada es necesario prorratear en base a las ventas para los distintos canales de distribución

El análisis consideró como Capacidad Instalada al total de compras anuales y a la capacidad subutilizada o no vendida como el resultado de las compras anuales en unidades menos las ventas anuales en unidades, las mismas que se prorratean para cada canal de distribución en base al porcentaje de venta

Tabla No. 14 Capacidad instalada por punto de venta

INGRESOS POR PUNTO DE VENTAS 2011			CAPACIDAD INSTALADA		
Puntos De Venta	INGRESO TOTAL	% DE INGRESO	UML	UMR	OTROS
Call Center	201.385,46	25,00%	1.192	430	2.077
Centro Comercial Iñaquito	94.106,07	12,00%	556	200	1.301
Centro Comercial El Condado	65.378,94	8,00%	385	139	927
Centro Comercial El Recreo	112.061,52	14,00%	660	237	1.547
Centro Comercial El Bosque	33.286,83	4,00%	195	70	438
Centro Comercial Los Ceibos	9.705,98	1,00%	57	20	205
Tventas	280.206,66	35,00%	2.744	907	3.512
Total	796.131,46	100,00%	5.789	2.004	10.007

Tabla No. 15 Capacidad subutilizada por punto de venta

INGRESOS POR PUNTO DE VENTAS 2011			CAPACIDAD SUBUTILIZADA		
Puntos De Venta	INGRESO TOTAL	% DE INGRESO	UML	UMR	OTROS
Call Center	201.385,46	25,30%	358	87	720
Centro Comercial Iñaquito	94.106,07	11,82%	167	40	336
Centro Comercial El Condado	65.378,94	8,21%	116	28	234
Centro Comercial El Recreo	112.061,52	14,08%	199	48	400
Centro Comercial El Bosque	33.286,83	4,18%	59	14	119
Centro Comercial Los Ceibos	9.705,98	1,22%	17	4	35
TEVENTAS	280.206,66	35,20%	498	120	1.001
TOTAL	796.131,46	100,00%	1.414	342	2.845

5.1.2.1 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: CALL CENTER

DETALLE	CALL CENTER			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	133.990,80	55.206,01	12.188,65	201.385,46
GASTOS FIJOS	70.353,25	28.571,90	6.308,24	105.233,39
SERVICIOS DE CALL CENTER	26.754,63	10.865,60	2.398,96	40.019,19
TELÉFONO	3.659,84	1.486,34	328,16	5.474,34
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	37.429,98	15.201,08	3.356,17	55.987,23
OTROS GASTOS GENERALES	2.508,80	1.018,88	224,95	3.752,63
GASTOS VARIABLES	33.111,91	23.758,36	10.461,73	67.332,01
COSTO DE VENTAS	20.315,71	18.561,57	9.314,36	48.191,64
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	4.344,83	1.764,52	389,58	6.498,93
GASTO TRANSPORTE	800,11	324,94	71,74	1.196,79
COMISIONES VENTAS	7.651,26	3.107,33	686,05	11.444,65
UTILIDAD DEL EJERCICIO	30.525,64	2.875,75	-4.581,33	28.820,06

En la información presentada, se puede observar que el canal de distribución de Call Center tiene un aporte eficiente con la empresa. Adicionalmente, al ser una empresa contratada como canal de ventas, no constituye un mayor costo de inversión. En cuanto a la venta de otros productos como son geles, cremas y cargadores se tiene un déficit, esto debido a que las ventas no cubren los gastos fijos y variables. Otro factor que también influye en la negatividad del valor corresponde a la promoción de otros productos, debido a que la empresa los utiliza geles y cremas como para obsequios, promociones y descuentos.

	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
ANÁLISIS MARGINAL			
VENTAS EN UNIDADES	834	343	1.357
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	160,66	160,95	8,98
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,36	54,12	6,86
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	39,70	69,27	7,71
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV-CVU	581,63	311,63	4.956,98
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1-CVD/VD	93.445,60	50.157,66	44.523,85
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	120,96	91,68	1,27

En cuanto al análisis marginal, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 120,96 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 91,68 y en otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD 1,27.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	1.192	430	2.077	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	834	343	1.357	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	358	87	720	
VENTAS DADAS VD	133.990,80	55.206,01	12.188,65	201.385,46
COSTOS TOTALES DATOS CTD	103.465,16	52.330,26	16.769,97	172.565,40
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	33.111,91	23.758,36	10.461,73	67.332,01
COSTOS FIJOS CF	70.353,25	28.571,90	6.308,24	105.233,39
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	30.525,64	2.875,75	-4.581,33	28.820,06
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	160,66	160,95	8,98	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	191.455,57	69.129,94	18.652,65	279.238,15
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	117.665,90	58.322,54	22.318,14	198.306,58
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	73.789,67	10.807,40	-3.665,49	80.931,58
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	43.264,03	7.931,65	915,83	52.111,51
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	1,42	2,76	-0,20	1,81
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	36,60	8,38	-3,38	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	61,92	25,16	-1,77	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	25,32	16,78	1,61	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total es de USD 61,92 en Ultra Magic Light, USD 25,16, en Ultra Magic Rewind, y pérdida en otros productos de USD 1,77, incrementándose la rentabilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 25,32, USD 16,78 y USD 1,61 respectivamente. En general Call center al no comercializar toda la capacidad instalada deja de ganar USD 52.111,51, determinado que por cada USD 1.00 ganado dejó de ganar USD 1,81.

5.1.2.2 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: CENTRO COMERCIAL EL RECREO

DETALLE	CENTRO COMERCIAL RECREO			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	74.854,16	30.478,23	6.729,13	112.061,52
GASTOS FIJOS	37.418,20	15.196,29	3.355,11	55.969,60
CONCESIÓN ISLA	6.012,85	2.441,94	539,14	8.993,93
SUELDOS	8.522,76	3.461,27	764,19	12.748,22
TELÉFONO	164,12	66,65	14,72	245,49
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	21.057,72	8.551,97	1.888,15	31.497,84
ÚTILES Y MATERIALES	1.512,76	614,36	135,64	2.262,76
OTROS GASTOS GENERALES	147,99	60,10	13,27	221,36
GASTOS VARIABLES	18.054,21	13.003,09	6.784,75	37.842,05
COSTO DE VENTAS	11.236,51	10.234,29	6.173,44	27.644,24
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	2.432,86	988,03	218,14	3.639,03
GASTO TRANSPORTE	160,72	65,27	14,41	240,40
COMISIONES VENTAS	4.224,12	1.715,50	378,76	6.318,38
UTILIDAD DEL EJERCICIO	19.381,75	2.278,85	-3.410,73	18.249,87

En la información presentada, se puede observar que el canal de distribución del punto de venta Centro Comercial el Recreo tiene un aporte eficiente con la empresa en la comercialización del Ultra Magic Light, Ultra Magic Rewind, en cuanto a la comercialización de otros productos como son geles, cremas y cargadores existe pérdida esto debido a que las ventas no cubren los gastos fijos y variables. Otro factor que también influye en la negatividad del valor corresponde a la promoción de otros productos, debido a que la empresa los utiliza geles y cremas para descuentos, obsequios y promociones.

ANÁLISIS MARGINAL	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
VENTAS EN UNIDADES	461	189	1.147
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	162,37	161,26	5,87
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,37	54,15	5,38
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	39,16	68,80	5,92
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES	303,69	164,35	-69.189,44
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES	49.311,80	26.503,70	-405.915,23
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	123,21	92,46	-0,05

En cuanto al análisis marginal, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 123,21 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 92,46 y en otros productos al vender una unidad adicional

se obtiene una utilidad marginal de USD -0,05 debido a que los costos variables unitario superan el valor del precio de venta unitario.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	660	237	1.547	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	461	189	1.147	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	199	48	400	
VENTAS DADAS VD	74.854,16	30.478,23	6.729,13	112.061,52
COSTOS TOTALES DATOS CTD	55.472,41	28.199,38	10.139,86	93.811,65
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	18.054,21	13.003,09	6.784,75	37.842,05
COSTOS FIJOS CF	37.418,20	15.196,29	3.355,11	55.969,60
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	19.381,75	2.278,85	-3.410,73	18.249,87
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	162,37	161,26	5,87	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	107.171,54	38.241,16	9.078,49	154.491,19
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	63.267,10	31.511,32	12.508,64	107.287,06
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	43.904,44	6.729,84	-3.430,15	47.204,14
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	24.522,69	4.450,99	-19,42	28.954,27
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	1,27	1,95	0,01	1,59
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	42,04	12,06	-2,97	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	66,52	28,38	-2,22	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	24,48	16,32	0,76	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total es de USD 66,52 en Ultra Magic Light, USD 28,38, en Ultra Magic Rewind, y pérdida en otros productos de USD 2,22, incrementándose la utilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 24,48, USD 16,32 y USD 0,76 respectivamente. En general en el punto de venta del Centro Comercial El Recreo al no comercializar toda la capacidad instalada deja de ganar USD 28.954,27, determinado que por cada USD 1.00 ganado dejó de ganar USD 1,59.

5.1.2.3 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: CENTRO COMERCIAL IÑAQUITO

DETALLE	CENTRO COMERCIAL IÑAQUITO			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	62.774,35	25.665,23	5.666,49	94.106,07
GASTOS FIJOS	35.402,30	14.377,60	3.174,35	52.954,25
CONCESIÓN ISLA	6.495,48	2.637,95	582,42	9.715,85
SUELDOS	7.802,89	3.168,91	699,65	11.671,45
SERVICIOS PÚBLICOS	126,36	51,32	11,33	189,01
TELÉFONO	370,31	150,39	33,20	553,90
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	19.179,62	7.789,24	1.719,74	28.688,60
ÚTILES Y MATERIALES	1.257,25	510,59	112,73	1.880,57
OTROS GASTOS GENERALES	170,39	69,20	15,28	254,87
GASTOS VARIABLES	15.783,27	11.221,73	6.352,22	33.357,22
COSTO DE VENTAS	9.482,31	8.662,78	5.787,24	23.932,33
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	2.523,31	1.024,77	226,25	3.774,33
GASTO TRANSPORTE	203,73	82,74	18,27	304,74
COMISIONES VENTAS	3.573,92	1.451,44	320,46	5.345,82
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11.588,78	65,90	-3.860,08	7.794,60

En la información presentada, se puede observar que el canal de distribución del punto de venta Centro Comercial Iñaquito tiene un aporte eficiente con la empresa en la comercialización del Ultra Magic Light, Ultra Magic Rewind, en cuanto a la comercialización de otros productos como son geles, cremas y cargadores existe pérdida esto debido a que las ventas no cubren los gastos fijos y variables. Otro factor que también influye en la negatividad del valor corresponde a la promoción de otros productos, debido a que la empresa utiliza geles y cremas para en descuentos, obsequios y promociones.

	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
ANÁLISIS MARGINAL			
VENTAS EN UNIDADES	389	160	965
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	161,37	160,41	5,87
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,38	54,14	6,00
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	40,57	70,14	6,58
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV-CVU	293,07	159,27	-4.467,13
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1-CVD/VD	47.293,16	25.548,13	-26.231,03
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	120,80	90,27	-0,71

En cuanto al análisis marginal, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 120,80 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 90,27 y en otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD -0,71 debido a que los costos variables unitarios superan el valor del precio de venta unitario.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	556	200	1.301	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	389	160	965	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	167	40	336	
VENTAS DADAS VD	62.774,35	25.665,23	5.666,49	94.106,07
COSTOS TOTALES DATOS CTD	51.185,57	25.599,33	9.526,57	86.311,47
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	15.783,27	11.221,73	6.352,22	33.357,22
COSTOS FIJOS CF	35.402,30	14.377,60	3.174,35	52.954,25
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	11.588,78	65,90	-3.860,08	7.794,60
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	161,37	160,41	5,87	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	89.746,46	32.149,84	7.641,19	129.537,50
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	57.967,13	28.434,63	11.740,24	98.142,00
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	31.779,32	3.715,21	-4.099,05	31.395,49
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	20.190,55	3.649,32	-238,97	23.600,89
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	1,74	55,38	0,06	3,03
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	29,79	0,41	-4,00	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	57,14	18,54	-3,15	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	27,35	18,12	0,85	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total es de USD 57,14 en Ultra Magic Light, USD 18,54, en Ultra Magic Rewind, y pérdida en otros productos es de USD 3,15, incrementándose la utilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 27,35, USD 18,12 y USD 0,85 respectivamente. En general en el punto de venta del Centro Comercial Ñaquito al no comercializar toda la capacidad instalada deja de ganar USD 30.404,52, determinado que por cada USD 1.00 ganado dejó de ganar USD 3,90.

5.1.2.4 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: CENTRO COMERCIAL EL CONDADO

DETALLE	CENTRO COMERCIAL EL CONDADO			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	43.639,42	17.807,82	3.931,70	65.378,94
GASTOS FIJOS	31.856,63	12.937,62	2.856,43	47.650,68
CONCESIÓN ISLA	10.047,34	4.080,43	900,90	15.028,67
SUELDOS	7.027,54	2.854,03	630,13	10.511,70
SERVICIOS PÚBLICOS	218,05	88,56	19,55	326,16
TELÉFONO	242,80	98,60	21,77	363,17
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	12.811,25	5.202,91	1.148,72	19.162,88
ÚTILES Y MATERIALES	1.334,22	541,85	119,63	1.995,70
OTROS GASTOS GENERALES	175,43	71,24	15,73	262,40
GASTOS VARIABLES	10.533,45	7.624,46	4.261,92	22.419,83
COSTO DE VENTAS	6.556,25	6.009,24	3.905,30	16.470,79
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	1.346,44	546,82	120,73	2.013,99
GASTO TRANSPORTE	162,69	66,07	14,59	243,35
COMISIONES VENTAS	2.468,07	1.002,33	221,30	3.691,70
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.249,34	-2.754,26	-3.186,65	-4.691,57

En la información presentada, se puede observar que el canal de distribución del punto de venta Centro Comercial el Condado tiene un aporte eficiente con la empresa en la comercialización del Ultra Magic Light, en cuanto a la comercialización de Ultra Magic Rewind, y otros productos como son geles, cremas y cargadores existe pérdida esto debido a que las ventas no cubren los gastos fijos y variables. Otro factor que también influye en la negatividad del valor corresponde a la promoción de otros productos, debido a que la empresa utiliza geles y cremas para descuentos, obsequios y promociones.

ANÁLISIS MARGINAL	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
VENTAS EN UNIDADES	269	111	693
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	162,23	160,43	5,67
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,37	54,14	5,64
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	39,16	68,69	6,15
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV-CVU	258,85	141,02	-5.994,50
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1-CVD/VD	41.992,58	22.624,24	-34.009,48
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	123,07	91,74	-0,48

En cuanto al análisis marginal, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 123,07 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 91,74 y en otros productos al vender una unidad adicional

se obtiene una utilidad marginal de USD -0,48 debido a que los costos variables unitario superan el valor del precio de venta unitario.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	385	139	927	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	269	111	693	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	116	28	234	
VENTAS DADAS VD	43.639,42	17.807,82	3.931,70	65.378,94
COSTOS TOTALES DATOS CTD	42.390,08	20.562,08	7.118,35	70.070,51
COSTOS VARIABLES TOTALES DATOS CVD	10.533,45	7.624,46	4.261,92	22.419,83
COSTOS FIJOS CF	31.856,63	12.937,62	2.856,43	47.650,68
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	1.249,34	-2.754,26	-3.186,65	-4.691,57
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	162,23	160,43	5,67	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	62.477,18	22.313,57	5.257,21	90.047,95
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	46.937,04	22.491,23	8.555,18	77.983,45
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	15.540,14	-177,66	-3.297,97	12.064,50
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	14.290,80	2.576,60	-111,33	16.756,07
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	11,44	-0,94	0,03	-3,57
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	4,64	-24,81	-4,60	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	40,35	-1,28	-3,56	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	35,71	23,54	1,04	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total es de USD 40,35 en Ultra Magic Light, pérdida en Ultra Magic Rewind de USD 1,28, y otros productos de USD 3,56, incrementándose la utilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 35,71, USD 23,54 y USD 1,04 respectivamente.

En general en el punto de venta del Centro Comercial el Condado al no comercializar toda la capacidad instalada deja de ganar USD 16.756,07 determinado que por cada USD 1.00 ganado dejó de ganar USD 3,57.

5.1.2.5 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE

DETALLE	CENTRO COMERCIAL. BOSQUE			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	22.253,74	9.037,70	1.995,39	33.286,83
GASTOS FIJOS	21.658,01	8.795,76	1.941,96	32.395,74
CONCESIÓN ISLA	9.099,20	3.695,37	815,88	13,610,45
SUELDOS	6.670,19	2.708,90	598,08	9,977,18
TELÉFONO	241,11	97,92	21,62	360,65
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	4.077,09	1.655,79	365,57	6,098,45
ÚTILES Y MATERIALES	1.515,17	615,34	135,86	2,266,37
OTROS GASTOS GENERALES	55,25	22,44	4,95	82,64
GASTOS VARIABLES	5.017,49	3.725,00	1.721,87	10,464,36
COSTO DE VENTAS	3.312,12	3.032,41	1.568,96	7,913,49
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	382,59	155,38	34,31	572,28
GASTO TRANSPORTE	70,20	28,51	6,29	105,00
COMISIONES VENTAS	1.252,58	508,70	112,31	1,873,59
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-4.421,76	-3.483,06	-1.668,44	-9,573,27

En la información presentada, se puede observar que el canal de distribución del punto de venta Centro Comercial el Bosque no tiene un aporte eficiente con la empresa la comercialización de los productos nos generan utilidad, esto debido a que las ventas no cubren los gastos fijos y variables, además de que los obsequios y promociones que se ha otorgado en este punto de venta contribuye a la disminución de la utilidad.

	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
ANÁLISIS MARGINAL			
VENTAS EN UNIDADES	136	56	319
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	163,63	161,39	6,26
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,35	54,15	4,92
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	36,89	66,52	5,40
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV- CVU	170,89	92,71	2.264,87
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1- CVD/VD	27.962,68	14.962,91	14.167,07
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	126,74	94,87	0,86

En cuanto al análisis marginal, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 126,74 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 94,87 y en otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD 0,86.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	195	70	438	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	136	56	319	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	59	14	119	
VENTAS DADAS VD	22.253,74	9.037,70	1.995,39	33.286,83
COSTOS TOTALES DATOS CTD	26.675,50	12.520,76	3.663,83	42.860,10
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	5.017,49	3.725,00	1.721,87	10.464,36
COSTOS FIJOS CF	21.658,01	8.795,76	1.941,96	32.395,74
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	-4.421,76	-3.483,06	-1.668,44	-9.573,27
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	163,63	161,39	6,26	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	31.927,63	11.345,42	2.739,45	46.012,50
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	28.856,65	13.471,92	4.305,90	46.634,47
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	3.070,98	-2.126,50	-1.566,45	-621,97
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	7.492,74	1.356,57	101,99	8.951,30
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	-1,69	-0,39	-0,06	-0,94
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	-32,51	-62,20	-5,23	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	15,74	-30,25	-3,58	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	48,25	31,95	1,65	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total es de USD 15,74 en Ultra Magic Light, pérdida en Ultra Magic Rewind de USD 33,25, y otros productos de USD 3,58, incrementándose la utilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 48,26, USD 31,95 y USD 1,65 respectivamente. En general en el punto de venta del Centro Comercial el Bosque al no comercializar toda la capacidad instalada se deja de ganar USD 8.951,30 determinado que por cada USD 1.00 ganado dejó de ganar USD 0,94.

5.1.2.6 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: CENTRO COMERCIAL RIOCENTRO LOS CEIBOS

DETALLE	CENTRO COMERCIAL .RIOCENTRO			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	6.488,88	2.635,27	581,83	9.705,98
GASTOS FIJOS	9.203,93	3.737,91	825,27	13.767,11
CONCESIÓN ISLA	3.647,74	1.481,42	327,07	5.456,23
SUELDOS	3.429,53	1.392,80	307,51	5.129,84
SERVICIOS PÚBLICOS	56,04	22,76	5,03	83,83
TELÉFONO	182,23	74,01	16,34	272,58
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	913,00	370,79	81,86	1.365,65
ÚTILES Y MATERIALES	899,68	365,38	80,67	1.345,73
OTROS GASTOS GENERALES	75,71	30,75	6,79	113,25
GASTOS VARIABLES	1.965,44	1.269,23	986,62	4.221,29
COSTO DE VENTAS	974,36	866,73	897,75	2.738,84
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	388,78	157,89	34,86	581,53
GASTO TRANSPORTE	237,07	96,28	21,26	354,61
COMISIONES VENTAS	365,23	148,33	32,75	546,31
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-4.680,49	-2.371,87	-1.230,06	-8.282,42

En la información presentada, se puede observar que el canal de distribución del punto de venta Centro Comercial Los Ceibos no tiene un aporte eficiente con la empresa, la comercialización de los productos no generan utilidad, esto debido a que su apertura fue en el mes de julio del año 2011 y las ventas no cubren los gastos fijos y variables, además de que los, obsequios y promociones que se ha otorgado en este punto de venta contribuye a la disminución de la utilidad.

	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
ANÁLISIS MARGINAL			
VENTAS EN UNIDADES	40	16	170
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	162,22	164,70	3,42
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,36	54,17	5,28
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	49,14	79,33	5,80
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV-CVU	81,39	43,78	-346,59
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1-CVD/VD	13.203,05	7.210,92	-1.186,21
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	113,09	85,38	-2,38

En cuanto al análisis marginal, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 113,09 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 85,38 y en otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD -2,38 debido a que los costos variables unitarios superan el valor del precio de venta unitario.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	57	20	205	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	40	16	170	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	17	4	35	
VENTAS DADAS VD	6.488,88	2.635,27	581,83	9.705,98
COSTOS TOTALES DATOS CTD	11.169,37	5.007,14	1.811,89	17.988,40
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	1.965,44	1.269,23	986,62	4.221,29
COSTOS FIJOS CF	9.203,93	3.737,91	825,27	13.767,11
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	-4.680,49	-2.371,87	-1.230,06	-8.282,42
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	162,22	164,70	3,42	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	9.285,37	3.322,00	700,54	13.307,91
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	12.016,41	5.337,89	2.013,19	19.367,49
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	-2.731,04	-2.015,89	-1.312,65	-6.059,58
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	1.949,45	355,98	-82,59	2.222,84
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	-0,42	-0,15	0,07	-0,27
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	-117,01	-148,24	-7,24	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	-47,71	-99,95	-6,41	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	69,30	48,29	0,82	

En este punto de venta a pesar de comercializar toda la capacidad instalada no existe utilidad sin embargo la perdida se disminuye por producto en USD 69,30 en la comercialización del Ultra Magic Light, USD 48,29 en Ultra Magic Rewind y USD 0,82 en otros productos, los costos en este punto de venta son muy elevados por tal motivo no genera rentabilidad.

5.1.2.7 CANAL DE DISTRIBUCIÓN: TVENTAS

	2.011			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	188.394,48	71.727,18	20.085,00	280.206,66
GASTOS FIJOS	98.498,34	37.501,14	10.501,05	146.500,53
CONCESIÓN ISLA	11.151,42	4.245,67	1.188,87	16.585,96
SUELDOS	14.225,20	5.415,94	1.516,57	21.157,71
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	22.515,73	8.572,38	2.400,43	33.488,54
SERVICIOS PÚBLICOS	4.209,27	1.602,59	448,76	6.260,62
TELÉFONO	2.234,47	850,73	238,22	3.323,42
ÚTILES Y MATERIALES	535,67	203,94	57,11	796,72
OTROS GASTOS GENERALES	43.626,58	16.609,89	4.651,09	64.887,56
GASTOS VARIABLES	56.339,42	43.227,57	15.232,87	114.799,86
COSTO DE VENTAS	54.712,56	42.608,18	15.059,43	112.380,17
GASTO TRANSPORTE	1.626,86	619,39	173,44	2.419,69
UTILIDAD DEL EJERCICIO	33.556,72	-9.001,53	-5.648,92	18.906,27

En la información presentada, se puede observar que el canal de distribución de TVentas con mercadería en consignación tiene un aporte eficiente con la empresa en la comercialización del Ultra Magic Light, En cuanto a la comercialización del Ultra Magic Rewind y de otros productos como son geles, cremas y cargadores tenemos perdida, esto es debido a que se prorrateó los gastos generales de operación, de administración, y de oficina.

	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
ANÁLISIS MARGINAL			
VENTAS EN UNIDADES	2.246	787	2.511
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	83,88	91,14	8,00
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,36	54,14	6,00
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	25,08	54,93	6,07
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV-CVU	1.675	1.036	5.434
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1-CVD/VD	140.521,26	94.382,03	43.468,26
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	58,80	36,21	1,93

En cuanto al análisis marginal, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 58,80 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 36.21 y en otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD 1.93.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	2.744	907	3.512	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	2.246	787	2.511	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	498	120	1.001	
VENTAS DADAS VD	188.394,48	71.727,18	20.085,00	280.206,66
COSTOS TOTALES DATOS CTD	154.837,76	80.728,71	25.733,92	261.300,39
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	56.339,42	43.227,57	15.232,87	114.799,86
COSTOS FIJOS CF	98.498,34	37.501,14	10.501,05	146.500,53
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	33.556,72	-9.001,53	-5.648,92	18.906,27
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	83,88	91,14	8,00	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	230.139,19	82.697,74	28.094,42	340.931,35
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	167.321,53	87.340,30	31.808,43	286.470,25
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	62.817,67	-4.642,56	-3.714,01	54.461,10
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	29.260,95	4.358,97	1.934,91	35.554,83
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	0,87	-0,48	-0,34	1,88
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	14,94	-11,44	-2,25	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	22,90	-5,12	-1,06	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	7,95	6,32	1,19	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado toda la capacidad instalada total es de USD 22,90 en Ultra Magic Light, pérdida en Ultra Magic Rewind de USD 5,12, y otros productos de USD 1,06, incrementándose la utilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 7,95, USD 6,32 y USD 1,19 respectivamente. En general en el Canal de Distribución TVentas al no comercializar toda la capacidad instalada deja de ganar USD 35.554,83, determinado que por cada USD 1.00 ganado dejó de ganar USD 1,88.

5.1.3 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2011 POR PRODUCTO

	ESTADO DE RESULTADOS 2011			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	532.395,83	212.557,44	51.178,19	796.131,46
GASTOS FIJOS	304.390,67	121.118,22	28.962,41	454.471,30
SERVICIOS DE CALL CENTER	26.754,63	10.865,60	2.398,96	40.019,19
CONCESIÓN ISLA	46.454,03	18.582,78	4.354,28	69.391,09
SUELDOS	47.678,12	19.001,85	4.516,13	71.196,10
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	117.984,39	47.344,16	10.960,64	176.289,19
SERVICIOS PÚBLICOS	4.609,72	1.765,23	484,67	6.859,62
TELÉFONO	7.094,88	2.824,64	674,03	10.593,55
ÚTILES Y MATERIALES	7.054,75	2.851,46	641,64	10.547,85
OTROS GASTOS GENERALES	46.760,15	17.882,50	4.932,06	69.574,71
GASTOS VARIABLES	140.805,19	103.829,44	45.801,98	290.436,62
COSTO DE VENTAS	106.589,82	89.975,20	42.706,48	239.271,50
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	11.418,81	4.637,41	1.023,87	17.080,09
GASTO TRANSPORTE	3.261,38	1.283,20	320,00	4.864,58
COMISIONES VENTAS	19.535,18	7.933,63	1.751,63	29.220,45
UTILIDAD DEL EJERCICIO	87.199,97	-12.390,22	-23.586,21	51.223,54

En el Estado de Resultados general se puede observar que el producto Ultra Magic Light aporta eficientemente a los ingresos de la empresa debido a que cubre con todos los gastos y genera rentabilidad. En cuanto a la venta de Ultra Magic Rewind y otros productos como son geles, cremas y cargadores tenemos un déficit en el año 2011, esto debido a que las ventas no cubren los gastos fijos y variables, y se hace necesario implementar estrategias para maximizar utilidades.

ANÁLISIS MARGINAL	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
VENTAS EN UNIDADES	4.375	1.662	7.162
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	121,69	127,89	7,15
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,36	54,14	5,96
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	32,18	62,47	6,40
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV-CVU	3.401	1.851	38.583
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1-CVD/VD	413.841,16	236.779,66	275.704,55
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	89,51	65,42	0,75

En cuanto al análisis marginal general, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 89,51 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 65,42 y en otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD 0,75.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	5.789	2.004	10.007	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	4.375	1.662	7.162	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	1.414	342	2.845	
VENTAS DADAS VD	532.395,83	212.557,44	51.178,19	796.131,46
COSTOS TOTALES DATOS CTD	445.195,86	224.947,66	74.764,40	744.907,92
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	140.805,19	103.829,44	45.801,98	290.436,62
COSTOS FIJOS CF	304.390,67	121.118,22	28.962,41	454.471,30
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	87.199,97	-12.390,22	23.586,21	51.223,54
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	121,69	127,89	7,15	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	704.466,16	256.296,70	71.507,97	1.032.270,83
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	490.704,10	246.313,28	92.958,57	829.975,95
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	213.762,06	9.983,41	21.450,59	202.294,88
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	126.562,09	22.373,63	2.135,62	151.071,34
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	1,45	-1,81	-0,09	2,95
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	19,93	-7,46	-3,29	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	36,93	4,98	-2,14	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	16,99	12,44	1,15	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total en el año 2011 es de USD 36,93 en Ultra Magic Light, USD 4,98 en Ultra Magic Rewind, y perdida en otros productos de USD 2,14, incrementándose la utilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 16,99, USD 12,44 y USD 1,15 respectivamente. En general al no comercializar toda la capacidad instalada la empresa deja de ganar USD 151.071,34, determinado que por cada USD 1.00 ganado la empresa dejó de ganar USD 2,95.

La empresa no utiliza de una forma eficiente los canales de distribución el valor que está dejando de ganar es representativo y existe puntos de venta y productos que no aportan a los ingresos de la empresa de tal manera que se deberá implementar estrategias las cuales permitan a la empresa maximizar las utilidades mejorando la rentabilidad de la empresa.

5.2 ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR EL VOLUMEN DE INGRESOS

- Para potenciar y maximizar los canales de ventas y con la finalidad de presenten mejores resultados se propone: reducción de la duración de los infomerciales e implementación de propagandas cortas en canales de mayor rating. Como resultado, según consulta realizada a expertos ejecutivos de medios publicitario las ventas se pueden incrementar mínimo en el 10% hasta un máximo de 40%; para la evaluación y proyección de la implementación de esta estrategia se acepta un resultado medio con un incremento en un 20% en las ventas a través de call center y adicionalmente, los canales de distribución como puntos de ventas y TVentas tendrían un incremento en ventas del 10% sensibilizando al mínimo la proyección, y a pesar de tener un incremento del 10% en publicidad, todavía la empresa tendría utilidad.
- Considerando que el financiamiento en ventas es gestor de ventas y permite el acceso a nuevos segmentos, se propone se implemente líneas de crédito directo en los puntos de ventas Quito a buenos clientes, para que el producto sea más accesible para todas las personas. Para esto, es necesario crear un departamento de cartera y contratar un jefe de crédito con un salario de USD 600 netos mensuales, verificador/ cobrador con un salario de USD 450 netos mensuales. Proyectando con esta estrategia un incremento del 10% en ventas mediante el canal de ventas constituido por puntos de distribución en centros comerciales, buscando que los mismos alcancen inicialmente el punto de equilibrio y posteriormente sean rentables.

- Existen empresas que ofrecen diferentes medios para llegar al personal e incrementar su eficacia laboral, utilizan diferentes métodos para elevar la confianza y autoestima de la fuerza de ventas, con esto se lograría un incremento.

5.3 ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR GASTOS Y COSTOS

- Las comisiones que son un beneficio exclusivo de las ejecutivas de venta, se realiza en base a los productos vendidos de Ultra Magic Light, Ultra Magic Rewind, que debido a su eficiente aporte a la rentabilidad de la empresa es correcto. No se debe comisionar por ventas de otros productos como son cremas y geles debido a su alto valor y a su aportación ineficiente a los ingresos de la empresa.
- Se debe cambiar de proveedores de geles y cremas, la empresa se ha visto estancada debido a la falta de empresas productoras de geles y cremas, sin embargo, en la actualidad y por la alta demanda de estos productos, la oferta ha incrementado con mejores opciones y costos. Esto podría ser una ventaja para la empresa debido a la oferta de los proveedores, de hecho, de acuerdo a proformas solicitadas, se obtendría una reducción en el costo de hasta el 50%.

Con las estrategias planteadas se incrementará el volumen de ventas por cada canal de distribución y se disminuirá el costo de ventas de geles y cremas.

5.4 PROYECCIONES DE RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS PROPUESTAS

- Para las corridas en el modelo de gestión financiera se consideraron las estrategias planteadas y la afectación en los canales de distribución fue la siguiente:
- **Call Center:** Con la aplicación de las estrategias, las ventas y los costos variables se incrementaron en un 20%, la publicidad se incremento el 10%, y el costo de venta de otros productos disminuyo en el 50%.
- **En todos los puntos de ventas de los Centros Comerciales :** Con la aplicación de las estrategias, las ventas y los costos variables se incrementaron en un 20%, la publicidad se incremento el 10%, el costo de venta de otros productos disminuyo en el 50% y se disminuyo los costos variables al eliminar la comisión por venta de otros productos.
- **En el canal de distribución Tventas:** Con la aplicación de las estrategias, las ventas y los costos variables se incrementaron en un 10%, la publicidad se incremento el 10%, se incrementaron el valor de sueldos del jefe de crédito y del recaudador debido a que este canal asume todos los gastos de operación y de administración de la empresa, y el costo de venta de otros productos se disminuyo en el 50%.

5.4.1 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN CALL CENTER

DETALLE	CALL CENTER			
	PROYECTADO SEGÚN ESTRATEGIAS			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	160.788,96	66.247,21	14.626,38	241.662,55
GASTOS FIJOS	74.096,25	30.092,00	6.643,86	110.832,11
SERVICIOS DE CALL CENTER	26.754,63	10.865,60	2.398,96	40.019,19
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	41.172,98	16.721,19	3.691,79	61.585,95
SERVICIOS PÚBLICOS				0,00
TELÉFONO	3.659,84	1.486,34	328,16	5.474,34
ÚTILES Y MATERIALES				0,00
OTROS GASTOS GENERALES	2.508,80	1.018,88	224,95	3.752,63
GASTOS VARIABLES	39.734,29	28.510,04	6.965,46	75.209,79
COSTO DE VENTAS	24.378,85	22.273,88	5.588,62	52.241,35
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	5.213,80	2.117,42	467,50	7.798,72
GASTO TRANSPORTE	960,13	389,93	86,09	1.436,15
COMISIONES VENTAS	9.181,51	3.728,80	823,26	13.733,58
UTILIDAD DEL EJERCICIO	46.958,42	7.645,17	1.017,06	55.620,65

Una vez aplicadas las estrategias en el canal de distribución de Call Center, este incremento la rentabilidad en este punto de venta con relación al año 2011 en la comercialización de Ultra Magic Light se incremento en USD 16.432,78, Ultra Magic Rewind se incremento en USD 4.769,42 y en otros productos USD 5.598,38. En resumen al aplicar las estrategias, la empresa tendría una utilidad total de USD 55.620,65 incrementándose en relación al 2011 en USD 26.800,58.

ANÁLISIS MARGINAL	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
VENTAS EN UNIDADES	1.001	412	1.628
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	160,66	160,95	8,98
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,36	54,12	3,43
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	39,70	69,27	4,28
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV-CVU	613	328	1.412
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1-CVD/VD	98.417,18	52.826,19	12.684,59
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	120,96	91,68	4,70

Con la aplicación de las estrategias en cuanto al análisis marginal, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 120,96 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 91,68 y en otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD 4,70.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	1.182	429	2.003	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	1.001	412	1.628	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	181	18	375	
VENTAS DADAS VD	160.788,96	66.247,21	14.626,38	241.662,55
COSTOS TOTALES DATOS CTD	113.830,54	58.602,04	13.609,32	186.041,91
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	39.734,29	28.510,04	6.965,46	75.209,79
COSTOS FIJOS CF	74.096,25	30.092,00	6.643,86	110.832,11
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	46.958,42	7.645,17	1.017,06	55.620,65
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	160,66	160,95	8,98	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	189.870,85	69.102,47	17.992,38	276.965,70
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	121.017,28	59.830,82	15.212,30	196.060,41
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	68.853,57	9.271,65	2.780,08	80.905,29
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	21.895,15	1.626,47	1.763,02	25.284,65
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	0,47	0,21	1,73	0,45
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	46,92	18,57	0,62	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	58,26	21,60	1,39	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	11,34	3,02	0,76	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total es de USD 58,26 en Ultra Magic Light, USD 21,60 en Ultra Magic Rewind, USD 1,39 en otros productos, incrementándose la utilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 11,34 USD 3,02 y USD 0,76 respectivamente. En general en el canal de distribución call center al no comercializar toda la capacidad instalada, se deja de ganar USD 25.284,65, determinado que por cada USD 1.00 ganado dejó de ganar USD 0,45.

5.4.2 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN CENTRO COMERCIAL RECREO

DETALLE	CENTRO COMERCIAL EL RECREO			
	PROYECTADO SEGÚN ESTRATEGIAS			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	89.824,99	36.573,88	8.074,96	134.473,82
GASTOS FIJOS	39.523,97	16.051,48	3.543,93	59.119,38
CONCESIÓN ISLA	6.012,85	2.441,94	539,14	8.993,93
SUELDOS	8.522,76	3.461,27	764,19	12.748,22
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	23.163,49	9.407,17	2.076,97	34.647,62
SERVICIOS PÚBLICOS	0,00	0,00	0,00	0,00
TELÉFONO	164,12	66,65	14,72	245,49
ÚTILES Y MATERIALES	1.512,76	614,36	135,64	2.262,76
OTROS GASTOS GENERALES	147,99	60,10	13,27	221,36
GASTOS VARIABLES	21.665,05	15.603,71	3.994,03	41.262,79
COSTO DE VENTAS	13.483,81	12.281,15	3.704,06	29.469,02
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	2.919,43	1.185,64	272,68	4.377,74
GASTO TRANSPORTE	192,86	78,32	17,29	288,48
COMISIONES VENTAS	5.068,94	2.058,60		7.127,54
UTILIDAD DEL EJERCICIO	28.635,97	4.918,68	537,00	34.091,65

Una vez aplicadas las estrategias en el canal de distribución, el punto de venta del Centro Comercial el Recreo represento un incremento en la utilidad en relación al 2011, el producto Ultra Magic Light incrementa su utilidad en USD 9.254,22, en Ultra Magic Rewind su incremento es de USD 2.639,83 y de otros productos se incrementa la utilidad en 3.947,73. En resumen, la empresa tendría utilidad en el punto de venta El Recreo de USD 34.091,65, incrementándose en USD 15.841,78 con relación al año 2011.

	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
ANÁLISIS MARGINAL			
VENTAS EN UNIDADES	553	227	1.376
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	162,37	161,26	5,87
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,37	54,15	2,69
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	39,16	68,80	2,90
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV-CVU	321	174	1.195
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1-CVD/VD	52.086,91	27.995,24	7.012,40
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	123,21	92,46	2,96

Con la aplicación de las estrategias en cuanto al análisis marginal, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 123,21 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 92,46 y en otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD 2,96.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	654	237	1.585	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	553	227	1.376	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	101	10	209	
VENTAS DADAS VD	89.824,99	36.573,88	8.074,96	134.473,82
COSTOS TOTALES DATOS CTD	61.189,02	31.655,19	7.537,96	100.382,18
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	21.665,05	15.603,71	3.994,03	41.262,79
COSTOS FIJOS CF	39.523,97	16.051,48	3.543,93	59.119,38
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	28.635,97	4.918,68	537,00	34.091,65
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	162,37	161,26	5,87	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	106.180,24	38.165,75	9.298,34	153.644,33
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	65.133,77	32.334,34	8.143,07	105.611,19
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	41.046,46	5.831,41	1.155,27	48.033,14
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	12.410,49	912,73	618,27	13.941,49
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	0,43	0,19	1,15	0,41
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	51,76	21,69	0,39	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	62,77	24,64	0,73	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	11,01	2,95	0,34	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total es de USD 62,77 en Ultra Magic Light, USD 24,64, en Ultra Magic Rewind, y USD 0,73 en otros productos, incrementándose la utilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 11,01 USD 2,95 y USD 0,34 respectivamente. En general en el punto de venta del Centro Comercial el Recreo al no comercializar toda la capacidad instalada, se deja de ganar USD 13.941,49, determinado que por cada USD 1.00 ganado dejó de ganar USD 0,41.

5.4.3 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN CENTRO COMERCIAL ÑAQUITO

DETALLE	CENTRO COMERCIAL ÑAQUITO			
	PROYECTADO SEGÚN ESTRATEGIAS			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	75.329,22	30.798,28	6.799,79	112.927,28
GASTOS FIJOS	37.320,26	15.156,52	3.346,32	55.823,11
CONCESIÓN ISLA	6.495,48	2.637,95	582,42	9.715,85
SUELDOS	7.802,89	3.168,91	699,65	11.671,45
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	21.097,58	8.568,16	1.891,71	31.557,46
SERVICIOS PÚBLICOS	126,36	51,32	11,33	189,01
TELÉFONO	370,31	150,39	33,20	553,90
ÚTILES Y MATERIALES	1.257,25	510,59	112,73	1.880,57
OTROS GASTOS GENERALES	170,39	69,20	15,28	254,87
GASTOS VARIABLES	18.939,92	13.899,22	3.765,77	36.604,91
COSTO DE VENTAS	11.378,77	10.828,48	3.472,34	25.679,59
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	3.027,97	1.229,72	271,50	4.529,20
GASTO TRANSPORTE	244,48	99,29	21,92	365,69
COMISIONES VENTAS	4.288,70	1.741,73		6.030,43
UTILIDAD DEL EJERCICIO	19.069,03	1.742,54	-312,30	20.499,27

En el canal de distribución Centro Comercial Ñaquito, una vez aplicadas las estrategias se obtuvo como resultado un incremento en la rentabilidad con relación al año 2011, en la comercialización del Ultra Magic Light y Ultra Magic Rewind se incrementa USD 6.877,38 Y USD 1.612,64; respectivamente. En el caso de la comercialización de otros productos se obtuvo como resultado pérdida de USD 146,51; y se tiene una diferencia positiva de USD 3.547,78 con relación al 2011, a pesar de que el costo de venta disminuyó en este punto de venta todavía estos productos no aportan de forma eficiente a la rentabilidad de la empresa. En resumen el punto de venta al aplicar las estrategias tiene utilidad total de USD 20.499,27 que a diferencia del año 2011 se incrementa en USD 12.704,67.

	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
ANÁLISIS MARGINAL			
VENTAS EN UNIDADES	467	192	1.158
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	161,37	160,41	5,87
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,38	56,40	3,00
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	40,57	72,39	3,25
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV-CVU	309	172	1.277
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1-CVD/VD	49.855,32	27.622,53	7.499,71
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	120,80	88,02	2,62

Con la aplicación de las estrategias en cuanto al análisis marginal, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 120,80 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 88,02, y en otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD 2,62.

	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA				
CAPACIDAD INSTALADA CI	551	200	1.333	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	467	192	1.158	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	85	8	175	
VENTAS DADAS VD	75.329,22	30.798,28	6.799,79	112.927,28
COSTOS TOTALES DATOS CTD	56.260,19	29.055,74	7.112,09	92.428,02
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	18.939,92	13.899,22	3.765,77	36.604,91
COSTOS FIJOS CF	37.320,26	15.156,52	3.346,32	55.823,11
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	19.069,03	1.742,54	-312,30	20.499,27
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	161,37	160,41	5,87	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	88.979,32	32.128,02	7.828,08	128.935,41
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	59.692,21	29.655,85	7.681,56	97.029,63
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	29.287,10	2.472,17	146,51	31.905,79
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	10.218,07	729,63	458,82	11.406,52
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	0,54	0,42	-1,47	0,56
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	40,85	9,08	-0,27	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	53,12	12,34	0,11	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	12,26	3,27	0,38	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total es de USD 53,12 en Ultra Magic Light, USD 12,34, en Ultra Magic Rewind, USD 0,11, en otros productos, se incrementa la utilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 12,26 USD 3,27 y USD 0,38 respectivamente. En general en el punto de venta del Centro comercial Iñaquito al no comercializar toda la capacidad instalada, se deja de ganar USD 11.406,52, determinado que por cada USD 1.00 ganado dejó de ganar USD 0,56.

5.4.4 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN CENTRO COMERCIAL CONDADO

DETALLE	CENTRO COMERCIAL EI CONDADO			
	PROYECTADO SEGÚN ESTRATEGIAS			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	52.367,30	21.369,38	4.718,04	78.454,73
GASTOS FIJOS	33.137,76	13.457,91	2.971,30	49.566,97
CONCESIÓN ISLA	10.047,34	4.080,43	900,90	15.028,67
SUELDOS	7.027,54	2.854,03	630,13	10.511,70
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	14.092,38	5.723,20	1.263,59	21.079,17
SERVICIOS PÚBLICOS	218,05	88,56	19,55	326,16
TELÉFONO	242,80	98,60	21,77	363,17
ÚTILES Y MATERIALES	1.334,22	541,85	119,63	1.995,70
OTROS GASTOS GENERALES	175,43	71,24	15,73	262,40
GASTOS VARIABLES	12.640,14	9.149,35	2.505,56	24.295,06
COSTO DE VENTAS	7.867,50	7.211,09	2.343,18	17.421,77
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	1.615,73	656,18	144,88	2.416,79
GASTO TRANSPORTE	195,23	79,28	17,51	292,02
COMISIONES VENTAS	2.961,68	1.202,80		4.164,48
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6.589,40	-1.237,88	-758,82	4.592,70

En el canal de distribución Centro Comercial Condado, una vez aplicadas las estrategias para maximizar utilidades se obtuvo como resultado que el producto Ultra Magic Light aporta eficientemente con la rentabilidad de la empresa, en Ultra Magic Rewind y otros productos se obtuvo pérdida, debido a que los mismos no superaron los costos, sin embargo la rentabilidad de todos los productos mejoró en relación al 2011 incrementándose positivamente en Ultra Magic Light, Ultra Magic Rewind y otros los valores de USD 5.340,07; USD 1.561,38 y USD 2.427,82; respectivamente. En resumen el punto de venta del Centro Comercial el Condado tiene utilidad de USD 4.592,70 que en relación al 2011 se incrementa en USD 9.284,27.

ANÁLISIS MARGINAL	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
VENTAS EN UNIDADES	323	133	832
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	162,23	160,43	5,67
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,37	54,14	2,82
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	39,16	68,69	3,01
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV- CVU	269	147	1.117
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1- CVD/VD	43.681,32	23.534,08	6.336,21
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	123,07	91,74	2,66

Con la aplicación de las estrategias, en cuanto al análisis marginal una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 123,07 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 91,74, y en

otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD 2,66.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	382	139	953	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	323	133	832	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	59	6	122	
VENTAS DADAS VD	52.367,30	21.369,38	4.718,04	78.454,73
COSTOS TOTALES DATOS CTD	45.777,90	22.607,26	5.476,86	73.862,02
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	12.640,14	9.149,35	2.505,56	24.295,06
COSTOS FIJOS CF	33.137,76	13.457,91	2.971,30	49.566,97
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	6.589,40	-1.237,88	-758,82	4.592,70
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	162,23	160,43	5,67	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	61.900,75	22.293,34	5.408,27	89.602,37
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	48.079,03	23.002,86	5.843,42	76.925,31
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	13.821,72	-709,52	-435,14	12.677,06
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	7.232,32	528,36	323,68	8.084,36
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	1,10	-0,43	-0,43	1,76
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	20,41	-9,29	-0,91	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	36,22	-5,11	-0,46	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	15,81	4,19	0,46	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total es de USD 36,22 en Ultra Magic Light, perdida de USD 6,52 en Ultra Magic Rewind, y en otros productos de USD 0,21, incrementándose la utilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 15,81 USD 4,19 y USD 0,46 respectivamente. En

general, en el punto de venta del Centro Comercial El Condado al no comercializar toda la capacidad instalada se deja de ganar USD 8.084,36, determinado que por cada USD 1.00 ganado dejó de ganar USD 1,76.

5.4.5 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN CIUDAD COMERCIAL BOSQUE

DETALLE	CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE			
	PROYECTADO SEGÚN ESTRATEGIAS			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	26.704,49	10.845,24	2.394,47	39.944,20
GASTOS FIJOS	22.065,72	8.961,34	1.978,52	33.005,58
CONCESIÓN ISLA	9.099,20	3.695,37	815,88	13.610,45
SUELDOS	6.670,19	2.708,90	598,08	9.977,18
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	4.484,80	1.821,37	402,13	6.708,30
TELÉFONO	241,11	97,92	21,62	360,65
ÚTILES Y MATERIALES	1.515,17	615,34	135,86	2.266,37
OTROS GASTOS GENERALES	55,25	22,44	4,95	82,64
GASTOS VARIABLES	6.020,99	4.470,00	990,10	11.481,08
COSTO DE VENTAS	3.974,54	3.638,89	941,38	8.554,81
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	459,11	186,46	41,17	686,74
GASTO TRANSPORTE	84,24	34,21	7,55	126,00
COMISIONES VENTAS	1.503,10	610,44		2.113,54
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-1.382,22	-2.586,10	-574,15	-4.542,47

En el canal de distribución Centro Comercial El Bosque, una vez aplicadas las estrategias para incrementar la rentabilidad, se obtuvo como resultado que los ingresos en este punto de venta no generan rentabilidad a la empresa, debido a que no cubren con los costos fijos y variables ocasionando pérdida de USD 4.820,31 disminuyendo en relación al 2011 en 4.752,96, es importante que la alta gerencia considere cerrar este punto de venta. Esta decisión se considera fundamental para maximizar las utilidades de la empresa por el alto costo que este canal de distribución representa.

	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
ANÁLISIS MARGINAL			
VENTAS EN UNIDADES	163	67	383
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	163,63	161,39	6,26
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,35	54,15	2,46
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	36,89	66,52	2,59
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV-CVU	174	94	539
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1-CVD/VD	28.489,08	15.244,59	3.373,40
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	126,74	94,87	3,67

Con la aplicación de las estrategias en cuanto al análisis marginal, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 126,74, por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 94,87, y en otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD 3,67.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	193	70	445	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	163	67	383	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	30	3	62	
VENTAS DADAS VD	26.704,49	10.845,24	2.394,47	39.944,20
COSTOS TOTALES DATOS CTD	28.086,71	13.431,34	2.968,62	44.486,67
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	6.020,99	4.470,00	990,10	11.481,08
COSTOS FIJOS CF	22.065,72	8.961,34	1.978,52	33.005,58
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	-1.382,22	-2.586,10	-574,15	-4.542,47
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	163,63	161,39	6,26	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	31.600,27	11.318,46	2.781,92	45.700,66
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	29.190,55	13.626,39	3.128,83	45.945,76
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	2.409,72	-2.307,92	-346,90	-245,11
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	3.791,94	278,18	227,24	4.297,37
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	-2,74	-0,11	-0,40	-0,95
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	-8,47	-38,48	-1,50	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	12,48	-32,91	-0,78	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	20,95	5,58	0,72	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total es de USD 12,48 en Ultra Magic Light, pérdida en Ultra Magic Rewind de USD 32,91, y en otros productos es de USD 0,72, incrementándose la utilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 20,95 USD 5,58 y USD 0,72 respectivamente. En general en el punto de venta del Centro Comercial El Bosque al no comercializar toda la capacidad instalada, se deja de ganar USD 4.927,37, a pesar de la aplicación de las estrategias y utilizar toda la capacidad instalada el punto de venta no registra rentabilidad en la utilidad a la empresa, se deberá dar un plazo no mayor a 3 meses para que este punto de venta genere rentabilidad, caso contrario la gerencia deberá cerrar este punto de venta y distribuir su capacidad a otros canales de distribución.

5.4.6 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN CENTRO COMERCIAL RIOCENTRO LOS CEIBOS

DETALLE	CENTRO COMERCIAL RIOCENTRO			
	PROYECTADO SEGÚN ESTRATEGIAS			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	17.130,64	6.957,11	1.536,03	25.623,79
GASTOS FIJOS	16.852,24	6.845,98	1.511,05	25.209,27
CONCESIÓN ISLA	5.557,26	2.258,84	498,28	8.314,38
SUELDOS	6.859,06	2.785,60	615,02	10.259,68
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	2.008,60	815,74	180,09	3.004,43
SERVICIOS PÚBLICOS	112,08	45,52	10,06	167,66
TELÉFONO	364,46	148,02	32,68	545,16
ÚTILES Y MATERIALES	1.799,36	730,76	161,34	2.691,46
OTROS GASTOS GENERALES	151,42	61,50	13,58	226,50
GASTOS VARIABLES	4.717,06	3.046,15	1.211,99	8.975,20
COSTO DE VENTAS	2.338,46	2.080,15	1.077,30	5.495,92
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	933,07	378,94	83,66	1.395,67
GASTO TRANSPORTE	568,97	231,07	51,02	851,06
COMISIONES VENTAS	876,55	355,99		1.232,54
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-4.438,65	-2.935,02	-1.187,01	-8.560,68

En el canal de distribución Centro Comercial Riocentro los Ceibos, a pesar de haber implementado las estrategias, los ingresos en este punto de venta no generan rentabilidad a la empresa debido a que no cubren con los costos fijos y variables ocasionando pérdida de USD 8.560,68 que en relación al 2011 se ha incrementado en 278,26 es importante que la gerencia considere cerrar este punto de venta. Esta decisión se considera fundamental para maximizar las utilidades de la empresa, ya que no se obtuvo rentabilidad en este punto de venta.

	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
ANÁLISIS MARGINAL			
VENTAS EN UNIDADES	96	38	408
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	178,44	181,17	3,76
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,36	54,17	2,64
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	49,14	79,33	2,97
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV-CVU	130	67	1.903
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1-CVD/VD	23.255,94	12.178,15	7.162,69
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	129,31	101,85	0,79

Con la aplicación de las estrategias en cuanto al análisis marginal, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 129,31 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 101,85 y en otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD 0,79.

	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA				
CAPACIDAD INSTALADA CI	105	40	448	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	96	38	408	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	9	2	40	
VENTAS DADAS VD	17.130,64	6.957,11	1.536,03	25.623,79
COSTOS TOTALES DATOS CTD	21.569,29	9.892,13	2.723,04	34.184,47
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	4.717,06	3.046,15	1.211,99	8.975,20
COSTOS FIJOS CF	16.852,24	6.845,98	1.511,05	25.209,27
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	-4.438,65	-2.935,02	-1.187,01	-8.560,68
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	178,44	181,17	3,76	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	18.687,42	7.297,90	1.685,62	27.670,95
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	21.997,97	10.041,35	2.841,07	34.880,39
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	-3.310,54	-2.743,45	-1.155,45	-7.209,44
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	1.128,11	191,58	31,56	1.351,24
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	-0,25	-0,07	-0,03	-0,16
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	-46,24	-76,43	-2,91	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	-31,61	-68,11	-2,58	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	14,62	8,33	0,33	

En este punto de venta no existe utilidad potencial por producto, todos los productos generan pérdida considerando el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total es de USD 31,61 en Ultra Magic Light, en Ultra Magic Rewind de USD 68,11, y en otros productos es de USD 2,58, incrementándose positivamente en relación a la capacidad comercializada en USD 14,62 USD 8,33 y USD 0,33 respectivamente. En general en el punto de venta del Centro comercial Los Ceibos al no comercializar toda la capacidad instalada, se deja de ganar USD 1.351,24, a pesar de la aplicación de las estrategias y utilizar la capacidad instalada total el punto de venta no genera rentabilidad a la empresa, se deberá establecer un plazo no mayor a 3 meses para que este punto de venta genere rentabilidad a la empresa, caso contrario la gerencia deberá cerrar este punto de venta y distribuir su capacidad a otros canales de distribución.

5.4.7 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN TVENTAS

DETALLE	TVENTAS			
	PROYECTADO SEGÚN ESTRATEGIAS			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	207.233,93	78.899,90	22.093,50	308.227,32
GASTOS FIJOS	113.349,91	38.358,38	10.741,09	162.449,38
CONCESIÓN ISLA	11.151,42	4.245,67	1.188,87	16.585,96
SUELDOS	26.825,20	5.415,94	1.516,57	33.757,71
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	24.767,30	9.429,62	2.640,47	36.837,39
SERVICIOS PÚBLICOS	4.209,27	1.602,59	448,76	6.260,62
TELÉFONO	2.234,47	850,73	238,22	3.323,42
ÚTILES Y MATERIALES	535,67	203,94	57,11	796,72
OTROS GASTOS	43.626,58	16.609,89	4.651,09	64.887,56
GASTOS VARIABLES	61.973,36	47.550,33	8.473,47	117.997,16
COSTO DE VENTAS	60.183,82	46.869,00	8.282,69	115.335,50
GASTO TRANSPORTE	1.789,55	681,33	190,78	2.661,66
UTILIDAD EJERCICIO	31.910,65	-7.008,81	2.878,93	27.780,78

En el canal de distribución TVentas, una vez aplicadas las estrategias, se presentó un incremento de la rentabilidad en Ultra Magic Rewind existe una incremento de USD 1.992,72 y otros incrementa USD 8.527,86, y en Ultra Magic Light decremento USD 1.646,07. En resumen en este Canal de Distribución al aplicar las estrategias genera rentabilidad total de USD 27.780,80 que a diferencia del año 2011 se incrementa en USD 8.874,51.

ANÁLISIS MARGINAL	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
VENTAS EN UNIDADES	2.471	866	2.762
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	83,88	91,14	8,00
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,36	54,14	3,00
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	25,08	54,93	3,07
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV-CVU	1.928	1.059	2.178
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1- CVD/VD	161.709,05	96.539,51	17.423,48
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	58,80	36,21	4,93

Con la aplicación de las estrategias en cuanto al análisis marginal, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 58,80 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 36,21 y en otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD 4,93.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	2.722	888	3.240	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	2.471	866	2.762	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	252	23	478	
VENTAS DADAS VD	207.233,93	78.899,90	22.093,50	308.227,32
COSTOS TOTALES DATOS CTD	175.323,28	85.908,71	19.214,56	280.446,54
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	61.973,36	47.550,33	8.473,47	117.997,16
COSTOS FIJOS CF	113.349,91	38.358,38	10.741,09	162.449,38
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	31.910,65	-7.008,81	2.878,93	27.780,78
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	83,88	91,14	8,00	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	228.360,18	80.962,07	25.916,68	335.238,93
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	181.641,09	87.151,50	20.680,86	289.473,45
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	46.719,09	-6.189,44	5.235,82	45.765,47
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	14.808,44	819,37	2.356,89	17.984,70
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	0,46	-0,12	0,82	0,65
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	12,92	-8,10	1,04	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	17,16	-6,97	1,62	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	4,24	1,13	0,57	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total es de USD 17,16 en Ultra Magic Light, pérdida en Ultra Magic Rewind de USD 6,9, y utilidad en otros productos es de USD 1,62, incrementándose la utilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 4,24 USD 1,13 y USD 0,57 respectivamente. En general en el canal de distribución TVentas al no comercializar toda la capacidad instalada deja de ganar USD 17.984,70, estableciendo que por cada USD 1.00 ganado dejó de ganar USD 0,65.

5.5 ESTADO DE RESULTADOS CONFORME A LA PROPUESTA ESTRATÉGICA

DETALLE	ESTADOS DE RESULTADO GENERAL POR PRODUCTO			
	PROYECTADO SEGÚN ESTRATEGIAS			
	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
VENTAS	629.379,54	251.691,00	60.243,16	941.313,69
GASTOS FIJOS	336.346,12	128.923,62	30.736,07	496.005,81
SERVICIOS DE CALL CENTER	26.754,63	10.865,60	2.398,96	40.019,19
CONCESIÓN ISLA	48.363,55	19.360,20	4.525,49	72.249,24
SUELDOS	63.707,64	20.394,65	4.823,64	88.925,94
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	130.787,13	52.486,45	12.146,75	195.420,32
SERVICIOS PÚBLICOS	4.665,76	1.787,99	489,70	6.943,45
TELÉFONO	7.277,11	2.898,65	690,37	10.866,13
ÚTILES Y MATERIALES	7.954,43	3.216,84	722,31	11.893,58
OTROS GASTOS GENERALES	46.835,86	17.913,25	4.938,85	69.687,96
GASTOS VARIABLES	165.690,82	122.228,79	27.906,38	315.825,99
COSTO DE VENTAS	123.605,76	105.182,64	25.409,57	254.197,96
COMISIÓN TARJETA CRÉDITO	14.169,11	5.754,36	1.281,38	21.204,85
GASTO TRANSPORTE	4.035,45	1.593,44	392,17	6.021,06
COMISIONES VENTAS	23.880,49	9.698,36	823,26	34.402,11
UTILIDAD DEL EJERCICIO	127.342,60	538,59	1.600,70	129.481,89

El resultado de aplicar las estrategias para maximizar las utilidades es visible en el Estado de Resultados proyectado, estableciendo que todo el producto vendido por la empresa aporta a generar rentabilidad cubriendo

todos los costos fijos y variables de comercialización, en relación al año 2011 la utilidad se incrementa en USD 78.258,35 alcanzando los USD 129.481,89.

ANÁLISIS MARGINAL	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS
VENTAS EN UNIDADES	5.073	1.935	8.547
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	124,05	130,08	7,05
COSTO DE VENTA UNITARIO	24,36	54,36	2,97
COSTO VARIABLE UNITARIO CUV	32,66	63,17	3,26
PUNTOS DE EQUILIBRIO CANTIDADES CF/PV-CVU	3.680	1.927	8.124
PUNTOS DE EQUILIBRIO DÓLARES CF/ 1- CVD/VD	456.533,35	250.643,92	57.261,06
UTILIDAD MARGINAL			
UM = PV – CUV	91,40	66,91	3,78

Con la aplicación de las estrategias en cuanto al análisis marginal en general, una vez cubierto el punto de equilibrio el resultado por cada unidad adicional vendida genera una utilidad marginal unitaria de USD 91,40 por cada equipo Ultra Magic Light comercializado, la utilidad marginal por la venta de la unidad adicional del equipo Ultra Magic Rewind es de USD 66,91 y en otros productos al vender una unidad adicional se obtiene una utilidad marginal de USD 3,78.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	ULTRA MAGIC LIGHT	ULTRA MAGIC REWIND	OTROS	TOTAL
CAPACIDAD INSTALADA CI	5.789	2.004	10.007	
CAPACIDAD COMERCIALIZADA O VENDIDA CV	5.073	1.935	8.547	
CAPACIDAD SUBUTILIZADA O NO VENDIDA CNV	716	69	1.460	
VENTAS DADAS VD	629.379,54	251.691,00	60.243,16	941.313,69
COSTOS TOTALES DATOS CTD	502.036,93	251.152,41	58.642,45	811.831,80
COSTOS VARIABLES TOTALES DADOS CVD	165.690,82	122.228,79	27.906,38	315.825,99
COSTOS FIJOS CF	336.346,12	128.923,62	30.736,07	496.005,81
RESULTADOS DATOS (VD-CTD) = RD	127.342,60	538,59	1.600,70	129.481,89
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PV	124,05	130,08	7,05	
VENTAS POTENCIALES (VD/CV X CI) = VP	718.153,14	260.679,50	70.531,43	1.049.364,07
COSTOS POTENCIALES(CTD +(CVD/CV X CNV)= CTP	525.407,52	255.517,50	63.408,28	844.333,30
RESULTADOS POTENCIALES VP - CTP = RP	192.745,61	5.162,00	7.123,15	205.030,76
COSTOS DE OPORTUNIDAD RP-RD	65.403,01	4.623,41	5.522,45	75.548,87
APALANCAMIENTO OPERACIONAL CO/RD	0,51	8,58	3,45	0,58
UTILIDAD DADA POR PRODUCTO RD/CV	25,10	0,28	0,19	
UTILIDAD POTENCIAL CON CI = RQ/CP	33,30	2,58	0,71	
INCREMENTO DE LA UTILIDAD CON LA CI	8,20	2,30	0,52	

La utilidad potencial por producto calculado con el supuesto de haber comercializado la capacidad instalada total es de USD 33,30, en Ultra Magic Light, USD 2,58, en Ultra Magic Rewind, USD 0,71, en otros productos, incrementándose la utilidad en relación a la capacidad comercializada en USD 8,20, USD 2,30 y USD 0,52 respectivamente. En general en la empresa al no comercializar toda la capacidad instalada deja de ganar USD 75.548,87, determinado que por cada USD 1.00 ganado dejó de ganar USD 0.58 que en comparación al 2011 que por cada dólar ganado la empresa dejó de ganar 2,95, indicando que los canales de distribución al aplicar las estrategias mejoraron la utilización de la capacidad instalada.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La empresa Flashecuador SA. se dedica a la comercialización de productos innovadores, inicia sus actividades comerciales con la venta de equipos tecnológicos como Flash memories, Mp3, Mp4, audio y video para autos, entre otros productos de la marca Passion Electronics, que en años 2005 al 2008 no eran muy conocidos en el medio, pero a finales del 2008 el creciente incremento de la competencia ocasionó la saturación del mercado y por ende las ventas disminuyeron, debido al descenso acelerado de las ventas, se hizo urgente incrementar una nueva línea de negocio desplazando a los productos tecnológicos por un producto único e innovador, el equipo de belleza el Ultra Magic Light. Con el inicio de la comercialización de la nueva línea de negocio, la empresa incursiona en nuevos canales de distribución como son; Puntos de venta en Centros Comerciales, Infomerciales en la TV, y la negociación de la alianza estratégica con la mayor empresa de ventas televisivas de Ecuador: TVentas. No obstante, al depender de un solo producto, la empresa corre el riesgo de una nueva saturación de mercado, por lo cual, Flashecuador S.A. incursiona en un nuevo producto Ultra Magic Rewind y lo implementa a fines del año 2010.
- En el análisis externo, tras la ola que atravesó el país de inestabilidad con gobernantes entrantes y salientes, finalmente, el Ecuador atraviesa una época de estabilidad política con el actual gobierno, por

lo que el factor político no representa ninguna amenaza en el desempeño de las actividades de Flashecuador SA. En cuanto a las políticas económicas del Ecuador basadas principalmente en una cultura tributaria, podrían en un futuro amenazar a los ingresos de la empresa debido a que los porcentajes de los tributos podrían incrementarse. Actualmente en el país, los gastos fiscales incrementan cada vez más debido a la inversión en infraestructura y servicios públicos realizada por el Gobierno.

- La empresa actualmente tiene la capacidad tecnológica para un adecuado funcionamiento, sin embargo la capacidad administrativa no es la apropiada, esto, debido a que el crecimiento acelerado de la empresa no se ve reflejado en la información financiera ordenada y oportuna, que permita la toma de decisiones, el principal problema, es que dicha información no es presentada de forma oportuna, la empresa al comercializar productos innovadores tiene una gran acogida en el mercado por lo cual depende de la información para la toma acertada de decisiones. Por el contrario, un factor influyente que favorece las actividades empresariales de Flashecuador S.A. es el bajo costo de importación lo que disminuye su precio y facilita su comercialización.
- Del análisis financiero se establece una subutilización de la capacidad instalada, canales de distribución que no alcanzan el punto de equilibrio, por tanto generan pérdidas, promociones con productos que no son competitivos y que posteriormente no generan ventas de los mismos, por lo que no crean fidelidad en los clientes, indicadores como el de liquidez que alcanzan niveles adecuados pero que fueron en su momento utilizados para la adquisición de local, provocando el

endeudamiento para la provisión de producto. Además, al implementar un nuevo producto el costo de venta se incremento en un 69%, lo que ocasionó que las utilidades disminuyeran y por ende los indicadores de rentabilidad también disminuyeron en relación al 2009 y 2010.

- En cuanto a la administración del efectivo, la empresa no tiene mayor problema para cubrir sus obligaciones y al no tener políticas de crédito todos los pagos son en efectivo. En cuanto a los indicadores, en Flashecuador SA. el efectivo mínimo que se necesita para realizar las operaciones en el año 2011 fue de USD152.463,30 en un periodo de 108 días, y el costo que representa para la empresa obtener recursos para su capital de trabajo es de USD 19.820,23.
- La administración de inventario dio a conocer las existencias mínimas que se debe tener en cuenta para realizar un nuevo pedido de Ultra Magic Light y Ultra Magic Rewind, las cuales son de 1.094 y 208 unidades respectivamente, en cuanto a la cantidad óptima de productos que se debe pedir de Ultra Magic Light es de 1.464 unidades y Ultra Magic Rewind es de 1.345, es importante tener un inventario de seguridad para protegerse contra los cambios en ventas o demoras en recepción de equipos en Ultra Magic Light de 176 unidades y Ultra Magic Rewind de 154 unidades.
- La capacidad instalada se determina sobre la variable de financiamiento para la adquisición de los productos, debido a la modalidad de primero pagar el producto antes de la venta, lo que genera la necesidad de un fuerte capital de trabajo.
- El canal de ventas televisado no es optimizado en su horario, a pesar de ser el principal en el cumplimiento de objetivos, los locales son

dispersos en el volumen de ventas alcanzado y en algunos casos no cubren el mínimo en volumen que permita hacer sostenible cada canal de ventas, ocasionando pérdida.

- La aplicación del análisis financiero, el análisis marginal, punto de equilibrio y uso de capacidad instalada que son los componentes del modelo de gestión financiera propuesto permite determinar: que en general los canales de distribución contribuyen eficientemente con los ingresos de la empresa con excepción de algunos puntos de venta como son: Condado Shopping, Ciudad Comercial El Bosque y Centro Comercial Los Ceibos, los cuales no aportan en la rentabilidad de la empresa, generan pérdidas, lo cual es evidenciado en el análisis por canal de distribución. En el análisis por producto las cremas, geles y cargadores no aportan a la rentabilidad y generan pérdida a la empresa debido a que son utilizados con promociones, obsequios y en el caso de los cargadores al tener una vida útil corta, se los cambia gratuitamente por concepto de garantías, y el mantenerlos constituye un gasto debido a los altos costos de ventas que representan, Además, en el caso de cremas y geles son productos que deberían generar fidelidad de marca, y en cambio son rápidamente reemplazados por el cliente por otros productos que no distribuye la empresa, situación que no permite generar una línea de productos de venta que sean ingresos permanentes. Evaluando los componentes que no generan ingresos, se crearon estrategias para maximizar las utilidades, en donde se mejoran todos los ingresos de los canales de distribución; sin embargo, Ciudad Comercial El Bosque y Centro Comercial Los Ceibos continúan sin aportar a los ingresos de la empresa. Finalmente, al realizar el análisis de la capacidad instalada todos los canales de distribución aportan eficientemente con la

empresa con lo cual se logra una eficiente gestión de los canales de distribución.

6.2 RECOMENDACIONES

- De las corridas en el modelo de gestión propuesto y de los resultados proyectados se recomienda:
- La implementación de las estrategias al modelo de gestión y su proyección generaron mayor rentabilidad, por tal razón se recomienda aplicarlas, y tomar como base el modelo propuesto para evaluación de resultados.
- En cuanto a los puntos de venta que no generaron ingresos a la empresa, se debería adicional a brindar capacitación en ventas, desarrollar estrategias para medir el grado de satisfacción del cliente con respecto a las vendedoras, y mantener un control por medio clientes fantasmas, además de incentivar a las asesoras a permanecer activas en la búsqueda de clientes. Una vez realizadas estas acciones, dar un plazo no mayor a 3 meses, si estos puntos de ventas aún no son rentables después del plazo, se recomienda cerrarlos y buscar otros canales de distribución que aporten eficientemente con los ingresos de la empresa.
- Con proyección de toda la capacidad instalada la empresa maximiza sus utilidades, de tal manera que se recomienda que la alta gerencia gestione el mejoramiento de la utilización de dicha capacidad para así, lograr una mayor rentabilidad de Flashecuador S.A. Por otro lado,

otra medida que aportaría con el incremento de la rentabilidad sería la implementación de nuevos canales de distribución, con una gestión eficiente mejorarían la utilización de la capacidad instalada.

- Para establecer un adecuado sistema de información empresarial es importante conocer la parte teórica sobre análisis financiero, punto de equilibrio, análisis marginal, apalancamiento operativo, capacidad instalada que promueva o permita formular el modelo de gestión financiera para maximizar utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

Lawerence J. GITMAN, Principios de la Administración financiera decima primera edición: Pearson Addison Wesley 2007. 3p, 41p, 48p a 62p, 68p, 70p, 514p a521p.

Alberto Ortiz Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico segunda edición; McGRAW-HILL 2005. 174p, 303p y 304p.

ARROBA, Andrea - Gestión Financiera [en línea] 2002 [consulta 30 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/adminven.htm>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, consulta indicadores macroeconómicos <http://www.bce.fin.ec/>

DEL ALCÁZAR, Juan - Análisis Dupont [en línea] 2009[consulta 25 de noviembre del 2011] disponible en <http://blog.formaciongerencial.com/2009/05/15/evaluacion-financiera-empresarial-roe-roa-analisis-dupont/>

Diccionario Economía - Administración - Finanzas – Marketing [en línea][consulta 21 de enero 2012] disponible en http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CAPACIDAD_INSTALADA.htm

DOMÍNGUEZ, Edgar gestiopolis [en línea] 2004 [consulta 10 de noviembre 2011] disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/analfinevelyn.htm>

ESPE, Direccionamiento Estratégico [en línea] [consulta 10 de noviembre 2011] disponible en <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/4/T-ESPE-021513-4.pdf>

Gerencie.com Análisis Horizontal [en línea] [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>

Gerencie.com Análisis Vertical [en línea] [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>

GIOVANNY, Gómez -GESTIÓN FINANCIERA [en línea] 2001[consulta 11 de noviembre 2011] disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>

GIOVANNY, Gómez -GESTIÓN FINANCIERA [en línea] 2001[consulta 19 de noviembre 2011] disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/administracioncapitaltrabajo.htm>

ING. CRUZ, Lezama Generalidades de las finanzas [en línea] [consulta 25 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.monografias.com/trabajos35/generalidades-finanzas/generalidades-finanzas.shtml>

LIC. RIVAS, Olvys y Lic. ESTRADA, Erick Gestión Financiera [en línea] 2010 [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/acercamiento-planeacion-financiera-gestion-financiera-empresarial.htm>

LAGOS, Víctor Presupuestos [en línea] 2004 [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>

LOZANO, Arvey Presupuestos [en línea] [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

MORÁN, Liliana - Planificación financiera [en línea] 2010[consulta 01 de enero del 2012] disponible en [http://www.slideshare.net/ Lilianamorivera/planificacion-financiera](http://www.slideshare.net/Lilianamorivera/planificacion-financiera)

Plan del buen vivir Ecuador [en línea] 2011[consulta 29 de agosto 2011] disponible en http://ministeriopatrimonio.ezn.ec/es/biblioteca-virtual/doc_details/198-plan-nacional-del-buen-vivir-resumen

QUINTERO, Julio - Planificación Financiera [en línea] 2009 [consulta 29 de noviembre del 2011] disponible en [http://www.eumed.net/ce/2009b/ jcqp3.htm](http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm)

THOMPSON, Ivan - Definición de las Finanzas [en línea] 2008[consulta 25 de noviembre del 2011] disponible en <http://www.promonegocios.net/economia/definicion-finanzas.html>

VAQUIRO, Jose - Punto de Equilibrio [en línea] 2006[consulta 20 de enero del 2012] disponible en <http://pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>